

GESTIÓN ACADÉMICA ESTRATÉGICA

— Y ASEGURAMIENTO DE —

LA CALIDAD

EN FACULTADES DE HUMANIDADES

Análisis socio jurídico de una
universidad privada de Arequipa

RESUMEN

Este libro analiza la relación entre la gestión académica estratégica y el aseguramiento de la calidad en las Facultades de Humanidades de una universidad privada de Arequipa, desde una perspectiva socio jurídica. A partir de un enfoque interdisciplinario, examina cómo las políticas, prácticas y marcos normativos influyen en los procesos de planificación, evaluación y mejora continua, y cómo estos inciden en la formación integral, la producción académica y la responsabilidad social.

Los autores identifican tensiones estructurales, vacíos normativos y oportunidades de fortalecimiento institucional, proponiendo orientaciones para una gestión académica más eficiente, participativa y alineada con estándares de calidad. La obra ofrece una base sólida para la reflexión crítica y la toma de decisiones orientadas al desarrollo sostenible de la educación superior en humanidades.

EN ESTA OBRA ENCONTRARÁ:



Fundamentos teóricos y jurídicos sobre gestión académica y calidad educativa.



Análisis del marco normativo y su impacto en la educación universitaria.







Diagnóstico de prácticas institucionales y su relación con el aseguramiento de la calidad.



Propuestas para una gestión estratégica, ética e inclusiva en Humanidades.

AUTORES

 Rolando Orlando Núñez Quiroz
 Rosa Cecilia Cruz Núñez

 Karen Brenda Salas Vega
 Ciro Luis Correa Borda



EDITORIAL
MUNDO INTERDISCIPLINARIO

Promoviendo el conocimiento, inspirando el cambio

ISBN 978-628-97574-3-9




Autores

Roberto Orlando Núñez Quiroz

Universidad Católica de Santa María -
UCSM

rnunezq@ucsm.edu.pe

 <http://orcid.org/0000-0002-3622-4810>

Rosa Cecilia Cruz Núñez

Universidad Tecnológica del Perú
UTP


rcruzn@utp.edu.pe

 <https://orcid.org/0009-0002-6574-3131>

Karen Brenda Salas Vega

Universidad Tecnológica del Perú
UTP


ksalas@utp.edu.pe

 <http://orcid.org/0000-0002-7690-18071>

Ciro Luis Correa Borda

Universidad Tecnológica del Perú
UTP

c25919@utp.edu.pe

 <https://orcid.org/0009-0000-9422-0749>



Editor: Alain Castro Alfaro

Título: Gestión académica estratégica y aseguramiento de la calidad en Facultades de Humanidades: análisis socio jurídico de una universidad privada de Arequipa

Autores: Roberto Orlando Núñez Quiroz, Rosa Cecilia Cruz Núñez, Karen Brenda Salas Vega, Ciro Luis Correa Borda

ISBN Versión Digital: 978-628-97574-3-9

Sello Editorial:

Editorial Mundo Interdisciplinario

Coordinadora: Nora González Pérez – Cartagena –Colombia

Diagramación: Linda Castro González

Portada: Linda Luz Castro González

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons – Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0 internacional / CC BY-NC-SA 4.0

<https://co.creativecommons.net/tipos-de-licencias/>



Cartagena –Colombia, Abril 2026

***GESTIÓN ACADÉMICA ESTRATÉGICA Y
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN
FACULTADES DE HUMANIDADES: ANÁLISIS
SOCIO JURÍDICO DE UNA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE AREQUIPA***

Roberto Orlando Núñez Quiroz

Rosa Cecilia Cruz Núñez

Karen Brenda Salas Vega

Ciro Luis Correa Borda

Colombia

Latinoamérica

2026

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I – EL PROBLEMA JURÍDICO-EDUCATIVO.....	12
1.1. La educación universitaria como servicio público y derecho fundamental.....	16
1.2. La educación superior universitaria en el Perú.....	18
1.3. La tensión entre autonomía universitaria y regulación estatal (SUNEDU).....	22
1.4. La problemática: El impacto de la regulación en la gestión privada.....	25
1.5. Particularidades de las Facultades de Humanidades en universidades privadas.....	30
CAPÍTULO II – MARCO DOCTRINARIO Y NORMATIVO.....	35
2.1. La calidad educativa como bien jurídico protegido.....	35
2.2. Análisis de la Ley Universitaria 30220: El nuevo paradigma de gestión universitaria..	38
2.3. El Compliance Académico: Obligaciones legales vs. Realidad operativa.....	57
CAPÍTULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN JURÍDICA.....	63
3.1. Enfoque y tipo de investigación.....	63
3.2. Diseño metodológico y estrategias de análisis.....	64
3.3. Unidad de análisis y delimitación del estudio.....	65
3.4. Criterios de rigor y validez en la investigación jurídica.....	66
CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO DE LA EFICACIA NORMATIVA EN LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA.....	67
4.1. La estructura organizacional universitaria frente a las exigencias del aseguramiento de la calidad (SUNEDU).....	67
4.2. Brechas de implementación del marco normativo: entre la regulación y la práctica institucional.....	69
4.3. Evidencia empírica del cumplimiento normativo: experiencias y percepciones de la comunidad universitaria.....	86
4.4. Síntesis crítica del diagnóstico de la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad.....	89
4.5. La burocratización de la calidad educativa: tensiones entre regulación, gestión y sentido formativo.....	90
CAPÍTULO V – DISCUSIÓN: CALIDAD EDUCATIVA, REGULACIÓN Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	94
5.1. ¿El marco normativo vigente garantiza calidad educativa o produce cumplimiento formal?.....	95
5.2. Derecho a la educación universitaria de calidad, autonomía universitaria y libertad de empresa educativa: tensiones no resueltas.....	98
5.3. Límites y desafíos del modelo peruano de aseguramiento de la calidad: entre licenciamiento, acreditación y Compliance académico.....	101

CAPÍTULO VI – PROPUESTAS DE REFORMA Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA	105
6.1. Principios orientadores para una reforma del aseguramiento de la calidad con enfoque formativo y contextualizado.....	105
6.2. Propuestas de mejora regulatoria: simplificación administrativa y proporcionalidad normativa.....	107
6.3. Lineamientos para un modelo de Compliance Académico Estratégico y reflexivo ...	110
6.4. Propuestas de adecuación normativa: reglamentos internos universitarios y ajustes a la Ley Universitaria	112
CONCLUSIONES GENERALES	116
Bibliografía.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza críticamente el modelo de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria en el Perú, a partir de la implementación de la Ley Universitaria N.º 30220 y de la actuación regulatoria de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). El estudio se centra en la gestión académica intermedia, particularmente en el rol de la coordinación académica en Facultades de Humanidades de universidades privadas de la ciudad de Arequipa, como espacio clave de mediación entre las exigencias normativas y las prácticas institucionales cotidianas.

Desde un enfoque cualitativo de carácter socio jurídico, la investigación articula el análisis normativo-dogmático con la observación crítica de las prácticas organizacionales y la consideración de las percepciones de la comunidad universitaria. A través de esta aproximación, se identifican brechas estructurales, procedimentales, temporales, culturales y simbólicas que afectan la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad y condicionan su impacto formativo real.

Los hallazgos evidencian que, si bien el modelo vigente ha contribuido a ordenar el sistema universitario y a establecer estándares mínimos de calidad, su implementación tiende a privilegiar el cumplimiento formal y la carga administrativa, generando procesos de burocratización de la calidad educativa. Estas dinámicas producen tensiones con la autonomía universitaria, las culturas académicas propias de las Humanidades y el sentido pedagógico de la formación superior.

El estudio introduce el concepto de Compliance académico como herramienta analítica y propositiva para comprender el cumplimiento normativo en educación superior más allá de la lógica sancionadora, enfatizando su dimensión estratégica, preventiva y formativa. A partir del diagnóstico realizado, se formulan propuestas *lege ferenda* orientadas a la simplificación administrativa, la proporcionalidad normativa, el fortalecimiento de la gestión académica intermedia y la adecuación de los marcos normativos internos y legales.

En conjunto, la obra aporta una reflexión interdisciplinaria sobre la regulación de la educación superior, proponiendo un modelo de aseguramiento de la calidad contextualizado, sostenible y centrado en el sentido formativo, que contribuya efectivamente al derecho a una educación universitaria de calidad.

PALABRAS CLAVE

Calidad educativa; aseguramiento de la calidad; educación superior universitaria; gestión académica; Compliance académico; Ley Universitaria N.º 30220; SUNEDU; Facultades de Humanidades; regulación educativa; gobernanza universitaria.

INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación superior universitaria se ha consolidado en las últimas décadas como una preocupación central de los Estados, los sistemas educativos y la comunidad académica internacional. En contextos caracterizados por la expansión acelerada de la oferta universitaria, la diversificación institucional y la creciente demanda social por formación pertinente y de alto nivel, la regulación de la educación superior ha adquirido un papel estratégico como instrumento de política pública orientado a garantizar estándares mínimos de calidad y a promover procesos de mejora continua.

En el Perú, este escenario dio lugar a un profundo proceso de reforma del sistema universitario, cuyo hito principal fue la promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220 en el año 2014. Dicha norma introdujo un nuevo paradigma de gestión universitaria, caracterizado por una mayor intervención estatal en el aseguramiento de la calidad, la creación de organismos reguladores especializados y el establecimiento de condiciones básicas de calidad como requisito para el funcionamiento institucional. Este cambio normativo supuso una reconfiguración sustantiva de las relaciones entre el Estado, las universidades y la sociedad, generando transformaciones institucionales, resistencias, tensiones y nuevos desafíos para la gestión académica.

Si bien el debate público y académico ha prestado considerable atención a los efectos macroestructurales de la reforma universitaria —como el cierre de universidades no licenciadas, la reorganización del sistema y la mejora de ciertos indicadores de infraestructura y transparencia—, resulta aún insuficiente la reflexión sistemática sobre cómo estas normas y políticas se implementan y experimentan en los niveles intermedios de la organización universitaria. En particular, existe una brecha analítica respecto del impacto del aseguramiento de la calidad en las prácticas cotidianas de gestión académica, especialmente en Facultades de Humanidades, cuyas dinámicas disciplinares, pedagógicas y organizacionales presentan especificidades que no siempre son adecuadamente consideradas por los modelos regulatorios estandarizados.

La presente investigación se sitúa en este vacío analítico y propone una aproximación crítica al aseguramiento de la calidad universitaria desde una perspectiva sociojurídica e interdisciplinar. El estudio parte de la premisa de que la calidad educativa, además de constituir un bien jurídico protegido, es un fenómeno complejo que no puede reducirse al cumplimiento formal de disposiciones normativas ni a la verificación administrativa de indicadores. Por el contrario, su realización efectiva depende de procesos institucionales, culturales y organizacionales que median entre la norma y la práctica.

En este marco, la investigación se orienta a analizar la eficacia normativa del modelo de aseguramiento de la calidad, poniendo especial atención a las brechas existentes entre las obligaciones legales y la realidad operativa de las universidades. Para ello, se adopta el concepto de Compliance académico como categoría analítica que permite comprender el cumplimiento normativo no solo como obediencia formal a la ley, sino como proceso institucional de apropiación, traducción y construcción de sentido en torno a las exigencias regulatorias.

El estudio se focaliza en el análisis de universidades privadas de la ciudad de Arequipa, asumiendo deliberadamente un enfoque situado. Esta delimitación territorial no responde a criterios de representatividad estadística, sino a la intención de examinar cómo el marco normativo nacional se materializa en contextos regionales concretos, donde las capacidades organizacionales, los recursos disponibles y las culturas académicas influyen decisivamente en la implementación de las políticas de calidad. Desde esta perspectiva, Arequipa constituye un espacio analítico relevante para observar las tensiones entre regulación centralizada y diversidad institucional.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter sociojurídico, que articula el análisis normativo-dogmático con el examen crítico de prácticas institucionales y con la consideración de las percepciones de la comunidad universitaria. Este diseño metodológico permite superar tanto el formalismo jurídico aislado como las aproximaciones empíricas desprovistas de sustento normativo, ofreciendo una comprensión integrada del fenómeno estudiado.

La estructura del libro refleja este enfoque. En los primeros capítulos se desarrolla el marco doctrinario y normativo que sustenta el aseguramiento de la calidad universitaria

y el nuevo paradigma de gestión introducido por la Ley Universitaria N.º 30220. Posteriormente, se presenta el diagnóstico de la eficacia normativa del modelo, identificando brechas estructurales, procedimentales, temporales, culturales y simbólicas en su implementación. A partir de este diagnóstico, se discuten críticamente los límites del modelo vigente y se analizan sus implicancias jurídicas, políticas y organizacionales. Finalmente, la obra culmina con un conjunto de propuestas legislativa y de buenas prácticas orientadas a fortalecer un modelo de aseguramiento de la calidad más coherente, proporcional y formativamente significativo.

En conjunto, esta investigación aspira a contribuir al debate académico y político sobre la regulación de la educación superior en el Perú, ofreciendo una mirada crítica pero constructiva sobre el aseguramiento de la calidad universitaria. Más que cuestionar la necesidad de regulación, el estudio propone repensar sus formas, alcances y efectos, con el objetivo de avanzar hacia un modelo de calidad educativa que no se agote en el cumplimiento normativo, sino que se traduzca en mejoras reales, sostenibles y socialmente legítimas en la formación universitaria.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA JURÍDICO-EDUCATIVO

En el escenario global de la educación superior del siglo XXI, las universidades atraviesan un proceso de transformación estructural sin precedentes. El tránsito desde modelos académicos tradicionales —centrados en la autonomía disciplinar y la lógica colegiada— hacia organizaciones complejas, sometidas a exigencias de eficiencia, sostenibilidad financiera y rendición de cuentas, ha redefinido profundamente la manera en que se concibe la gestión universitaria. En este contexto, la gestión académica estratégica emerge como un dispositivo clave para articular la misión educativa con las demandas de la sociedad del conocimiento y con un entorno crecientemente competitivo. Sin embargo, este proceso no se desarrolla de forma armónica: se configura una tensión estructural entre la racionalidad académica, orientada a la formación integral y al pensamiento crítico, y la racionalidad gerencial, enfocada en indicadores, cumplimiento normativo y posicionamiento institucional.

En América Latina, y de manera particularmente intensa en el Perú, esta tensión se ve exacerbada por la implementación de reformas regulatorias que han redefinido el concepto de calidad educativa como una exigencia jurídica verificable. La promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220 y la instauración de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) introdujeron un régimen de supervisión que condiciona la existencia misma de las universidades al cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad (CBC). Si bien este marco normativo persigue la legítima finalidad de garantizar un servicio educativo idóneo, su aplicación ha generado profundas reconfiguraciones en la gobernanza universitaria, desplazando el eje de decisión desde lo académico hacia lo regulatorio-administrativo.

En este nuevo escenario, la universidad privada ocupa un lugar particularmente sensible. A diferencia de la universidad pública, debe conciliar simultáneamente el cumplimiento estricto de las exigencias normativas con la viabilidad económica de su proyecto institucional. Esta doble presión configura un problema jurídico-educativo de alta complejidad: cómo asegurar la calidad exigida por la ley sin reducir la educación

superior a un ejercicio de burocratización, estandarización y cumplimiento formal. Existe el riesgo de que la gestión de la calidad se transforme en una práctica meramente instrumental, orientada a superar auditorías y procesos de licenciamiento, sin impacto real en los procesos pedagógicos sustantivos.

La noción de calidad educativa, en este marco, ha dejado de ser un ideal formativo para convertirse en un constructo normativo, medible y sancionable. La gestión académica —históricamente ejercida por académicos con legitimidad intelectual, pero escasa formación en gestión— se ve obligada a profesionalizarse, alineándose con planes estratégicos, indicadores de desempeño y sistemas de aseguramiento de la calidad. La penetración de los principios de la “nueva gestión pública” en las universidades iberoamericanas ha redefinido el rol de los directivos académicos, quienes deben operar en un delicado equilibrio entre la autonomía universitaria y la rendición de cuentas externa. La ausencia de competencias directivas estratégicas constituye, según los autores, una de las principales barreras para la efectividad real de los sistemas de calidad (Gutiérrez-Durán, 2025).

Dentro de este entramado institucional, las Facultades de Humanidades se posicionan en una situación particularmente vulnerable. A diferencia de las facultades orientadas a disciplinas técnico-productivas, cuyos resultados suelen ser más fácilmente cuantificables y alineables con indicadores de empleabilidad y rentabilidad, las Humanidades —Educación, Psicología, Filosofía, Literatura, Artes— enfrentan serias dificultades para demostrar su calidad bajo métricas estandarizadas (Espinoza, 2016). El impacto formativo de estas disciplinas es esencialmente cualitativo, de largo plazo y profundamente ligado al desarrollo del pensamiento crítico, la ética y la ciudadanía, dimensiones que no siempre encuentran reconocimiento en los instrumentos normativos de evaluación.

Aquí se configura un núcleo problemático central: la posible inadecuación de los modelos jurídicos de aseguramiento de la calidad para valorar la especificidad epistemológica y pedagógica de las Humanidades. La presión por cumplir indicadores de eficiencia terminal, productividad académica y empleabilidad puede desvirtuar el sentido formativo de estas facultades, empujándolas a adoptar modelos de gestión

empresarial que resultan ajenos a su ethos académico. La gestión estratégica, en este contexto, no puede limitarse a replicar esquemas corporativos, sino que debe construir una identidad institucional capaz de cumplir la ley sin renunciar a su función humanista.

El caso de las universidades privadas de Arequipa acentúa estas tensiones. Arequipa se ha consolidado como un polo universitario del sur del país, caracterizado por una alta densidad de oferta académica y una competencia intensa por prestigio y posicionamiento. En este entorno, la “marca universitaria” se convierte en un activo estratégico, directamente vinculado a la percepción de calidad. No obstante, la gestión estratégica suele concentrarse en los niveles superiores de gobierno universitario, relegando a las facultades—especialmente a las de Humanidades— a un rol meramente ejecutor. Se puede evidenciar una brecha significativa entre el diseño formal de los sistemas de gestión de calidad y su implementación efectiva en las unidades académicas, fenómeno que denominan “calidad de papel” (Sánchez Solís, 2021).

La dimensión normativa del problema se expresa, además, en la creciente sobrecarga administrativa que recae sobre los gestores académicos. El afán regulatorio ha producido una proliferación de procedimientos, registros y evidencias que absorben gran parte del tiempo y la energía de decanos y directores de escuela. Esta juridificación de la gestión académica desplaza el foco desde la innovación pedagógica hacia el control y la prevención de sanciones. Cuando la planeación estratégica se subordina exclusivamente al cumplimiento normativo, pierde su capacidad transformadora y se convierte en un mecanismo defensivo, incapaz de generar valor educativo real (Garavito Criollo, R. A. et al., 2025).

A ello se suma la problemática de la gestión del talento humano. La calidad educativa depende, en última instancia, de la estabilidad, compromiso y desarrollo del cuerpo docente. Sin embargo, en muchas universidades privadas persisten prácticas de precarización laboral que afectan directamente la consolidación de proyectos académicos sostenibles. Desde una perspectiva jurídica, las exigencias de SUNEDU respecto a docentes a tiempo completo generan tensiones financieras particularmente agudas en las Facultades de Humanidades, tradicionalmente concebidas como centros

de costo. La gestión estratégica debe, por tanto, articular soluciones que armonicen derechos laborales, exigencias regulatorias y sostenibilidad institucional.

La transformación digital y la expansión de la educación virtual post-pandemia añaden una nueva capa de complejidad al problema jurídico-educativo. La virtualización de la enseñanza plantea desafíos específicos para las Humanidades, donde la interacción dialógica, el debate y la presencialidad cumplen un rol formativo central. La calidad educativa en contextos de incertidumbre tecnológica depende menos de la infraestructura y más de la capacidad estratégica y adaptativa de la gestión institucional (Corrales Félix, G. L. & González Castro J. C. A., 2023). La ausencia de una estrategia clara puede derivar en ofertas educativas deficientes que comprometan el derecho a una educación de calidad.

Finalmente, la desconexión entre docencia e investigación constituye otro síntoma estructural del problema. Aunque la ley universitaria exige producción investigativa como condición de calidad, la gestión académica en Humanidades rara vez proporciona los incentivos, tiempos y recursos necesarios. Se produce así una simulación de cumplimiento que plantea serias implicancias éticas y jurídicas. Una planificación curricular desvinculada de la realidad institucional y social genera una formación inconexa, vulnerando la promesa educativa ofrecida al estudiante (González-López, J. J. et al., 2020).

En síntesis, el problema jurídico-educativo que aborda esta investigación radica en la incapacidad de los modelos actuales de gestión académica para articular eficazmente los mandatos legales de calidad con una estrategia institucional coherente y sostenible en las Facultades de Humanidades de una universidad privada de Arequipa. No se trata únicamente de un problema normativo, sino de una crisis de gobernanza universitaria. La presente investigación se propone analizar críticamente estas tensiones y explorar cómo la gestión académica estratégica puede convertirse en el puente entre el deber ser jurídico de la calidad y la realidad formativa de las Humanidades, contribuyendo a una educación superior legalmente sólida, académicamente rigurosa y socialmente transformadora.

1.1. La educación universitaria como servicio público y derecho fundamental

La concepción de la educación universitaria ha experimentado una transformación ontológica y jurídica significativa en las últimas décadas, transitando de ser considerada un privilegio de élites o una mera mercancía en el mercado de servicios, a consolidarse como un derecho fundamental y un servicio público esencial. En el contexto internacional, este derecho se encuentra consagrado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que obligan a los Estados a garantizar el acceso progresivo y la calidad de la enseñanza superior. No obstante, en la realidad peruana, esta definición adquiere matices complejos debido a la coexistencia de un modelo económico de libre mercado con la necesidad de regulación estatal. La Ley Universitaria N° 30220, promulgada en 2014, marcó un hito al definir explícitamente en su artículo 1° que la educación universitaria es un servicio público cultural. Esta definición no es semántica, sino que tiene profundas implicancias jurídicas: al ser un servicio público, el Estado recupera su rol rector y fiscalizador, superando la antigua autonomía absoluta que permitió la proliferación de universidades de baja calidad bajo el amparo del Decreto Legislativo 882 de promoción de la inversión en educación.

El Tribunal Constitucional (TC) del Perú ha jugado un papel determinante en esta reconfiguración, sentando jurisprudencia que valida la intervención del Estado en la regulación de la calidad educativa, incluso en las universidades privadas. En sus sentencias, el TC ha establecido que, si bien existe la libertad de empresa y la iniciativa privada en la educación, estas no pueden estar por encima del derecho fundamental de los estudiantes a recibir una formación de calidad. Esta doctrina constitucional subraya que la educación, al estar orientada al desarrollo integral de la persona y al bienestar social, no puede regirse exclusivamente por las reglas de la oferta y la demanda. Se puede analizar la constitucionalidad de la reforma universitaria peruana, argumentando que la calificación de "servicio público" no estatiza la educación, sino que impone a los privados un deber de garantía de calidad, transformando la relación estudiante-universidad de un vínculo meramente contractual-mercantil a uno de

naturaleza administrativa y de derechos fundamentales, donde el Estado actúa como garante último de la fe pública depositada en el sistema educativo (Monge Morales, 2017).

En este escenario, las universidades privadas en Arequipa y en el resto del país se enfrentan al desafío de redefinir su identidad institucional. Ya no basta con ser empresas educativas rentables; deben demostrar que cumplen con una función social inherente al servicio público que prestan. Esto es particularmente crítico para las Facultades de Humanidades, cuya "rentabilidad" no siempre se mide en términos financieros inmediatos, sino en su contribución al pensamiento crítico, la cultura y la ética ciudadana. La gestión académica estratégica, por tanto, debe alinearse con este mandato constitucional: la oferta de programas de Humanidades debe garantizar condiciones básicas de calidad (infraestructura, plana docente calificada, investigación) no solo para pasar una auditoría de SUNEDU, sino para satisfacer el derecho del estudiante a una educación que verdaderamente lo habilite profesional y humanamente. Ya en el año 2022, en un estudio sobre la educación en el contexto peruano, destacan que la mercantilización de la educación superior ha generado brechas de desigualdad que la nueva normativa intenta cerrar, y que el reconocimiento de la educación como derecho fundamental obliga a las instituciones a priorizar la pertinencia social de sus currículos sobre la masificación de la matrícula (Auris Villegas, D., Saavedra Villar, P., Quispe Espinoza, E. V. , & Paucar Yarihuaman, J. P., 2022).

La noción de "servicio público" implica también principios de continuidad, regularidad, igualdad y universalidad. En la práctica peruana, esto significa que una universidad privada no puede cerrar programas intempestivamente ni discriminar en el acceso o permanencia por razones económicas de manera arbitraria, sin vulnerar el derecho a la educación. La gestión académica debe prever mecanismos de sostenibilidad para carreras que, como Filosofía, Literatura o Historia, podrían ser vulnerables ante lógicas puramente financieras. Aquí reside una tensión palpable: mientras la gestión empresarial busca eficiencia de costos, el mandato de servicio público exige la preservación de saberes universales. Diferentes investigadores con amplia producción sobre la realidad universitaria en el sur del Perú, advierten sobre los riesgos de una

gestión que, en su afán de cumplir con indicadores tecnocráticos de calidad, descuida la dimensión humanística y formativa que es el núcleo del derecho a la educación, sugiriendo que la verdadera calidad reside en la capacidad de la universidad para responder a las necesidades del contexto sociocultural sin perder su autonomía académica (Turpo-Gebera, O. et al., 2024)

Finalmente, la materialización de la educación como derecho fundamental en el Perú se enfrenta a la barrera de la heterogeneidad institucional. A pesar de la existencia de un marco legal único, la "calidad" del servicio público varía drásticamente entre una universidad de élite en Lima, una universidad privada en regiones como Arequipa, y las universidades públicas con presupuestos limitados. Para una Facultad de Humanidades en una universidad privada arequipeña, asumir la educación como derecho implica una gestión estratégica que trascienda el cumplimiento normativo mínimo. Implica diseñar una propuesta de valor que defienda la relevancia de las humanidades como un bien público necesario para la democracia, y no como un producto de lujo para quienes pueden pagarlo. La calidad del servicio educativo no es un estado final, sino un proceso de mejora continua que involucra la responsabilidad social universitaria; por ende, la gestión debe integrar la ética del cuidado y el compromiso público como ejes transversales, asegurando que cada egresado no solo sea un profesional competente, sino un ciudadano consciente de sus derechos y deberes (Quispe Cutipa, W. A. et al., 2020).

1.2. La educación superior universitaria en el Perú

La educación superior universitaria enfrenta profundos desafíos en el contexto contemporáneo, caracterizado por la expansión de la matrícula, la diversificación institucional, la incorporación de tecnologías digitales y las crecientes demandas sociales de pertinencia y calidad académica. En particular, las Facultades de Humanidades se encuentran en una encrucijada crítica, al verse interpeladas por cuestionamientos sobre su relevancia en mercados laborales cada vez más orientados hacia competencias técnicas, al mismo tiempo que enfrentan el reto de preservar su misión formativa integral, centrada en el pensamiento crítico, la reflexión ética y la comprensión de la condición humana (Nussbaum, 2010)

En el Perú, este escenario se ve agravado por desigualdades estructurales en el sistema universitario, marcadas por brechas de calidad entre instituciones públicas y privadas, entre universidades de Lima y de provincias, y entre programas con distinto nivel de consolidación académica. La promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220 en el año 2014 y la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) representaron un punto de inflexión en la búsqueda de mecanismos de aseguramiento de la calidad, estableciendo condiciones básicas de calidad y procesos de licenciamiento obligatorio para todas las universidades del país (Congreso de la República del Perú, 2014).

En este contexto normativo e institucional, la gestión académica emerge como un componente estratégico fundamental para el logro de estándares de calidad educativa. La gestión académica no se limita a la administración de recursos o al cumplimiento de procedimientos formales, sino que involucra procesos complejos de planificación, coordinación, liderazgo pedagógico, evaluación y mejora continua, orientados a garantizar experiencias formativas significativas y resultados de aprendizaje pertinentes, incluso pudiéndose tomar las 8 dimensiones de la calidad sugeridas por Garvin (Sebastianelli, Rosa & Tamimi, Nabil, 2002). En las Facultades de Humanidades, esta gestión adquiere particularidades específicas vinculadas a la naturaleza de sus disciplinas, las características de su cuerpo docente y estudiantil, y las tensiones entre tradición académica e innovación pedagógica.

La educación superior universitaria en el Perú ha experimentado una transformación radical en las últimas tres décadas, caracterizada por una expansión sin precedentes en la oferta institucional, un crecimiento acelerado de la matrícula y una creciente heterogeneidad en la calidad de los servicios educativos ofrecidos. Este proceso de masificación universitaria, si bien ha contribuido a democratizar el acceso a la educación superior, también ha generado profundas preocupaciones sobre la calidad académica, la pertinencia de los programas formativos y la capacidad del sistema para responder a las demandas del desarrollo nacional (Benavides, 2015)

Según datos de la SUNEDU, en el año 2020 el sistema universitario peruano estaba conformado por 143 universidades, de las cuales 51 eran públicas y 92 privadas. Esta

cifra contrasta significativamente con las 74 universidades que existían en el año 2000, evidenciando un crecimiento del 93% en solo dos décadas (SUNEDU, 2020). La expansión de la oferta privada ha sido particularmente intensa, impulsada por marcos normativos permisivos vigentes hasta la promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220, que facilitaron la creación de universidades con fines de lucro y con limitados mecanismos de supervisión estatal.

Este crecimiento cuantitativo no ha estado acompañado de un desarrollo equivalente en términos de calidad académica. Diversos estudios han documentado serias deficiencias en la infraestructura, el equipamiento, la calificación docente y los procesos de enseñanza-aprendizaje en un número significativo de instituciones universitarias, especialmente en aquellas de creación reciente (Cuenca, 2015). La ausencia de mecanismos efectivos de evaluación y acreditación durante gran parte de este período permitió la proliferación de programas académicos de dudosa calidad, con consecuencias negativas para la formación profesional de miles de estudiantes y para la inserción laboral de los egresados.

La promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220 en julio de 2014 representó un cambio sustancial en la política de educación superior del país. Esta norma introdujo el concepto de condiciones básicas de calidad como requisito obligatorio para el funcionamiento de las universidades, estableciendo estándares mínimos en ocho áreas fundamentales: objetivos académicos, oferta educativa, infraestructura, líneas de investigación, disponibilidad de personal docente, servicios complementarios, recursos de aprendizaje y mecanismos de inserción laboral (Congreso de la República del Perú, 2014). La creación de la SUNEDU como organismo técnico especializado dotó al Estado peruano de una herramienta institucional para supervisar y fiscalizar el cumplimiento de estos estándares.

El proceso de licenciamiento institucional implementado por la SUNEDU desde 2015 ha tenido impactos profundos en el sistema universitario. Hasta diciembre de 2020, la SUNEDU había denegado la licencia de funcionamiento a 50 universidades que no cumplían con las condiciones básicas de calidad, afectando a más de 200,000 estudiantes que debieron ser reubicados en otras instituciones (SUNEDU, 2021). Este

proceso, si bien controversial, ha contribuido a elevar los estándares de calidad mínimos y a generar una cultura de mejora continua en las universidades que lograron obtener el licenciamiento.

No obstante, persisten desafíos estructurales en el sistema universitario peruano. Entre ellos destacan las brechas de calidad entre universidades públicas y privadas, la concentración de la oferta educativa de mayor calidad en Lima metropolitana y provincias, la escasa inversión en investigación científica, la limitada internacionalización de los programas académicos y las dificultades para articular la formación universitaria con las demandas del sector productivo y del desarrollo regional. Estas problemáticas afectan de manera particularmente aguda a las universidades privadas de provincias, que frecuentemente enfrentan limitaciones de recursos, dificultades para atraer y retener docentes calificados, y menor visibilidad institucional.

En el contexto de Arequipa, segunda ciudad más importante del Perú, el panorama universitario presenta características propias. La región cuenta con una tradición universitaria centenaria, encabezada por la Universidad Nacional de San Agustín, fundada en 1828, y complementada por diversas universidades privadas que han surgido en las últimas décadas. Estas instituciones privadas han contribuido a diversificar la oferta educativa regional, pero también enfrentan el desafío de consolidar su calidad académica y su pertinencia social en un contexto de alta competitividad y de crecientes exigencias normativas.

Desde una perspectiva comparada, el sistema universitario peruano muestra rezagos importantes respecto de otros países de América Latina en indicadores clave de calidad y desarrollo académico. Los rankings internacionales de universidades ubican a muy pocas instituciones peruanas entre las más destacadas de la región, reflejando debilidades en producción científica, formación de investigadores, infraestructura tecnológica y vinculación internacional (QS World University Rankings, 2021). Esta situación subraya la urgencia de fortalecer los procesos de gestión académica y de implementar políticas institucionales orientadas al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

El análisis de la educación superior universitaria en el Perú evidencia que, más allá de los avances normativos recientes, subsisten importantes desafíos estructurales que requieren respuestas integrales desde la gestión institucional. La calidad educativa no puede reducirse al cumplimiento de condiciones básicas de licenciamiento, sino que exige un compromiso sostenido con la excelencia académica, la innovación pedagógica, la formación integral de los estudiantes y la contribución al desarrollo social y económico del país. En este contexto, el estudio de la gestión académica estratégica en facultades específicas, como las de Humanidades, cobra particular relevancia para comprender los mecanismos institucionales que facilitan u obstaculizan el logro de estándares de calidad educativa.

1.3. La tensión entre autonomía universitaria y regulación estatal (SUNEDU)

La autonomía universitaria, entendida históricamente como la garantía institucional que protege a la academia de las injerencias políticas y religiosas, ha sido objeto de una reinterpretación radical en el ordenamiento jurídico peruano durante la última década. Tradicionalmente, bajo el amparo de la Ley N° 23733 y posteriormente el Decreto Legislativo 882, la autonomía se ejerció con un grado de laxitud que, en muchos casos, devino en autarquía y aislamiento social, permitiendo la proliferación de instituciones con fines de lucro que operaban con nula supervisión estatal. Con la promulgación de la Ley Universitaria N° 30220 en 2014 y la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), se instauró un nuevo régimen de "autonomía regulada" o "supervisada".

Este cambio de paradigma generó una tensión inmediata y profunda entre los rectores y promotores de universidades privadas, que defendían una libertad de empresa y cátedra irrestricta, y el Estado, que asumió la responsabilidad de asegurar que dicha autonomía no sirviera de escudo para la mediocridad académica o el lucro desmedido. Esta dialéctica entre libertad y control define hoy el ecosistema de la gestión universitaria, donde cada decisión estratégica debe pasar por el tamiz del cumplimiento normativo.

Desde la perspectiva constitucional, el Tribunal Constitucional del Perú ha zanjado gran parte de este debate jurídico al declarar la constitucionalidad de la Ley 30220, estableciendo que la autonomía universitaria no es un derecho absoluto ni soberano, sino una garantía institucional que debe ejercerse dentro de los límites de la Constitución y en función del interés público. Sin embargo, en la práctica operativa de las facultades, esta "tensión" se vive como una colisión constante entre las lógicas académicas y las exigencias burocráticas del regulador.

En el análisis de la percepción de la calidad educativa en el sur del Perú, se puede advertir que si bien la regulación ha ordenado el sistema, también ha generado una "cultura de la evidencia" que presiona a las instituciones a priorizar lo que es medible y documentable sobre lo que es pedagógicamente valioso pero intangible, un riesgo particularmente alto para las Humanidades, donde los resultados formativos no siempre encajan en los formatos estandarizados del supervisor estatal (Piscoche Lino, E. R. & Huamanchumo Venega, H. I., 2024).

La implementación del Licenciamiento Institucional, como mecanismo de verificación de las Condiciones Básicas de Calidad (CBC), supuso el punto álgido de esta tensión. Para las universidades privadas de Arequipa, esto implicó una reingeniería de sus procesos de gestión. La autonomía para decidir "qué enseñar" y "cómo enseñar" se vio acotada por la necesidad de demostrar infraestructura, ratios de docentes a tiempo completo y líneas de investigación predefinidas. Si bien el objetivo era depurar el mercado de "universidades estafa", el efecto colateral fue una homogeneización de los modelos de gestión.

Las Facultades de Humanidades tuvieron que adaptar sus mallas curriculares y sus perfiles docentes no necesariamente por convicción pedagógica, sino por imperativo regulatorio. Así tenemos diferentes reformas planteadas donde se ha venido señalando que la gestión de la calidad en las universidades peruanas ha transitado de un modelo voluntario y de mejora continua a uno obligatorio y sancionador, lo que genera resistencia en los actores académicos que perciben la intervención de SUNEDU como una amenaza a su identidad institucional y a su libertad para gestionar sus recursos propios (Ruiz Conejo, A. G. & Oré León, A., 2022).

Un aspecto crítico de esta tensión es la autonomía financiera y administrativa. En las universidades privadas societarias, la gestión estratégica busca la eficiencia y la rentabilidad (o sostenibilidad), mientras que la regulación estatal impone exigencias de inversión (laboratorios, bibliotecas, docentes investigadores) que elevan los costos operativos. La norma obliga a reinvertir excedentes en la mejora de la calidad educativa, limitando la distribución de utilidades, lo cual es jurídicamente coherente con el servicio público, pero administrativamente complejo para los gestores que deben responder ante un directorio empresarial. Esta fricción se exagera cuando las normas cambian o se actualizan con frecuencia (modelo 1.0, modelo 1.5, renovación de licencia), obligando a la universidad a vivir en un estado de "alerta regulatoria" permanente.

A través de diferentes trabajos académicos se discute cómo estas reformas han reconfigurado el mercado universitario peruano, forzando a las instituciones privadas a profesionalizar sus cuadros directivos para sobrevivir, desplazando a veces a los académicos tradicionales de la toma de decisiones en favor de gestores técnicos capaces de interpretar y cumplir la norma estatal (Auris Villegas, D., Saavedra Villar, P., Quispe Espinoza, E. V. ., & Paucar Yarihuaman, J. P., 2022).

En el ámbito específico de las Facultades de Humanidades, la tensión entre autonomía y regulación adquiere un matiz epistemológico. La SUNEDU, a través de sus indicadores, promueve un modelo de universidad fuertemente orientado a la investigación científica indexada (papers en Scopus/Web of Science) y a la empleabilidad inmediata. Este enfoque puede entrar en conflicto con la naturaleza de las disciplinas humanísticas, que valoran el libro, el ensayo, la crítica cultural y la formación de pensamiento a largo plazo. Al regular la "calidad" bajo parámetros cuantitativos, el Estado ejerce una presión indirecta sobre la autonomía académica de estas facultades, que se ven forzadas a "producir" investigación en formatos que no siempre les son naturales para no perder su acreditación o licencia. Analizan la producción científica en universidades peruanas y sugieren que la presión regulatoria ha incrementado la cantidad de publicaciones, pero advierten sobre el riesgo de un "productivismo" académico que sacrifica la relevancia social y la profundidad

intelectual, desvirtuando el sentido original de la autonomía investigativa (Pirón, J. A. et al., 2019)

Finalmente, es necesario reconocer que esta tensión no es necesariamente negativa; puede ser creativa si se gestiona estratégicamente. El desafío para una universidad privada en Arequipa no es "vencer" al regulador ni someterse ciegamente, sino encontrar un equilibrio inteligente. La autonomía hoy se ejerce demostrando calidad. La gestión académica estratégica debe servir como un puente que traduzca las exigencias externas de SUNEDU en políticas internas que tengan sentido para la comunidad universitaria. Es decir, cumplir con la norma no por miedo a la multa, sino porque se ha internalizado que la calidad es un deber ético.

Diversas investigaciones proponen que la gobernanza universitaria debe evolucionar hacia modelos de "gestión del conocimiento" que integren la normativa de calidad como un insumo para la toma de decisiones, permitiendo que la universidad mantenga su esencia y su autonomía operativa mientras cumple con su responsabilidad social de brindar un servicio público validado por el Estado (Monge Morales, 2017).

1.4. La problemática: El impacto de la regulación en la gestión privada

La intersección entre la autonomía privada de gestión y la regulación estatal imperativa constituye el epicentro de la problemática jurídica y educativa actual. En el caso de las universidades privadas, esta tensión no es meramente administrativa, sino que escala a un conflicto de derechos constitucionales: por un lado, la libertad de empresa, asociación y cátedra, amparadas en el régimen económico consagrado en la Constitución de 1993; y por otro, el deber del Estado de supervisar la calidad de la educación como derecho fundamental y servicio público.

El impacto de la regulación, materializado a través de la Ley Universitaria N° 30220 y las normativas de SUNEDU, ha generado un "choque de trenes" donde la gestión privada se ve obligada a reconfigurar su ADN organizacional. Ya no se trata solo de administrar recursos, sino de navegar un campo minado de exigencias legales donde el incumplimiento conlleva la "pena de muerte institucional" (denegatoria de licencia).

Esta presión regulatoria ha provocado una mutación en la naturaleza de la gestión universitaria, desplazando el eje de decisiones desde la autonomía estratégica hacia la subordinación normativa, creando un escenario donde la supervivencia legal a menudo prima sobre la innovación pedagógica o la identidad humanística.

Desde una perspectiva jurídica sustantiva, el impacto más profundo de la regulación en la gestión privada es la limitación del derecho de autoorganización. Históricamente, las universidades privadas diseñaban sus estructuras de gobierno, sus planes de expansión y sus modelos de negocio con amplia libertad. Hoy, el Estado co-gobierna *de facto* al imponer estándares rígidos sobre infraestructura, plana docente (porcentajes de tiempo completo y grados académicos) y líneas de investigación. Esto genera una fricción constante en la gestión financiera: las universidades privadas, que dependen de sus ingresos por pensiones al no recibir subsidios estatales directos, deben asumir los costos de una "calidad regulatoria" que es financieramente onerosa.

La exigencia de invertir en laboratorios, bibliotecas y docentes investigadores, sin un correlato de apoyo estatal, obliga a las facultades de Humanidades —tradicionalmente menos costosas, pero también menos "rentables" en términos de mercado— a justificar su existencia financiera con un rigor que puede asfixiar su desarrollo.

Un análisis jurídico sobre el aseguramiento de la calidad, argumenta que si bien la intervención estatal es legítima para proteger al estudiante, el "costo de cumplimiento" ha generado una barrera de entrada y permanencia que reconfigura el mercado, favoreciendo a grandes corporaciones educativas y poniendo en riesgo la diversidad de proyectos educativos más pequeños o especializados (Bejarano Rodríguez, C. Y. et al., 2022).

Esta problemática se agudiza al observar el fenómeno de la "juridificación defensiva" de la gestión académica. Ante el temor a las sanciones, multas o cierres, los gestores de las universidades privadas han adoptado una postura hiper-formalista.

La gestión se convierte en una maquinaria de producción de "evidencias" para el regulador. En las Facultades de Humanidades, esto es particularmente nocivo. La calidad de un seminario de filosofía o de un taller de literatura es difícilmente

cuantificable en los formatos Excel que exige la burocracia estatal. Sin embargo, la gestión debe forzar la realidad para que encaje en el indicador. Esto deriva en una simulación de calidad donde lo importante es el registro documental (el syllabus firmado, el acta de reunión, el informe de satisfacción) y no necesariamente la experiencia transformadora del aula.

La literatura especializada denomina a este fenómeno "isomorfismo burocrático" (DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W., 1993) , donde las organizaciones terminan pareciéndose entre sí por coerción legal, perdiendo su identidad distintiva. Los académicos advierten que este isomorfismo, impulsado por la nueva gestión pública, puede llevar a una "jaula de hierro" burocrática que limita la capacidad estratégica de los directivos universitarios para responder a las necesidades reales de su entorno, atrapándolos en rituales administrativos de cumplimiento (Cardenas Ruiz, H. A. et al., 2023)

Otro impacto crítico reside en la tensión entre los derechos laborales y las exigencias de calidad. La normativa exige un porcentaje significativo de docentes a tiempo completo (25% según la ley original, modificado por reglamentos posteriores) y con grado de Maestría o Doctorado. Para la gestión privada, esto implica una transformación radical de su estructura de costos y de su política de Recursos Humanos. En el campo de las Humanidades, donde es común la figura del "profesor taxi" o el experto profesional que dicta cátedra por horas, la transición hacia una planta docente estable y con dedicación a la investigación supone un desafío titánico.

La gestión se enfrenta al dilema de despedir a docentes experimentados, pero sin los grados requeridos, o asumir el costo de formarlos. Además, la presión por "producir" investigación para mantener los indicadores de calidad ha llevado a una suerte de "maquila académica", donde se presiona a los docentes a publicar en revistas indexadas bajo amenaza de no renovación contractual. Esta dinámica laboral, tensa y precarizada bajo la apariencia de exigencia académica, es un problema jurídico-laboral latente que la gestión estratégica debe resolver para evitar contingencias legales y mantener un clima organizacional saludable.

El impacto regulatorio también altera la relación jurídica entre la universidad y el estudiante. Bajo el modelo de gestión privada, el estudiante es también un "consumidor" protegido por el Código de Protección y Defensa del Consumidor y el INDECOPI. Esto sitúa a la universidad en una posición de doble vulnerabilidad regulatoria: debe satisfacer los estándares pedagógicos de SUNEDU y, simultáneamente, cumplir con las expectativas contractuales de servicio fiscalizadas por INDECOPI. Si la universidad, en su afán de cumplir con una nueva normativa de calidad, modifica unilateralmente las condiciones del servicio (por ejemplo, cambios en la malla curricular o fusión de programas), se expone a denuncias por idoneidad del servicio.

En las Facultades de Humanidades, donde la oferta de valor suele estar ligada a la tradición y el prestigio, cualquier alteración forzada por la regulación puede ser percibida como un incumplimiento de la promesa educativa. Se puede analizar cómo la protección al consumidor en la educación superior ha creado un escenario donde la gestión universitaria debe ser escrupulosa en la información y la ejecución del servicio, pues el estudiante empoderado utiliza las herramientas legales para exigir el cumplimiento de la oferta, judicializando así la relación pedagógica (Piscoche Lino, E. R., & Huamanchumo Venegas, H. I., 2024)

A nivel de gobernanza, la regulación ha provocado una centralización de la toma de decisiones que erosiona la autonomía interna de las facultades. Para asegurar el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad (CBC), las rectorías y gerencias generales de las universidades privadas tienden a concentrar el poder, restando margen de maniobra a los Decanos de Humanidades. Las decisiones sobre contratación docente, apertura de cursos o líneas de investigación ya no responden a criterios puramente disciplinares o académicos, sino a la matriz de riesgos regulatorios gestionada desde la cúpula administrativa.

Esto genera una crisis de liderazgo intermedio: los gestores académicos de Humanidades se sienten desempoderados, convertidos en meros tramitadores de directrices que, a menudo, desconocen la especificidad epistémica de sus carreras. La gestión estratégica se vuelve, entonces, un ejercicio de resistencia o negociación

constante para defender espacios de autonomía académica frente a la aplanadora de la estandarización corporativa y estatal.

Además, la imposición de un modelo único de calidad tiende a desvalorizar las funciones sustantivas que no son "rentables" en términos de indicadores. La proyección social o la extensión universitaria en Humanidades (círculos de lectura, teatro, voluntariado filosófico), actividades vitales para la formación integral, suelen quedar relegadas presupuestalmente frente a la investigación indexada o la infraestructura tecnológica, que son las que "suman puntos" para el licenciamiento o la acreditación.

Aquí surge un problema ético y jurídico: ¿Se está cumpliendo realmente con el fin supremo de la educación universitaria (formación integral) o solo se está cumpliendo con el checklist del regulador?

La calidad educativa no puede reducirse a una lista de verificación administrativa; cuando la gestión se orienta exclusivamente al cumplimiento normativo, se corre el riesgo de vaciar de contenido la enseñanza, creando instituciones que son "perfectas" en el papel pero estériles en su contribución al desarrollo humano y social (Jacques-P. V. & Boisier-O., G., 2020).

Finalmente, la problemática del impacto regulatorio en la gestión privada plantea un desafío de sostenibilidad a largo plazo. La "inflación regulatoria" (cambios constantes en los modelos de licenciamiento y acreditación) impide una planificación estratégica real. Las universidades viven en el corto plazo, apagando incendios normativos.

Para una Facultad de Humanidades en Arequipa, esto es letal. La construcción de una escuela de pensamiento o de una tradición académica requiere estabilidad, tiempo y sosiego, bienes escasos en un entorno de hiper-regulación y competencia de mercado. La gestión académica estratégica debe, por tanto, desarrollar una capacidad de "resiliencia regulatoria": la habilidad para cumplir con la ley de manera eficiente sin permitir que la norma devore la esencia de la universidad.

Se puede concluir que el éxito de la gestión en este nuevo contexto depende de la capacidad de integrar los sistemas de gestión de calidad a la cultura organizacional,

transformando la obligación legal en una oportunidad de mejora, pero reconocen que este tránsito es doloroso y está lleno de tensiones no resueltas entre los intereses económicos de los promotores y los fines públicos de la educación (Poquioma Woo, M. A. et al., 2021)

1.5. Particularidades de las Facultades de Humanidades en universidades privadas

Las Facultades de Humanidades ocupan un lugar distintivo y paradójico en el panorama de la educación superior contemporánea. Por un lado, constituyen el núcleo histórico de la universidad moderna, herederas de la tradición formativa centrada en las artes liberales, la filosofía, la historia y los estudios literarios y lingüísticos. Por otro lado, enfrentan crecientes cuestionamientos sobre su utilidad práctica, su pertinencia profesional y su sostenibilidad económica en un contexto dominado por la lógica del mercado, la empleabilidad inmediata y la priorización de carreras técnicas y científicas.

En el contexto específico de las universidades privadas peruanas, las Facultades de Humanidades presentan características que las diferencian tanto de sus pares en universidades públicas como de otras facultades dentro de las mismas instituciones privadas. Estas particularidades se manifiestan en múltiples dimensiones: la composición y perfil de su cuerpo docente, las características sociodemográficas de su población estudiantil, los modelos pedagógicos predominantes, las tensiones entre tradición académica e innovación, y las dificultades específicas que enfrentan para asegurar su sostenibilidad institucional.

Una primera particularidad radica en la composición del cuerpo docente. A diferencia de facultades como Ingeniería o Administración, donde suele predominar la contratación de profesionales en ejercicio con dedicación parcial, las Facultades de Humanidades tienden a contar con una proporción mayor de docentes con formación académica especializada, frecuentemente con estudios de posgrado en disciplinas como filosofía, historia, literatura o lingüística.

Sin embargo, en universidades privadas de provincias, es común que estos docentes trabajen bajo regímenes de contratación precaria, con dedicación mayoritariamente a tiempo parcial y con limitadas oportunidades para el desarrollo de investigación o actualización académica.

Esta situación genera tensiones específicas en la gestión académica. Por un lado, la formación especializada del cuerpo docente puede constituir una fortaleza para la calidad de la enseñanza, al garantizar un dominio disciplinar sólido y una capacidad reflexiva desarrollada.

Por otro lado, la precariedad laboral, los bajos salarios relativos y la sobrecarga de horas lectivas dificultan la consolidación de equipos docentes estables, comprometidos con proyectos institucionales de largo plazo, y capaces de dedicar tiempo a actividades de investigación, extensión universitaria o innovación pedagógica.

Una segunda particularidad se relaciona con el perfil de los estudiantes que optan por carreras de Humanidades en universidades privadas. Diversos estudios han documentado que, en el contexto peruano, la elección de carreras humanísticas está asociada a factores complejos que incluyen vocación personal, expectativas familiares, percepciones sobre el mercado laboral y limitaciones económicas.

En muchos casos, los estudiantes que ingresan a programas de Educación, Psicología, Trabajo Social o Ciencias de la Comunicación en universidades privadas de provincias provienen de sectores socioeconómicos medios o medio-bajos, y son frecuentemente la primera generación de sus familias en acceder a educación superior (Benavides, 2015).

Este perfil estudiantil plantea desafíos específicos para la gestión académica. Los estudiantes suelen llegar a la universidad con importantes brechas en competencias básicas de lectoescritura, pensamiento crítico y manejo de fuentes académicas, lo que exige la implementación de programas de nivelación, tutorías y acompañamiento pedagógico diferenciado.

Asimismo, muchos estudiantes deben combinar sus estudios con actividades laborales, lo que afecta su disponibilidad de tiempo para dedicarse plenamente a las exigencias académicas y limita su participación en actividades extracurriculares, proyectos de investigación o prácticas profesionales (Cuenca, 2015)

Una tercera particularidad se vincula a los modelos pedagógicos predominantes en las Facultades de Humanidades. Tradicionalmente, la enseñanza en estas facultades se ha caracterizado por métodos centrados en la clase magistral, la lectura de textos clásicos y la evaluación mediante ensayos y exámenes escritos. Si bien estos métodos pueden ser apropiados para el desarrollo de ciertas competencias analíticas y reflexivas, enfrentan crecientes cuestionamientos en el marco de las pedagogías activas, el aprendizaje basado en proyectos y la integración de tecnologías digitales en los procesos formativos.

En universidades privadas de provincias, la adopción de innovaciones pedagógicas en Humanidades enfrenta obstáculos adicionales. La limitada inversión en recursos tecnológicos, la resistencia de algunos docentes formados en tradiciones pedagógicas más conservadoras, y la escasez de espacios institucionales para la reflexión pedagógica y la actualización docente dificultan la renovación de las prácticas de enseñanza. No obstante, también existen experiencias valiosas de incorporación de metodologías activas, uso de plataformas digitales y desarrollo de proyectos interdisciplinarios que evidencian el potencial transformador de una gestión académica innovadora.

Una cuarta particularidad radica en las tensiones entre formación generalista y especialización profesional. Las carreras de Humanidades se debaten entre una tradición de formación amplia, orientada al desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad estética y la comprensión de la cultura, y las crecientes presiones por ofrecer una formación más orientada al mercado laboral, con énfasis en competencias profesionales específicas y resultados de empleabilidad medibles.

Esta tensión se refleja en los planes de estudio, que frecuentemente intentan combinar cursos de formación disciplinar con cursos de formación profesional aplicada, sin que

siempre exista una articulación coherente entre ambos componentes (Nussbaum, 2010).

En el contexto de universidades privadas, esta tensión adquiere una dimensión adicional vinculada a la sostenibilidad económica de los programas. Las carreras de Humanidades suelen tener menor demanda de postulantes en comparación con carreras técnicas o de negocios, lo que genera presiones institucionales para reducir costos, incrementar el número de estudiantes por aula, o incluso para replantear la viabilidad de ciertos programas académicos.

La gestión académica debe navegar estas presiones económicas sin comprometer los estándares de calidad educativa, lo que exige liderazgos estratégicos capaces de negociar recursos, visibilizar los aportes formativos de las Humanidades y generar alianzas internas y externas que fortalezcan la posición institucional de estas facultades.

Finalmente, una quinta particularidad se relaciona con la investigación académica. En el sistema universitario peruano, la investigación en Humanidades enfrenta desafíos específicos vinculados a la escasez de financiamiento, la limitada disponibilidad de bases de datos especializadas, las dificultades para publicar en revistas indexadas y el menor reconocimiento institucional de la producción humanística frente a la producción científica en áreas como ciencias naturales o ingenierías. En universidades privadas de provincias, estos desafíos se agravan por la ausencia de políticas institucionales sólidas de promoción de la investigación, la falta de tiempo protegido para los docentes investigadores y la carencia de incentivos económicos o académicos para la producción científica (CONCYTEC, 2017).

A pesar de estas limitaciones, las Facultades de Humanidades cumplen funciones esenciales para la formación integral de profesionales críticos, éticos y comprometidos con el bien común. La investigación en Humanidades contribuye a la comprensión de problemáticas sociales, culturales y políticas de alta relevancia para el desarrollo regional y nacional, y la formación humanística provee herramientas conceptuales indispensables para navegar la complejidad del mundo contemporáneo.

El reconocimiento de estas particularidades y de estos aportes específicos resulta fundamental para diseñar estrategias de gestión académica que fortalezcan la calidad educativa en estas facultades, respondiendo tanto a sus necesidades específicas como a las exigencias generales del aseguramiento de la calidad universitaria.

CAPÍTULO II

MARCO DOCTRINARIO Y NORMATIVO

2.1. La calidad educativa como bien jurídico protegido

La calidad educativa ha dejado de ser una noción meramente axiológica, programática o discursiva para consolidarse como un bien jurídico protegido dentro del ordenamiento constitucional y administrativo contemporáneo. Este proceso responde a la progresiva constitucionalización del derecho a la educación y a la expansión del Estado regulador en contextos de masificación de la educación superior, donde el acceso sin calidad ha demostrado ser una forma sofisticada de vulneración de derechos fundamentales (Harvey, Lee & Green, Diana, 2006).

Desde la teoría general del Derecho, un bien jurídico se configura cuando el ordenamiento identifica un interés socialmente relevante cuya afectación compromete valores esenciales para la convivencia democrática, justificando una protección normativa reforzada. En el marco del Estado social y democrático de derecho, la educación—y específicamente su calidad— ha sido incorporada a este núcleo de bienes jurídicos protegidos, en tanto constituye una condición estructural para el ejercicio efectivo de derechos como la igualdad material, la participación ciudadana y el desarrollo integral de la persona (Marginson, 2011).

En el plano constitucional, la calidad educativa se integra al contenido esencial del derecho fundamental a la educación, superando la concepción meramente formal del acceso. La doctrina contemporánea coincide en que no existe un derecho efectivo a la educación si esta se presta en condiciones de precariedad académica, desarticulación curricular o ausencia de estándares mínimos de idoneidad institucional (Tikly, 2011). Así, la calidad deja de ser un atributo opcional del sistema educativo para convertirse en una exigencia jurídica inherente al derecho protegido.

Este giro ha sido ampliamente documentado en la literatura internacional sobre aseguramiento de la calidad en educación superior. Se puede advertir que los sistemas contemporáneos de garantía de calidad surgen precisamente cuando el Estado reconoce que el mercado educativo, por sí solo, no es capaz de proteger al estudiante

frente a ofertas formativas deficientes. En este sentido, la calidad se configura como un objeto de intervención jurídica legítima, especialmente en contextos de fuerte privatización del sistema universitario (Clemons, Rebecca & Jance, Marsha, 2024).

En el caso peruano, esta protección se materializa normativamente con la Ley Universitaria N.º 30220, que califica expresamente a la educación universitaria como servicio público. Esta categoría jurídica tiene consecuencias directas: habilita la fiscalización estatal, impone deberes objetivos a las universidades privadas y redefine la relación jurídica entre institución y estudiante. La noción de servicio público en educación superior desplaza el eje desde la autonomía irrestricta hacia un modelo de responsabilidad regulada, donde la calidad opera como parámetro de legitimidad institucional (Caballería, 2018).

Desde la jurisprudencia constitucional comparada y latinoamericana, la calidad educativa ha sido reconocida como un estándar exigible incluso frente a actores privados. El Tribunal Constitucional peruano se alinea con esta tendencia al sostener que la libertad de empresa educativa no puede prevalecer sobre el derecho del estudiante a una formación universitaria idónea. Esta posición coincide con lo desarrollado por Alexy (Alexy, 2002) y Ferrajoli (Ferrajoli, 2002), quienes sostienen que los derechos fundamentales imponen deberes positivos de protección al Estado, incluso frente a relaciones entre particulares.

No obstante, reconocer a la calidad educativa como bien jurídico protegido implica enfrentar su naturaleza estructuralmente compleja. La calidad no es un bien jurídico simple ni de configuración cerrada; se trata de un concepto jurídico indeterminado que integra dimensiones académicas, pedagógicas, organizacionales y éticas. La literatura especializada advierte que esta indeterminación, lejos de debilitar su fuerza normativa, exige marcos regulatorios técnicamente sofisticados y una gestión institucional capaz de traducir estándares legales en prácticas académicas significativas (Brennan, John; Fredericks, Mark & Shah, Tarla, 2000).

En los sistemas contemporáneos de aseguramiento de la calidad, esta traducción se realiza mediante indicadores, estándares y procedimientos de verificación. Sin embargo, múltiples estudios han demostrado que la objetivación excesiva de la calidad

puede generar efectos perversos, desplazando la atención desde los procesos formativos sustantivos hacia el cumplimiento formal de requisitos documentales (Power, 1999). En este escenario, el bien jurídico "calidad educativa" corre el riesgo de ser reducido a su dimensión procedimental, perdiendo su contenido axiológico y pedagógico.

Este riesgo se intensifica en las Facultades de Humanidades, donde los resultados formativos —pensamiento crítico, deliberación ética, comprensión cultural— no se expresan fácilmente en métricas estandarizadas. Investigaciones empíricas en educación superior muestran que los sistemas de calidad tienden a privilegiar disciplinas con alta productividad cuantificable, generando una desventaja estructural para las Humanidades dentro de los marcos regulatorios nacionales (Hazelkorn, 2015).

Desde el Derecho Administrativo crítico, esta situación puede interpretarse como una forma de sobreprotección formal del bien jurídico, en la cual la calidad es defendida a través de mecanismos de control que, paradójicamente, pueden vaciarla de contenido. Se describe este fenómeno como isomorfismo coercitivo, donde las organizaciones se homogeneizan para cumplir con exigencias externas, sacrificando su identidad académica. En el ámbito universitario, ello se traduce en la producción de una "calidad ritualizada", orientada a satisfacer al regulador antes que al estudiante (DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W., 1983).

Asimismo, la protección jurídica de la calidad educativa genera una responsabilidad institucional reforzada. Al tratarse de un bien jurídico, su afectación puede dar lugar no solo a sanciones administrativas, sino también a reclamaciones desde el derecho del consumidor educativo y, eventualmente, desde el control constitucional. Estudios recientes señalan que esta multiplicidad de frentes regulatorios incrementa la complejidad de la gestión universitaria privada, obligándola a desarrollar capacidades de cumplimiento normativo altamente especializadas (Antônio de Melo, Pedro Pedro & Rodrigues Marcelino, Luciano, 2025)

En este contexto, la gestión académica estratégica emerge como un elemento decisivo para la tutela efectiva del bien jurídico denominando calidad educativa. No se trata únicamente de cumplir la norma, sino de internalizarla en la cultura organizacional,

evitando que el aseguramiento de la calidad se convierta en un ejercicio defensivo o meramente reactivo. Los sistemas de calidad solo generan mejoras reales cuando son apropiados por los actores académicos y traducidos en decisiones pedagógicas coherentes (Briones Cuadrado, P. A.; Molina Orellana, S. G. & Avilés Noles, M. A., 2020).

Finalmente, es imprescindible reconocer que la calidad educativa, en tanto bien jurídico protegido, no tiene una finalidad punitiva, sino garantista. Su protección busca salvaguardar el derecho del estudiante y el interés público comprometido en la educación superior. No obstante, cuando esta protección se implementa sin sensibilidad disciplinar ni contextual, puede producir efectos regresivos, especialmente en las Facultades de Humanidades de universidades privadas regionales. De allí que la calidad deba ser entendida no solo como objeto de control jurídico, sino como un principio estructurante de la gobernanza universitaria, cuya realización efectiva exige una articulación inteligente entre norma, gestión y sentido académico.

2.2. Análisis de la Ley Universitaria 30220: El nuevo paradigma de gestión universitaria

Para comprender el alcance de la norma actual, es necesario identificar el marco normativo que regula y estructura la educación universitaria en el Perú, con especial atención a las políticas de aseguramiento de la calidad y a los lineamientos específicos de la universidad objeto de estudio. La comprensión de este marco resulta esencial para situar el análisis de la gestión académica y la calidad educativa en su contexto regulatorio y organizacional concreto, reconociendo que las prácticas institucionales no operan en un vacío normativo, sino que están condicionadas por disposiciones legales, políticas públicas y estructuras organizacionales específicas.

El marco normativo de la educación superior universitaria en el Perú ha experimentado transformaciones sustanciales en las últimas décadas, reflejando cambios en las concepciones sobre el rol del Estado en la regulación universitaria, las prioridades de la política educativa nacional y las demandas sociales sobre calidad y pertinencia de la formación universitaria. Estos cambios normativos han tenido impactos profundos en

la organización interna de las universidades, en los procesos de toma de decisiones académicas y en las estrategias institucionales de gestión de la calidad.

2.2.1. Marco normativo de la educación universitaria en el Perú

La educación universitaria en el Perú se encuentra regulada por un conjunto articulado de normas constitucionales, legales y reglamentarias que establecen los principios, fines, estructura, organización y régimen de gobierno de las universidades. Este marco normativo ha evolucionado históricamente, reflejando tensiones entre tradiciones de autonomía universitaria, demandas de modernización institucional y crecientes exigencias de rendición de cuentas sobre calidad y resultados educativos.

El fundamento constitucional de la educación universitaria se encuentra en la Constitución Política del Perú de 1993. El artículo 18 de la Constitución establece que "la educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica" (Constitución Política del Perú, 1993). Este mismo artículo consagra la autonomía universitaria como principio constitucional, estableciendo que las universidades son promovidas por entidades privadas o públicas y que el Estado garantiza el derecho a fundar universidades dentro del marco de la ley.

La autonomía universitaria, principio de larga tradición en la historia universitaria latinoamericana, se concibe como la facultad de las universidades para autorregularse en los ámbitos académico, normativo, administrativo y económico. No obstante, la Constitución también establece que "la ley fija las condiciones para autorizar su funcionamiento", lo que proporciona fundamento constitucional para la regulación estatal del sistema universitario y para el establecimiento de mecanismos de supervisión y fiscalización orientados a garantizar la calidad del servicio educativo (Ortiz Caballero, 1997).

La Ley Universitaria N.º 30220, promulgada el 9 de julio de 2014, constituye la norma legal fundamental que regula la creación, funcionamiento, supervisión y

cierre de las universidades públicas y privadas en el país. Esta ley derogó la anterior Ley Universitaria N.º 23733 de 1983, marcando un cambio de paradigma en la regulación del sistema universitario peruano. La promulgación de esta nueva ley generó intensos debates académicos, políticos y sociales, reflejando tensiones entre defensores de la autonomía universitaria irrestricta y partidarios de una mayor regulación estatal orientada al aseguramiento de la calidad (García Castillo, 2022)

La Ley N.º 30220 establece en su artículo 3 los principios que rigen el sistema universitario: búsqueda de la verdad, calidad académica, autonomía, libertad de cátedra, espíritu crítico y de investigación, democracia institucional, meritocracia, pluralismo, tolerancia, interculturalidad, inclusión, pertinencia y compromiso con el desarrollo del país, afirmación de la vida y dignidad humana, mejoramiento continuo de la calidad académica, creatividad e innovación, internacionalización, interés superior del estudiante, pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social, rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación, y ética pública y profesional (Orellana-Cuellar, L.; Pezo-Pezo, A. & Caballero-Ortiz, A. G., 2015)

Esta extensa enumeración de principios refleja el intento del legislador por articular valores tradicionales de la universidad (autonomía, libertad de cátedra, búsqueda de la verdad) con demandas contemporáneas (calidad, pertinencia, inclusión, rendición de cuentas). La gestión académica en las universidades debe, en consecuencia, orientarse por estos principios, generando tensiones cuando algunos de ellos entran en conflicto (por ejemplo, entre autonomía institucional y exigencias de calidad externamente determinadas).

En cuanto a los fines de la educación universitaria, el artículo 6 de la Ley establece que las universidades tienen como fines: preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad; formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país; proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo; colaborar de modo eficaz en la afirmación de

la democracia, el Estado de derecho y la inclusión social; realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística; difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad; afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país; promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial; servir a la comunidad y al desarrollo integral; y formar personas libres en una sociedad libre (Auris Villegas, D., Saavedra Villar, P., Quispe Espinoza, E. V. ., & Paucar Yarihuaman, J. P., 2022).

Estos fines articulan dimensiones formativas (formación profesional integral), de investigación (creación y difusión de conocimiento), de responsabilidad social (proyección a la comunidad, contribución al desarrollo) y de compromiso democrático (afirmación de valores democráticos, inclusión social). La gestión académica debe operacionalizar estos fines en objetivos institucionales específicos, estrategias de implementación y sistemas de evaluación que permitan verificar su logro efectivo.

La Ley Universitaria establece también disposiciones específicas sobre la organización académica de las universidades. El artículo 8 define el régimen de estudios, señalando que puede ser por semestres, años o créditos académicos. El artículo 40 establece los requisitos para ser docente universitario, exigiendo el grado de maestro o doctor para ejercer la docencia ordinaria, con excepción de los docentes extraordinarios y contratados. Esta exigencia ha generado importantes desafíos para universidades que históricamente contaban con cuerpos docentes sin formación de posgrado, obligando a implementar estrategias de formación continua y contratación selectiva (Orellana-Cuellar, L.; Pezo-Pezo, A. & Caballero-Ortiz, A. G., 2015).

El artículo 45 de la Ley regula los períodos de evaluación para el nombramiento y cese de los docentes, estableciendo que el nombramiento se alcanza por concurso público de méritos y que la permanencia en la docencia está sujeta a evaluaciones periódicas del desempeño. Estas disposiciones buscan profesionalizar la carrera docente universitaria y generar mecanismos de rendición de cuentas sobre calidad de la enseñanza, aunque su implementación

efectiva enfrenta obstáculos derivados de resistencias corporativas, limitaciones presupuestarias y debilidades en los sistemas institucionales de evaluación docente (Orellana-Cuellar, L.; Pezo-Pezo, A. & Caballero-Ortiz, A. G., 2015).

En materia de investigación, el artículo 48 establece que la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Asimismo, establece que los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en la universidad, en función de los recursos disponibles. Esta disposición ha generado tensiones en universidades con limitadas tradiciones investigativas, especialmente en Facultades de Humanidades, donde la investigación enfrenta desafíos específicos de financiamiento, reconocimiento y articulación con la docencia (CONCYTEC, 2017).

El Título IV de la Ley regula la responsabilidad de las universidades, estableciendo en su artículo 87 que es función de las universidades promover y difundir la creación cultural, intelectual, artística, científica y tecnológica, y satisfacer las necesidades de la sociedad. El artículo 88 establece que las universidades tienen entre sus funciones fomentar la responsabilidad social universitaria, definida como la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones.

Esta conceptualización de responsabilidad social universitaria va más allá de la extensión universitaria tradicional, para abarcar una reflexión ética sobre todos los impactos institucionales (ambientales, sociales, cognitivos, educativos) y una orientación estratégica hacia contribuciones genuinas al desarrollo sostenible. La gestión académica debe, en consecuencia, integrar criterios de responsabilidad social en el diseño curricular, en las prácticas pedagógicas, en las líneas de investigación y en las relaciones con actores externos.

El Título III de la Ley establece las condiciones básicas de calidad que deben cumplir las universidades para obtener licencia de funcionamiento. El artículo 24 señala que SUNEDU verifica que las universidades cumplan con ocho condiciones básicas de calidad: existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudio correspondientes; oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento; infraestructura y equipamiento adecuados al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros); líneas de investigación a ser desarrolladas; verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos del 25% de docentes a tiempo completo; verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros); existencia de mecanismos de inserción laboral (bolsa de trabajo u otros); y complementariamente, debe presentar el Proyecto Educativo, el Plan Estratégico Institucional y la propuesta de Estatuto (Bejarano Rodríguez, C. Y. et al., 2022).

Estas condiciones básicas de calidad operacionalizan los estándares mínimos que el Estado considera necesarios para garantizar un servicio educativo universitario de calidad aceptable. Su verificación constituye el objeto central del proceso de licenciamiento institucional implementado por SUNEDU. La gestión académica en las universidades debe orientarse al cumplimiento sostenido de estas condiciones, que no deben concebirse como requisitos formales a satisfacer solo durante el proceso de licenciamiento, sino como estándares permanentes de calidad institucional (Antônio de Melo, Pedro Pedro & Rodrigues Marcelino, Luciano, 2025).

Complementariamente a la Ley Universitaria, otras normas regulan aspectos específicos del sistema universitario. La Ley N.º 28044, Ley General de Educación, establece los lineamientos generales de la educación peruana y consagra principios como equidad, calidad, democracia, ética, inclusión, interculturalidad y conciencia ambiental, aplicables también a la educación universitaria (SINEACE, 2017). La Ley N.º 28740 crea el Sistema Nacional de

Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), aunque su implementación efectiva ha enfrentado múltiples dificultades y su futuro institucional permanece incierto.

El Decreto Legislativo N.º 1401, que modifica parcialmente la Ley Universitaria, introdujo disposiciones sobre transparencia de información, estableciendo que las universidades deben publicar en sus portales electrónicos información sobre autoridades, docentes, investigación, finanzas, pensiones, grados y títulos, y servicios complementarios, entre otros aspectos. Esta exigencia de transparencia responde a demandas de rendición de cuentas y busca empoderar a postulantes y estudiantes con información relevante para tomar decisiones informadas sobre su educación.

El marco normativo también incluye disposiciones sobre el régimen laboral de los docentes universitarios. El Decreto Legislativo N.º 1057 regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), bajo el cual muchas universidades públicas contratan docentes, generando precarización laboral y afectando la estabilidad y compromiso del cuerpo académico. En universidades privadas, la contratación docente se rige por la legislación laboral general, aunque la Ley Universitaria establece requisitos específicos de calificación y condiciones de trabajo docente.

La regulación de posgrados se encuentra en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales, aprobado por Resolución del Consejo Directivo N.º 033-2016-SUNEDU-CD, que establece requisitos para la obtención de grados de bachiller, maestro y doctor, así como títulos profesionales. Esta norma busca estandarizar los requisitos de graduación y titulación, estableciendo la obligatoriedad de trabajos de investigación para la obtención de grados académicos (SUNEDU, 2023).

Este extenso y complejo marco normativo refleja el intento del Estado peruano por regular un sistema universitario históricamente caracterizado por alta heterogeneidad, débil supervisión estatal y serias deficiencias de calidad en

segmentos significativos. La Ley Universitaria N.º 30220 y sus normas complementarias representan un cambio de paradigma hacia un modelo de regulación estatal más activa, orientada por criterios de calidad, transparencia y rendición de cuentas. Este cambio normativo ha generado importantes transformaciones institucionales, pero también tensiones, resistencias y desafíos de implementación que condicionan las prácticas de gestión académica en las universidades contemporáneas. El análisis de la gestión académica y la calidad educativa en casos específicos debe considerar cómo este marco normativo es interpretado, apropiado, resistido o transformado en las prácticas institucionales concretas, reconociendo que las normas no determinan mecánicamente las realidades institucionales, sino que son mediadas por culturas organizacionales, capacidades institucionales, liderazgos académicos y dinámicas políticas internas.

2.2.2. Políticas de aseguramiento de la calidad (SUNEDU y otros organismos)

El aseguramiento de la calidad en educación superior se refiere al conjunto de mecanismos, procesos y estructuras institucionales orientados a garantizar que las instituciones universitarias y sus programas académicos cumplan con estándares mínimos de calidad y se orienten hacia la mejora continua de sus procesos formativos. En el Perú, el sistema de aseguramiento de la calidad universitaria ha experimentado transformaciones significativas en las últimas dos décadas, transitando desde un modelo caracterizado por débil regulación estatal y predominio de la autorregulación institucional, hacia un modelo de regulación más activa fundamentado en licenciamiento obligatorio, supervisión continua y acreditación voluntaria.

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) constituye el organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación, responsable del licenciamiento, supervisión y fiscalización de las universidades. Fue creada por la Ley Universitaria N.º 30220 como respuesta a la proliferación de universidades de dudosa calidad que caracterizó el sistema universitario peruano en las décadas previas. La creación de SUNEDU

representa un cambio sustancial en la relación entre Estado y universidades, al establecer por primera vez un organismo con capacidad efectiva para autorizar, supervisar, fiscalizar y, eventualmente, denegar o cancelar licencias de funcionamiento institucional (Sumar, O. & Villanueva-Begazo, Andrea-Nataly, 2023)

El artículo 12 de la Ley Universitaria establece las funciones de SUNEDU, que incluyen: aprobar o denegar las solicitudes de licenciamiento de universidades, filiales, facultades, escuelas y programas de estudios; supervisar la calidad del servicio educativo universitario; fiscalizar si los recursos públicos y beneficios otorgados por el marco legal a las universidades han sido destinados a fines educativos; determinar infracciones e imponer sanciones; aprobar o denegar las solicitudes de autorización de funcionamiento de filiales de universidades públicas o privadas; orientar a las universidades en el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad; y emitir opinión técnica previa vinculante para autorizar el funcionamiento de universidades, así como para el otorgamiento de recursos presupuestales.

El licenciamiento institucional constituye el proceso obligatorio que deben cumplir todas las universidades para obtener o renovar la autorización de funcionamiento. Este proceso verifica el cumplimiento de las ocho condiciones básicas de calidad establecidas en el artículo 24 de la Ley Universitaria. El licenciamiento tiene carácter temporal y renovable, con una vigencia mínima de seis años, transcurridos los cuales la universidad debe solicitar su renovación demostrando el cumplimiento sostenido de las condiciones básicas de calidad (SUNEDU, 2021).

El Modelo de Licenciamiento Institucional aprobado por SUNEDU mediante Resolución del Consejo Directivo N.º 006-2015-SUNEDU-CD establece con precisión los estándares e indicadores mediante los cuales se verifica cada condición básica de calidad. Por ejemplo, la condición referida a infraestructura y equipamiento establece estándares sobre metros cuadrados por estudiante en aulas, número de títulos bibliográficos por alumno, disponibilidad de

laboratorios especializados, accesibilidad para personas con discapacidad, entre otros aspectos (SUNEDU, 2021)

Este modelo ha generado importantes transformaciones en las universidades peruanas. Aquellas que históricamente operaban con infraestructuras deficientes, bibliotecas desactualizadas, cuerpos docentes poco calificados o procesos administrativos precarios han debido realizar inversiones significativas para alcanzar los estándares establecidos. Universidades que no lograron cumplir con las condiciones básicas de calidad recibieron denegatorias de licenciamiento, lo que implicó su cierre ordenado y la reubicación de sus estudiantes en otras instituciones licenciadas. Hasta diciembre de 2021, SUNEDU había denegado el licenciamiento a 50 universidades (SUNEDU, 2021)

La supervisión constituye la segunda función central de SUNEDU. A diferencia del licenciamiento, que es un proceso acotado temporalmente, la supervisión es permanente y tiene por finalidad verificar que las universidades licenciadas mantengan el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y cumplan con la normativa universitaria vigente. La supervisión puede ser regular (programada periódicamente) o no regular (iniciada por denuncias o indicios de incumplimiento). Los procedimientos de supervisión pueden incluir visitas de verificación, revisión documental, entrevistas a autoridades, docentes y estudiantes, y evaluación de evidencias sobre procesos académicos (SUNEDU, 2023).

La fiscalización es la tercera función de SUNEDU, referida específicamente a verificar que los recursos públicos transferidos a universidades públicas, así como los beneficios tributarios y económicos otorgados a universidades privadas, sean destinados efectivamente a fines educativos y no sean desviados a otros propósitos. Esta función responde a evidencias de mal uso de recursos en algunas universidades privadas con fines de lucro encubierto, donde fondos institucionales eran transferidos a empresas vinculadas o utilizados para fines no educativos (Briones Cuadrado, P. A.; Molina Orellana, S. G. & Avilés Noles, M. A., 2020).

Las infracciones detectadas en procesos de supervisión o fiscalización pueden derivar en la imposición de sanciones, que van desde amonestaciones, multas, suspensión temporal de admisión de nuevos estudiantes, hasta la cancelación definitiva de la licencia institucional en casos graves. El procedimiento sancionador está regulado por el Reglamento de Infracciones y Sanciones de SUNEDU, aprobado por Resolución del Consejo Directivo N.º 028-2016-SUNEDU-CD, que tipifica las infracciones, establece criterios de graduación de sanciones y garantiza el debido procedimiento administrativo.

Complementariamente al licenciamiento obligatorio, el sistema de aseguramiento de la calidad universitaria en el Perú contempla la acreditación voluntaria de programas e instituciones. La acreditación es un proceso de evaluación externa que certifica que un programa académico o una institución cumple con estándares de calidad superiores a los mínimos establecidos para el licenciamiento. Mientras el licenciamiento garantiza condiciones básicas de calidad, la acreditación certifica niveles de excelencia.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), creado por Ley N.º 28740, tiene entre sus funciones promover y organizar la acreditación de instituciones y programas educativos. SINEACE ha desarrollado modelos de acreditación para programas de pregrado y posgrado, estableciendo estándares en dimensiones como gestión estratégica, formación integral, soporte institucional e investigación (SINEACE, 2017).

No obstante, la implementación del sistema de acreditación en el Perú ha enfrentado múltiples dificultades. La participación voluntaria de las instituciones ha sido limitada, especialmente en universidades privadas que priorizan el cumplimiento del licenciamiento obligatorio sobre la búsqueda de acreditación. Los procesos de acreditación han sido criticados por su excesiva burocracia, sus costos elevados y su limitado impacto en la mejora efectiva de los procesos formativos. En 2018, mediante Decreto Legislativo N.º 1389, se

modificó la Ley de SINEACE, reestructurando sus funciones y fortaleciendo su rol en la certificación de competencias profesionales.

Adicionalmente a SUNEDU y SINEACE, otros organismos del Estado peruano cumplen funciones relacionadas con la calidad de la educación universitaria. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) promueve y articula la investigación científica en el país, incluyendo la investigación universitaria. CONCYTEC gestiona programas de financiamiento competitivo para proyectos de investigación, becas para formación de investigadores, y el Registro Nacional Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (RENACYT), que califica y registra a investigadores peruanos (CONCYTEC, 2026).

El Sistema Nacional de Información de Educación Superior y Técnico Productiva (SINEDET), a cargo del Ministerio de Educación mediante RM 251-2021-MINEDU, recopila y procesa información estadística sobre el sistema universitario, generando indicadores de acceso, trayectoria, graduación, características institucionales y resultados formativos. Esta información constituye un insumo fundamental para el diseño, implementación y evaluación de políticas de educación superior.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo gestiona el Portal Ponte en Carrera, plataforma digital que proporciona información sobre empleabilidad e ingresos de egresados de instituciones educativas superiores, desagregada por institución, carrera y nivel formativo. Este portal busca empoderar a postulantes con información relevante para tomar decisiones informadas sobre su educación superior, generando presión competitiva sobre instituciones para mejorar sus resultados de empleabilidad.

La política de aseguramiento de la calidad en educación superior también se articula con políticas de inclusión y equidad. El Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) otorga becas integrales para estudios universitarios a estudiantes de alto rendimiento académico provenientes de

hogares en situación de pobreza o vulnerabilidad. El otorgamiento de becas está condicionado a que el estudiante haya sido admitido en una universidad licenciada y, preferentemente, en un programa acreditado, generando incentivos adicionales para que las instituciones busquen licenciamiento y acreditación (PRONABEC, 2026).

Las políticas de aseguramiento de la calidad han tenido impactos significativos en las prácticas de gestión académica en las universidades peruanas. El cumplimiento de las condiciones básicas de calidad ha exigido fortalecimiento de estructuras organizacionales, profesionalización de cuadros directivos, sistematización de información institucional, desarrollo de sistemas de planificación estratégica y mejora de infraestructuras físicas y tecnológicas. En muchas universidades, especialmente privadas de reciente creación, el proceso de licenciamiento ha constituido el primer ejercicio sistemático de autoevaluación institucional y planificación de mejoras (Bejarano Rodríguez, C. Y. et al., 2022).

No obstante, las políticas de aseguramiento de la calidad también han generado efectos no deseados y tensiones institucionales. El énfasis en el cumplimiento formal de indicadores puede derivar en prácticas de simulación, donde las instituciones cumplen formalmente con los estándares durante las visitas de verificación pero no sostienen mejoras genuinas. La estandarización de condiciones básicas de calidad puede afectar negativamente la diversidad institucional, presionando a todas las universidades hacia un modelo único que no considera particularidades de misión, contexto territorial o tradiciones académicas (Benavides, 2015).

En el caso específico de las Facultades de Humanidades, algunas condiciones básicas de calidad resultan más desafiantes de cumplir. Por ejemplo, la exigencia de que al menos 25% de docentes trabajen a tiempo completo puede ser difícil de satisfacer en facultades que tradicionalmente han contratado mayoritariamente profesores a tiempo parcial. Los estándares sobre infraestructura especializada (laboratorios) son menos aplicables a

Humanidades que a carreras de ciencias naturales o ingenierías, aunque sí resultan relevantes exigencias sobre bibliotecas especializadas, bases de datos académicas y espacios para investigación.

La gestión académica en Facultades de Humanidades debe, en consecuencia, navegar las demandas de cumplimiento del marco regulatorio de aseguramiento de la calidad, adaptándolas a las especificidades disciplinares, defendiendo la legitimidad de aproximaciones pedagógicas e investigativas propias de las Humanidades, y evitando que la lógica del cumplimiento formal eclipse compromisos genuinos con la calidad educativa entendida como formación integral, desarrollo del pensamiento crítico y contribución al bien común. El marco de aseguramiento de la calidad debe ser apropiado críticamente por las instituciones, reconociendo tanto sus aportes (establecimiento de estándares mínimos, generación de información, presión para mejoras) como sus limitaciones (riesgo de burocratización, estandarización excesiva, énfasis en indicadores cuantitativos sobre dimensiones cualitativas complejas).

2.2.3. Rol de la coordinación académica en la estructura universitaria

La coordinación académica constituye un nivel intermedio de gestión institucional que articula las orientaciones estratégicas de las autoridades universitarias con las prácticas académicas cotidianas de los docentes y estudiantes. Su posición en la estructura organizacional le confiere un rol crucial como bisagra entre la formulación de políticas institucionales y su implementación efectiva en los procesos formativos concretos. En la literatura sobre gestión universitaria, este nivel intermedio ha recibido menos atención que el análisis de rectorados o decanatos, no obstante, evidencia empírica sugiere que su efectividad resulta determinante para la calidad educativa (Antônio de Melo, Pedro Pedro & Rodrigues Marcelino, Luciano, 2025).

La figura de la coordinación académica en Facultades de Humanidades suele responsabilizarse de múltiples funciones: elaboración y actualización de planes

de estudio, distribución de carga académica docente, supervisión del cumplimiento de sílabos, atención de quejas y reclamos estudiantiles, coordinación de procesos de evaluación académica, articulación con servicios de apoyo al estudiante, gestión de prácticas profesionales, seguimiento de indicadores académicos y reporte a autoridades superiores.

Esta multiplicidad de funciones refleja la complejidad del rol, que requiere competencias técnicas (conocimiento de diseño curricular, legislación universitaria, pedagogía), competencias administrativas (planificación, organización, gestión de información) y competencias interpersonales (comunicación, negociación, resolución de conflictos) (Auris Villegas, D., Saavedra Villar, P., Quispe Espinoza, E. V. ., & Paucar Yarihuaman, J. P., 2022).

La efectividad de la coordinación académica depende de varios factores estructurales e institucionales. En primer lugar, del grado de autonomía y autoridad formal que le confiere la estructura organizacional. Coordinaciones con limitadas atribuciones formales, que operan solo como ejecutoras de decisiones tomadas en instancias superiores, tienen menor capacidad para adaptar políticas institucionales a las realidades específicas de sus programas académicos. En segundo lugar, de la disponibilidad de tiempo y recursos. Coordinadores académicos que deben combinar esta función con cargas lectivas completas enfrentan limitaciones para dedicar atención suficiente a tareas de gestión, planificación y liderazgo académico.

En tercer lugar, la efectividad depende de las capacidades profesionales del coordinador. La gestión académica requiere competencias que no se derivan automáticamente de la experticia disciplinar, sino que exigen formación específica o aprendizaje experiencial. Universidades que seleccionan coordinadores únicamente por antigüedad o prestigio académico, sin considerar sus capacidades de gestión, pueden enfrentar dificultades de efectividad. En cuarto lugar, del clima organizacional y de las culturas disciplinares. Facultades caracterizadas por culturas colegiales, respeto mutuo y disposición a la colaboración generan condiciones más favorables para

coordinaciones efectivas que aquellas marcadas por conflictos, desconfianzas o resistencias al cambio (Cardenas Ruiz, H. A. et al., 2023).

El rol de liderazgo académico de la coordinación resulta fundamental. Más allá de funciones administrativas rutinarias, coordinadores efectivos ejercen liderazgo pedagógico: promueven innovaciones metodológicas, facilitan espacios de reflexión docente sobre prácticas de enseñanza, alientan la adopción de enfoques centrados en el estudiante y movilizan al cuerpo docente hacia compromisos compartidos de mejora de la calidad formativa. Este liderazgo pedagógico no puede ejercerse mediante imposición jerárquica, sino mediante influencia académica, modelamiento de prácticas ejemplares y construcción de consensos.

La coordinación académica también cumple funciones de mediación entre intereses y perspectivas frecuentemente divergentes: entre exigencias institucionales de estandarización y demandas docentes de autonomía pedagógica; entre expectativas estudiantiles de formación práctica inmediata y compromisos académicos con formación reflexiva de largo plazo; entre presiones administrativas por eficiencia (reducción de costos, incremento de ratios estudiante-docente) y criterios pedagógicos de calidad (grupos reducidos, atención personalizada). La capacidad de la coordinación para navegar estas tensiones, generando soluciones que equilibren razonablemente intereses legítimos diversos, resulta crucial para la gobernabilidad académica de la facultad (Corrales Félix, G. L. & González Castro J. C. A., 2023).

En el contexto específico de Facultades de Humanidades en universidades privadas de provincias, la coordinación académica enfrenta desafíos particulares. La escasez de recursos obliga a priorizar inversiones y a negociar permanentemente asignaciones presupuestarias con autoridades centrales. La precariedad de las condiciones laborales docentes requiere esfuerzos adicionales para generar compromiso y sentido de pertenencia institucional en un cuerpo académico frecuentemente rotativo y fragmentado. Las brechas académicas de los estudiantes demandan atención específica a procesos de

nivelación, tutoría y acompañamiento que no están presupuestados ni reconocidos institucionalmente.

La gestión de la diversidad disciplinar interna constituye otro desafío. Una Facultad de Humanidades típicamente incluye programas de Educación, Psicología, Ciencias de la Comunicación, Trabajo Social, entre otros, cada uno con identidades profesionales, tradiciones pedagógicas y demandas específicas. La coordinación académica debe facilitar sinergias interdisciplinarias sin homogeneizar artificialmente esta diversidad legítima.

Finalmente, la coordinación académica debe cumplir funciones de interfaz con actores externos: empleadores, colegios profesionales, instituciones educativas de nivel básico donde los estudiantes realizan prácticas, comunidades donde se desarrollan proyectos de responsabilidad social. Estas relaciones externas requieren capacidades de comunicación, negociación y construcción de alianzas que trascienden el ámbito puramente académico interno.

Este conjunto de funciones, desafíos y condicionantes, evidencia que la coordinación académica, lejos de ser una instancia meramente administrativa o burocrática, constituye un espacio estratégico para la mejora de la calidad educativa. Su fortalecimiento mediante clarificación de funciones, provisión de recursos adecuados, formación en competencias de gestión académica y reconocimiento institucional de su importancia estratégica debe constituir una prioridad para universidades comprometidas con la excelencia formativa. El análisis empírico de cómo opera la coordinación académica en casos específicos, identificando sus prácticas efectivas, sus limitaciones estructurales y sus oportunidades de mejora, puede generar conocimiento valioso tanto para el desarrollo institucional como para la comprensión más general de los procesos de gestión académica en educación superior.

2.2.4. El cambio de paradigma en la gestión universitaria introducido por la Ley N° 30220

La Ley Universitaria N.º 30220 no constituye únicamente una reforma normativa del sistema universitario peruano, sino que expresa un cambio de paradigma en la concepción de la gestión universitaria, particularmente en la relación entre autonomía institucional, responsabilidad pública y aseguramiento de la calidad. Este cambio puede ser interpretado como el tránsito desde un modelo de autorregulación corporativa hacia un modelo de regulación estatal orientada por resultados y estándares de calidad, alineado con tendencias globales de gobernanza en educación superior.

En el paradigma previo, dominante bajo la Ley Universitaria N.º 23733, la autonomía universitaria fue interpretada de manera amplia y, en muchos casos, como ausencia de control externo efectivo, lo que derivó en una expansión desordenada del sistema universitario, heterogeneidad extrema en la calidad de la oferta educativa y limitada rendición de cuentas frente a la sociedad (Véliz, D., Bernasconi, A., Celis, S., Mella, M., & Miranda, C., 2023) (D. Dill, D. & Beerkens, M., 2013). En este contexto, la gestión académica se caracterizó por lógicas internas fragmentadas, débil planificación estratégica y escasa articulación entre docencia, investigación y responsabilidad social.

La Ley N.º 30220 introduce un nuevo paradigma de gobernanza universitaria, en el que la calidad educativa se configura como un bien público sujeto a protección jurídica, legitimando la intervención regulatoria del Estado a través de mecanismos técnicos especializados como el licenciamiento institucional y la supervisión continua. Este enfoque se inscribe en lo que la literatura internacional denomina Estado evaluador (evaluative state), en el cual el rol estatal se redefine desde la provisión directa hacia la regulación, evaluación y aseguramiento de resultados (D. Dill, D. & Beerkens, M., 2013).

Desde esta perspectiva, la autonomía universitaria no desaparece, sino que se reconceptualiza como autonomía responsable, condicionada al cumplimiento de estándares mínimos verificables de calidad y al uso transparente de recursos

públicos y privados. Este desplazamiento conceptual implica que la gestión académica deja de orientarse exclusivamente por criterios internos de legitimidad disciplinar o tradición institucional, y pasa a incorporar de manera sistemática criterios externos de evaluación, indicadores de desempeño y procesos formales de aseguramiento de la calidad (Harvey, L., & Williams, J., 2010).

El licenciamiento institucional, eje central del nuevo modelo, constituye una herramienta paradigmática de este cambio. A diferencia de los modelos tradicionales de autorización permanente, el licenciamiento es temporal, renovable y condicionado, lo que introduce una lógica de mejora continua y de evaluación periódica del desempeño institucional. Esta lógica transforma profundamente la gestión académica, obligando a las universidades a desarrollar capacidades de planificación estratégica, gestión de información, evaluación interna y toma de decisiones basada en evidencia (Stensaker, B., Langfeldt, L., Harvey, L., Huisman, J., & Westerheijden, D., 2011)

Asimismo, el énfasis en condiciones básicas de calidad redefine las prioridades de la gestión universitaria. Aspectos tradicionalmente considerados secundarios —como la disponibilidad de docentes a tiempo completo, la sistematización de líneas de investigación, la existencia de servicios de apoyo al estudiante o la transparencia informativa— se convierten en variables centrales de gobernabilidad académica. En este nuevo paradigma, la calidad deja de entenderse como un atributo implícito de la institución y pasa a ser un objeto explícito de gestión, medición y rendición de cuentas (Briones Cuadrado, P. A.; Molina Orellana, S. G. & Avilés Noles, M. A., 2020)

No obstante, la literatura crítica advierte que este cambio paradigmático también conlleva riesgos. El énfasis en estándares e indicadores puede derivar en procesos de burocratización de la calidad, donde el cumplimiento formal sustituye a la reflexión pedagógica sustantiva (Morley, 2014). Asimismo, la homogeneización de criterios de evaluación puede tensionar la diversidad institucional y disciplinar, afectando particularmente a campos como las

Humanidades, cuyos aportes formativos y sociales son menos fácilmente cuantificables mediante indicadores estandarizados (Hazelkorn, 2015).

En este escenario, la gestión académica —y en particular la coordinación académica— se convierte en un espacio estratégico de mediación paradigmática. Es en este nivel donde se traducen las exigencias normativas del aseguramiento de la calidad en prácticas pedagógicas concretas, donde se negocian los márgenes de autonomía docente y donde se puede evitar que la lógica del cumplimiento instrumental eclipse los fines formativos sustantivos de la universidad. La efectividad del nuevo paradigma, por tanto, no depende únicamente de la norma, sino de la capacidad institucional para apropiarla críticamente, adaptarla a contextos específicos y orientarla hacia una mejora genuina de la calidad educativa.

2.3. El Compliance Académico: Obligaciones legales vs. Realidad operativa

2.3.1. Emergencia del Compliance académico en la educación superior

El concepto de Compliance, desarrollado inicialmente en el ámbito del derecho corporativo y de la regulación financiera, ha sido progresivamente incorporado al análisis de sectores públicos y semipúblicos altamente regulados, entre ellos la educación superior. En este contexto, el Compliance académico puede definirse como el conjunto de mecanismos institucionales, procesos organizacionales y prácticas culturales orientadas a asegurar que las universidades cumplan de manera efectiva y sostenida con las obligaciones legales, regulatorias y éticas que rigen su funcionamiento académico.

La literatura internacional sostiene que el tránsito hacia modelos de gobernanza universitaria basados en estándares, indicadores y evaluación externa ha transformado el cumplimiento normativo en una dimensión central de la gestión académica contemporánea (Scott, 2018). Este proceso no se limita a la observancia formal de la norma, sino que implica la internalización de lógicas regulatorias en la toma de decisiones académicas cotidianas.

Desde esta perspectiva, el Compliance académico se configura como un dispositivo de gobernanza que articula control, autorregulación y mejora continua, pero que también genera tensiones con valores tradicionales de la universidad, como la autonomía académica, la libertad de cátedra y la colegialidad.

2.3.2. La Ley Universitaria 30220 como catalizador del Compliance académico

La promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220 marcó un punto de inflexión en la regulación del sistema universitario peruano, introduciendo un entramado normativo que puede interpretarse como un sistema integral de Compliance académico. Aunque la norma no utiliza expresamente este término, incorpora elementos característicos de los modelos contemporáneos de cumplimiento: definición de estándares mínimos, licenciamiento obligatorio, supervisión permanente, fiscalización financiera, transparencia de información y un régimen sancionador escalonado.

El licenciamiento institucional implementado por SUNEDU constituye un mecanismo de Compliance ex ante, en tanto exige demostrar previamente el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad para autorizar el funcionamiento universitario. La supervisión y fiscalización posteriores operan como mecanismos de Compliance ex post, orientados a verificar la sostenibilidad del cumplimiento y a detectar desviaciones normativas.

Este tipo de arquitectura regulatoria responde a una lógica de Estado evaluador, en la que las universidades dejan de ser controladas únicamente por resultados finales y pasan a ser observadas a través de la consistencia de sus procesos internos (Guil Gorostidi, S. del C. & Rubio-Arostegui, J. A., 2025). En consecuencia, la gestión académica adquiere una dimensión jurídica transversal: decisiones curriculares, políticas docentes, organización de la investigación y gestión de la titulación se convierten en actos con relevancia normativa y riesgo regulatorio.

2.3.3. Cumplimiento formal y cumplimiento sustantivo

Uno de los aportes centrales del enfoque de Compliance académico consiste en la distinción entre cumplimiento formal y cumplimiento sustantivo de las obligaciones legales. El cumplimiento formal se manifiesta en la producción de documentos, informes, reglamentos y evidencias que acreditan, al menos en apariencia, la adecuación a los estándares exigidos. El cumplimiento sustantivo, en cambio, se refiere a la traducción efectiva de esas exigencias en prácticas académicas consistentes y en mejoras reales de la calidad educativa.

La literatura internacional advierte que los sistemas de aseguramiento de la calidad excesivamente centrados en indicadores pueden generar fenómenos de cumplimiento simbólico, donde las instituciones priorizan la satisfacción de requisitos verificables sin transformar de manera profunda los procesos de enseñanza, evaluación e investigación (Scott, 2018).

En el ámbito universitario, estas tensiones se evidencian en prácticas como: actualización curricular meramente documental, sistemas de evaluación docente con escaso impacto pedagógico, líneas de investigación declaradas sin producción sostenida, o políticas de integridad académica que se reducen a mecanismos sancionadores sin modificar las culturas institucionales. Desde la lógica del Compliance académico, estas brechas constituyen riesgos regulatorios y reputacionales, más que simples deficiencias administrativas.

2.3.4. Cultura organizacional y gobernanza del Compliance académico

La efectividad del Compliance académico depende en gran medida de la cultura organizacional de las universidades. Diversos estudios subrayan que el cumplimiento normativo no se garantiza únicamente mediante reglas formales, sino a través de valores compartidos, liderazgos coherentes y prácticas institucionales internalizadas (Vaudo Godina, 2025).

En contextos donde la regulación externa es percibida como una amenaza a la autonomía universitaria, el Compliance tiende a asumirse como una carga burocrática impuesta, favoreciendo estrategias defensivas orientadas a minimizar sanciones antes que a mejorar procesos. Por el contrario, cuando las

instituciones logran articular las exigencias regulatorias con su proyecto académico, el Compliance puede convertirse en un instrumento de fortalecimiento institucional y mejora continua.

La gobernanza del Compliance académico implica, por tanto, un delicado equilibrio entre control externo y autorregulación interna, entre estandarización y diversidad institucional, y entre eficiencia administrativa y calidad pedagógica. Este equilibrio resulta especialmente desafiante en universidades con recursos limitados o en contextos regionales alejados de los centros tradicionales de producción académica.

2.3.5. La coordinación académica como nodo operativo del Compliance

Dentro de la estructura universitaria, la coordinación académica ocupa una posición estratégica en la implementación del Compliance académico. Como instancia intermedia entre las autoridades superiores y la práctica docente cotidiana, la coordinación académica actúa como un traductor operativo de la norma, convirtiendo obligaciones legales en procedimientos concretos, cronogramas, formatos y decisiones académicas.

Desde esta posición, las coordinaciones académicas son responsables de asegurar el cumplimiento de múltiples exigencias regulatorias: diseño y actualización curricular, asignación de carga docente conforme a los requisitos legales, verificación de sílabos, supervisión de procesos de evaluación, control de requisitos para grados y títulos, y reporte sistemático de información institucional. Estudios internacionales sobre gobernanza universitaria coinciden en que estos niveles intermedios son críticos para la efectividad del cumplimiento normativo, aunque suelen carecer de reconocimiento, recursos y formación específica (Scott, 2018).

La sobrecarga funcional, la ambigüedad de atribuciones y la falta de capacitación en normativa universitaria incrementan el riesgo de incumplimientos involuntarios o de estrategias de cumplimiento meramente formal, especialmente en contextos institucionales complejos.

2.3.6. Compliance académico, integridad y evaluación de la calidad

El Compliance académico se vincula estrechamente con la integridad académica y la credibilidad de los procesos de evaluación universitaria. Investigaciones recientes subrayan que la gobernanza de la integridad académica constituye hoy un componente central del cumplimiento normativo, particularmente frente a riesgos emergentes como el uso de tecnologías digitales y herramientas de inteligencia artificial en los procesos evaluativos (Coates, H., Croucher, G. & Calderon, A., 2025).

Desde esta perspectiva, el Compliance académico no puede limitarse a la existencia de reglamentos contra el fraude o el plagio, sino que debe articular políticas institucionales coherentes, prácticas pedagógicas consistentes y sistemas de evaluación que garanticen la autenticidad de los aprendizajes y la validez de los títulos otorgados. La ausencia de esta articulación profundiza la brecha entre obligaciones legales y realidad operativa, debilitando la legitimidad social de la universidad.

2.3.7. Compliance académico y Facultades de Humanidades

En las Facultades de Humanidades, el Compliance académico presenta desafíos específicos. Muchos estándares regulatorios han sido diseñados bajo supuestos propios de disciplinas científico-tecnológicas, lo que genera tensiones cuando se aplican a campos donde la producción académica, la evaluación del aprendizaje y la investigación responden a lógicas epistemológicas distintas.

En este contexto, el Compliance académico no debe entenderse como una aplicación mecánica de indicadores, sino como un proceso de interpretación contextualizada de la norma, que permita cumplir con las obligaciones legales sin desnaturalizar la formación humanística. Estudios comparados muestran que la estandarización excesiva puede generar procesos de isomorfismo institucional que afectan negativamente la diversidad académica (Guil Gorostidi, S. del C. & Rubio-Arostegui, J. A., 2025).

La coordinación académica en Humanidades cumple aquí una función clave, al mediar entre exigencias externas de aseguramiento de la calidad y prácticas

internas orientadas al pensamiento crítico, la reflexión ética y la formación integral.

2.3.8. Síntesis: el Compliance académico como eje articulador

En síntesis, el Compliance académico constituye un eje articulador entre el marco normativo universitario, las políticas de aseguramiento de la calidad y las prácticas reales de gestión académica. Su análisis permite comprender que la calidad educativa no depende exclusivamente de la existencia de normas, sino de la capacidad institucional para internalizar el cumplimiento, gestionarlo estratégicamente y sostenerlo en el tiempo.

El estudio de las tensiones entre obligaciones legales y realidad operativa, particularmente en espacios intermedios como la coordinación académica, ofrece una vía analítica privilegiada para comprender los alcances y límites del nuevo paradigma regulatorio de la educación superior, especialmente en Facultades de Humanidades y contextos universitarios regionales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN JURÍDICA

El presente capítulo expone de manera sintética la metodología adoptada para el desarrollo de la investigación, en coherencia con la naturaleza jurídica del objeto de estudio y con el enfoque analítico propio de los libros de investigación en el ámbito del Derecho y las políticas públicas educativas. Dado que el propósito central de la obra no es la verificación estadística de hipótesis, sino la comprensión crítica del marco normativo, de las prácticas institucionales y de las tensiones entre regulación y realidad operativa, se adopta un diseño metodológico cualitativo de carácter sociojurídico.

En la investigación jurídica contemporánea, especialmente en estudios vinculados a la gobernanza universitaria y al aseguramiento de la calidad, la metodología cumple una función principalmente interpretativa y explicativa, orientada a reconstruir el sentido, alcance e impacto de las normas en contextos institucionales concretos. En este marco, la metodología se concibe como un dispositivo que articula el análisis normativo con la observación crítica de las prácticas organizacionales, evitando tanto el formalismo jurídico aislado como el empirismo desprovisto de fundamento doctrinal (McCrudden, 2006).

3.1. Enfoque y tipo de investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con predominio del método jurídico-dogmático complementado por un enfoque sociojurídico. El método dogmático se emplea para el análisis sistemático de la normativa aplicable a la educación superior universitaria, particularmente la Ley Universitaria N.º 30220 y sus disposiciones reglamentarias, así como los marcos constitucionales y doctrinarios que sustentan el aseguramiento de la calidad educativa.

El enfoque sociojurídico permite, a su vez, analizar cómo dichas normas son interpretadas, implementadas y mediadas por las estructuras organizacionales universitarias, especialmente en el nivel de la gestión académica intermedia. Este enfoque reconoce que el Derecho no opera de manera automática ni neutral, sino que

se materializa a través de prácticas institucionales condicionadas por factores culturales, organizacionales y contextuales (Banakar, Reza & Travers, Max, 2009).

Desde el punto de vista de su finalidad, la investigación es de tipo descriptivo–analítico y explicativo, en tanto busca describir el marco normativo vigente, analizar críticamente el nuevo paradigma de gestión universitaria y explicar las tensiones existentes entre las obligaciones legales y la realidad operativa de las instituciones universitarias.

3.2. Diseño metodológico y estrategias de análisis

El diseño metodológico adoptado es no experimental y de corte transversal, adecuado para estudios jurídicos que analizan normas, políticas públicas y estructuras organizacionales en un momento determinado. No se pretende intervenir ni modificar las variables analizadas, sino comprender su configuración y funcionamiento en el contexto regulatorio actual.

Las principales estrategias metodológicas empleadas incluyen:

- **Análisis documental**, aplicado a normas constitucionales, leyes, reglamentos, resoluciones administrativas, políticas públicas y documentos institucionales relevantes para la gestión académica universitaria.
- **Análisis doctrinario**, orientado a la revisión crítica de literatura jurídica y académica nacional e internacional sobre calidad educativa, gobernanza universitaria, aseguramiento de la calidad y Compliance académico.
- **Análisis interpretativo**, destinado a identificar categorías analíticas clave (calidad, autonomía, cumplimiento normativo, Compliance académico, coordinación académica) y a reconstruir las relaciones entre norma, política pública y práctica institucional.

Estas estrategias permiten articular el plano normativo con el organizacional, superando visiones reduccionistas del Derecho como mero sistema de reglas formales (Van Hoecke, 2011).

3.3. Unidad de análisis y delimitación del estudio

La unidad de análisis de la investigación está constituida por la gestión académica universitaria, con especial énfasis en el rol de la coordinación académica en una Facultades de Humanidades de universidades privadas de Arequipa. Esta elección responde a la relevancia estratégica de dicho nivel organizacional como espacio de implementación efectiva del cumplimiento normativo y del aseguramiento de la calidad.

La investigación se delimita al análisis del marco normativo y de las prácticas institucionales en universidades privadas de la ciudad de Arequipa, particularmente en el contexto regional, sin pretender generalizaciones estadísticas, sino aportaciones analíticas transferibles a otros contextos similares. Esta delimitación es coherente con el enfoque cualitativo y con la naturaleza interpretativa del estudio.

La elección de la ciudad de Arequipa como ámbito territorial del estudio responde a su relevancia como uno de los principales polos universitarios del sur del Perú, caracterizado por una oferta significativa de universidades privadas, una creciente demanda de educación superior y una interacción particularmente intensa con los procesos de licenciamiento, supervisión y fiscalización impulsados por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Este contexto regional permite observar con especial claridad las dinámicas de implementación del marco regulatorio universitario en escenarios distintos al de la capital, aportando una perspectiva descentralizada y situada al análisis del cumplimiento normativo y de la gestión académica.

El análisis desarrollado en la presente investigación se asume, en consecuencia, como un estudio situado en un contexto institucional y territorial específico, utilizado como escenario empírico de observación sociojurídica. Esta aproximación no persigue la generalización estadística de los resultados, sino la construcción de aportes analíticos y explicativos susceptibles de ser transferidos, por analogía, a otros contextos universitarios que compartan características regulatorias y organizacionales similares.

3.4. Criterios de rigor y validez en la investigación jurídica

El rigor metodológico de la investigación se sustenta en la coherencia interna entre el problema de investigación, el marco teórico-normativo y el enfoque metodológico adoptado. Asimismo, se garantiza la validez mediante la triangulación de fuentes normativas, doctrinarias y analíticas, así como a través de una lectura sistemática y contextualizada de las normas jurídicas.

En el ámbito de la investigación jurídica cualitativa, la validez no se mide por replicabilidad estadística, sino por la solidez argumentativa, la transparencia interpretativa y la capacidad explicativa del análisis (McCrudden, 2006). En este sentido, la metodología adoptada permite fundamentar de manera consistente las conclusiones del estudio y contribuir al debate académico sobre la regulación y la calidad de la educación superior.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA EFICACIA NORMATIVA EN LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

El presente capítulo analiza la eficacia normativa del modelo de aseguramiento de la calidad universitaria desde una perspectiva integrada, que articula el marco regulatorio, la estructura organizacional y las experiencias de los actores institucionales, en el contexto específico de universidades privadas de Arequipa.

4.1. La estructura organizacional universitaria frente a las exigencias del aseguramiento de la calidad (SUNEDU)

El aseguramiento de la calidad universitaria, tal como ha sido configurado por la Ley Universitaria N.º 30220 y operacionalizado por la SUNEDU a través del proceso de licenciamiento institucional, no se limita al cumplimiento formal de estándares normativos, sino que presupone la existencia de estructuras organizacionales capaces de internalizar, gestionar y sostener dichas exigencias en el tiempo. En este sentido, la estructura organizacional universitaria se convierte en un componente central de la eficacia normativa del sistema de aseguramiento de la calidad, en tanto constituye el espacio donde la regulación se traduce en prácticas académicas concretas.

En las universidades privadas, y particularmente en las Facultades de Humanidades, la estructura organizacional suele presentar una configuración jerárquica relativamente simplificada, compuesta por instancias directivas (rectorado y vicerrectorados), niveles intermedios de gestión académica (decanatos, direcciones o coordinaciones académicas) y unidades operativas vinculadas directamente a la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Esta estructura responde, en parte, a criterios de eficiencia administrativa y contención de costos, pero también refleja tradiciones organizacionales y culturas académicas propias de las disciplinas humanísticas.

Las exigencias del aseguramiento de la calidad impuestas por SUNEDU impactan de manera diferenciada en estos niveles organizacionales. Mientras que las instancias superiores asumen responsabilidades vinculadas a la planificación estratégica, la

asignación de recursos y la rendición de cuentas institucional, es en los niveles intermedios —especialmente en las Facultades y coordinaciones académicas— donde se concentra la implementación efectiva de las condiciones básicas de calidad. Aspectos como la coherencia de los planes de estudio, la adecuación de la carga lectiva docente, el cumplimiento de sílabos, la disponibilidad de docentes calificados y la articulación entre docencia e investigación dependen, en gran medida, del funcionamiento cotidiano de estas instancias.

En el caso de las Facultades de Humanidades, esta situación se ve complejizada por características estructurales propias del campo disciplinar. A diferencia de otras áreas del conocimiento, las Humanidades suelen operar con menores requerimientos de infraestructura especializada, pero con una alta dependencia del capital académico docente, de bibliotecas actualizadas, de acceso a bases de datos especializadas y de condiciones laborales que favorezcan la estabilidad y el compromiso académico. Las exigencias de SUNEDU relativas al porcentaje de docentes a tiempo completo, a la calificación académica del profesorado y a la producción investigativa generan, en este contexto, tensiones significativas entre la estructura organizacional existente y los estándares regulatorios.

La estructura organizacional enfrenta, así, el desafío de adaptarse a un modelo de aseguramiento de la calidad que introduce nuevas funciones, responsabilidades y flujos de información. En muchas Facultades de Humanidades, estas nuevas exigencias no han sido acompañadas de una redefinición explícita de roles ni de una redistribución clara de cargas de trabajo, lo que ha derivado en una sobrecarga funcional de las coordinaciones académicas. Estas instancias asumen simultáneamente tareas de gestión curricular, supervisión docente, atención de demandas estudiantiles, elaboración de reportes para procesos de licenciamiento y supervisión, y articulación con unidades administrativas centrales.

Desde una perspectiva organizacional, esta concentración de funciones revela una tensión estructural entre el diseño normativo del aseguramiento de la calidad y las capacidades reales de las unidades académicas para cumplirlo de manera sostenible. La estructura organizacional, más que operar como un soporte estratégico del cumplimiento normativo, tiende en algunos casos a convertirse en un espacio de

absorción reactiva de exigencias regulatorias, priorizando el cumplimiento inmediato de indicadores sobre la reflexión pedagógica y académica de largo plazo.

Asimismo, la estandarización implícita en el modelo de aseguramiento de la calidad plantea desafíos adicionales para Facultades de Humanidades, cuyas prácticas académicas y formativas no siempre se ajustan con facilidad a indicadores diseñados bajo lógicas más propias de disciplinas experimentales o de carácter aplicado. La estructura organizacional se ve entonces compelida a adaptar sus procesos internos para responder a estándares homogéneos, aun cuando estos no siempre reflejan adecuadamente las especificidades epistemológicas y pedagógicas del campo humanístico.

En este contexto, la estructura organizacional universitaria cumple un rol ambivalente frente a las exigencias del aseguramiento de la calidad. Por un lado, constituye el mecanismo indispensable para la implementación de la normativa y para la institucionalización de prácticas orientadas a la mejora continua. Por otro, cuando carece de recursos suficientes, claridad funcional o autonomía operativa, puede convertirse en un factor que limita la eficacia normativa, generando prácticas de cumplimiento formal que no necesariamente se traducen en mejoras sustantivas de la calidad educativa.

El análisis de la estructura organizacional frente a las exigencias de SUNEDU permite, así, identificar uno de los nudos críticos del sistema de aseguramiento de la calidad: la distancia entre un diseño regulatorio que presupone capacidades institucionales robustas y realidades organizacionales que operan bajo condiciones de restricción presupuestal, alta rotación docente y sobrecarga administrativa. Esta tensión estructural constituye un punto de partida fundamental para comprender las brechas de implementación que se desarrollan en el nivel de la gestión académica, las cuales serán analizadas en los apartados siguientes.

4.2. Brechas de implementación del marco normativo: entre la regulación y la práctica institucional

El análisis de la estructura organizacional universitaria frente a las exigencias del aseguramiento de la calidad permite identificar un problema recurrente en los procesos

de regulación educativa: la existencia de brechas significativas entre el diseño normativo y su implementación efectiva en las prácticas institucionales cotidianas. Estas brechas no deben interpretarse exclusivamente como incumplimientos deliberados de la normativa, sino como el resultado de tensiones estructurales, organizacionales y culturales que median la traducción de la norma en acción.

Desde una perspectiva analítica, la brecha de implementación se manifiesta cuando las obligaciones establecidas por el marco normativo —en particular, las condiciones básicas de calidad exigidas por SUNEDU— son formalmente reconocidas por las instituciones universitarias, pero su aplicación concreta se ve limitada, reinterpretada o adaptada a las capacidades reales de la organización. En este sentido, la distancia entre “lo que dice la norma” y “lo que se hace en la Facultad” constituye un indicador clave de la eficacia normativa del sistema de aseguramiento de la calidad.

En las Facultades de Humanidades de universidades privadas, esta brecha se expresa de manera particular en ámbitos como la gestión curricular, la carrera docente, la investigación y los sistemas de seguimiento académico. Por ejemplo, si bien los planes de estudio suelen estar formalmente alineados con los requerimientos normativos, su actualización periódica y su articulación efectiva con los perfiles de egreso y las demandas del entorno no siempre se materializan con la misma consistencia. La elaboración de documentos curriculares tiende, en algunos casos, a priorizar el cumplimiento de formatos y evidencias requeridas por los procesos de supervisión, en detrimento de procesos reflexivos colectivos sobre la pertinencia y coherencia pedagógica del currículo.

Una dinámica similar se observa en relación con las exigencias sobre calificación y dedicación docente. La normativa establece criterios claros respecto al porcentaje de docentes a tiempo completo y al nivel de formación académica requerido. No obstante, en la práctica, las limitaciones presupuestarias, la disponibilidad de profesionales con grado académico avanzado en determinadas áreas de Humanidades y la alta rotación docente conducen a estrategias institucionales orientadas al cumplimiento mínimo de los indicadores, sin que ello se traduzca necesariamente en una consolidación sostenible del cuerpo académico. Esta situación evidencia una brecha entre el objetivo

normativo de fortalecer la calidad docente y las condiciones reales de gestión del talento académico.

En el ámbito de la investigación, la brecha de implementación se manifiesta en la dificultad de integrar de manera orgánica la función investigadora en Facultades donde históricamente ha predominado una orientación docente. Aunque la normativa reconoce la investigación como función esencial de la universidad y exige la existencia de líneas de investigación institucionales, su operacionalización en Humanidades enfrenta desafíos específicos relacionados con el reconocimiento institucional, la carga laboral docente y el acceso a financiamiento. Como resultado, la investigación tiende a concentrarse en iniciativas individuales, muchas veces motivadas por exigencias externas de acreditación o categorización, más que por una estrategia institucional coherente.

Estas brechas de implementación no son únicamente técnicas u operativas, sino que revelan tensiones más profundas entre la lógica regulatoria del aseguramiento de la calidad y las culturas académicas institucionales. La lógica normativa enfatiza la estandarización, la medición y la verificabilidad de procesos, mientras que las prácticas académicas en Humanidades suelen valorizar la autonomía pedagógica, la reflexión crítica y la flexibilidad metodológica. La interacción entre ambas lógicas genera espacios de fricción que condicionan la forma en que las normas son interpretadas y aplicadas.

En este contexto, la gestión académica intermedia desempeña un rol crucial como espacio de mediación entre la regulación y la práctica. Las coordinaciones académicas se ven compelidas a traducir exigencias normativas abstractas en procedimientos concretos, frecuentemente sin contar con lineamientos suficientemente claros ni con recursos adecuados. Esta situación favorece la emergencia de prácticas de cumplimiento formal, orientadas a satisfacer requerimientos administrativos, pero con impacto limitado en la mejora sustantiva de los procesos formativos.

La brecha de implementación se manifiesta también en la temporalidad del cumplimiento normativo. Los esfuerzos institucionales tienden a intensificarse en períodos de licenciamiento, supervisión o evaluación externa, generando picos de

actividad orientados a la producción de evidencias, seguidos de etapas de menor atención sistemática a los procesos de calidad. Esta lógica reactiva dificulta la consolidación de una cultura de mejora continua y refuerza la percepción de la regulación como una carga burocrática más que como un instrumento de fortalecimiento académico.

Desde una perspectiva crítica, estas brechas ponen en cuestión la efectividad del modelo regulatorio cuando no va acompañado de mecanismos de apoyo institucional, diferenciación contextual y reconocimiento de las particularidades disciplinarias. La existencia de brechas persistentes no implica necesariamente el fracaso de la normativa, pero sí señala la necesidad de repensar los dispositivos de implementación y los supuestos sobre las capacidades organizacionales de las universidades, especialmente en contextos regionales.

El análisis de la brecha entre la regulación y la práctica institucional permite comprender que el aseguramiento de la calidad no se juega exclusivamente en el nivel del diseño normativo, sino en el espacio intermedio donde la norma es interpretada, negociada y puesta en práctica por actores institucionales concretos. Este espacio de mediación constituye el núcleo del problema del Compliance académico, en tanto evidencia la distancia entre el cumplimiento formal de obligaciones legales y la internalización efectiva de principios de calidad educativa. La exploración de cómo esta brecha es percibida y vivida por la comunidad universitaria permitirá profundizar el análisis, lo cual será abordado en el apartado siguiente.

4.2.1. Brechas de implementación del marco normativo: entre la regulación y la práctica institucional

La brecha estructural constituye una de las manifestaciones más relevantes de la distancia entre el diseño normativo del aseguramiento de la calidad universitaria y su implementación efectiva en las prácticas institucionales. Esta brecha se produce cuando las exigencias regulatorias presuponen capacidades organizacionales, recursos y estructuras que no se encuentran plenamente disponibles en las unidades académicas responsables de su cumplimiento,

particularmente en Facultades de Humanidades de universidades privadas ubicadas fuera de los principales centros metropolitanos.

El modelo de aseguramiento de la calidad promovido por SUNEDU se fundamenta en supuestos organizacionales que incluyen la existencia de estructuras académicas claramente definidas, unidades especializadas en gestión de la calidad, sistemas de información consolidados y disponibilidad de personal con dedicación suficiente para tareas de planificación, seguimiento y evaluación. Sin embargo, en la práctica institucional, estas capacidades suelen concentrarse en los niveles centrales de la universidad, mientras que las Facultades y coordinaciones académicas operan con márgenes limitados de autonomía, recursos humanos reducidos y una elevada carga operativa.

En las Facultades de Humanidades, la brecha estructural se manifiesta con particular intensidad en la sobrecarga funcional de los niveles intermedios de gestión académica. Las coordinaciones académicas asumen responsabilidades que van desde la gestión curricular y la supervisión docente hasta la elaboración de reportes para procesos de licenciamiento y supervisión, sin que estas funciones estén siempre acompañadas de apoyo técnico especializado o de una redistribución adecuada de cargas laborales. Esta concentración de tareas limita la capacidad de las unidades académicas para desarrollar una planificación estratégica orientada a la mejora continua y favorece una gestión centrada en la resolución de demandas inmediatas.

Asimismo, la disponibilidad de recursos humanos calificados para la gestión académica constituye un factor crítico. En muchas Facultades de Humanidades, las funciones de coordinación recaen en docentes que combinan responsabilidades de gestión con carga lectiva significativa, investigación incipiente y actividades de extensión. Esta multifuncionalidad, lejos de fortalecer la capacidad institucional, tiende a diluir el foco en la gestión de la calidad y a generar prácticas de cumplimiento fragmentadas y reactivas.

La brecha estructural se ve agravada por limitaciones presupuestarias que condicionan la contratación de personal administrativo especializado, la implementación de sistemas de información académica robustos y la provisión de infraestructura de soporte para la gestión de la calidad. Aunque las exigencias normativas no distinguen explícitamente entre disciplinas, las Facultades de Humanidades suelen enfrentar mayores restricciones para justificar inversiones significativas, al no estar asociadas directamente con carreras de alta demanda o con infraestructura intensiva.

Desde una perspectiva organizacional, esta situación revela un desajuste entre la racionalidad normativa del aseguramiento de la calidad y las configuraciones institucionales reales. Mientras el marco regulatorio asume una estructura universitaria capaz de absorber nuevas funciones sin afectar el núcleo académico, la realidad muestra que las exigencias adicionales tienden a superponerse sobre estructuras preexistentes, generando tensiones internas y redefiniendo de facto las prioridades de la gestión académica.

La brecha estructural no debe interpretarse únicamente como una deficiencia institucional, sino como un indicador de la necesidad de contextualizar las políticas de aseguramiento de la calidad. La ausencia de mecanismos de diferenciación que consideren tamaño institucional, ubicación geográfica y especificidad disciplinar contribuye a reproducir desigualdades estructurales en la capacidad de cumplimiento normativo. En este sentido, las Facultades de Humanidades en contextos regionales enfrentan una doble presión: responder a estándares homogéneos y hacerlo con recursos estructuralmente limitados.

Las consecuencias de esta brecha estructural se reflejan en la forma en que se concibe y gestiona la calidad educativa. En lugar de operar como un proceso integrado y estratégico, la calidad tiende a fragmentarse en tareas administrativas aisladas, orientadas al cumplimiento de requerimientos específicos. Esta dinámica debilita la internalización institucional del aseguramiento de la calidad y contribuye a la percepción de la regulación como una carga externa más que como un instrumento de fortalecimiento académico.

El reconocimiento de la brecha estructural permite comprender que la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad no depende exclusivamente de la claridad de las normas ni de la voluntad institucional de cumplirlas, sino de la correspondencia entre las exigencias regulatorias y las capacidades organizacionales reales de las universidades. Este desajuste constituye un factor explicativo central de las brechas procedimentales, temporales y culturales que se desarrollan en la implementación del marco normativo y que serán analizadas en los apartados siguientes.

4.2.2. Brecha procedimental: formalización documental y prácticas académicas efectivas

La brecha procedimental se refiere a la distancia existente entre los procedimientos formales diseñados para evidenciar el cumplimiento del marco normativo de aseguramiento de la calidad y las prácticas académicas reales que se desarrollan en el interior de las Facultades. Esta brecha se manifiesta cuando los procesos institucionales se orientan prioritariamente a la producción y sistematización de documentos exigidos por la regulación, sin que ello se traduzca necesariamente en transformaciones sustantivas de los procesos formativos, pedagógicos o investigativos.

El modelo de aseguramiento de la calidad impulsado por SUNEDU privilegia mecanismos de verificación basados en evidencias documentales: planes de estudio aprobados, sílabos estandarizados, informes de evaluación docente, registros de investigación, actas de reuniones académicas, entre otros. Estos instrumentos cumplen una función relevante en términos de transparencia y trazabilidad de los procesos institucionales. No obstante, su centralidad en los procesos de supervisión y licenciamiento ha contribuido a una progresiva formalización de la gestión académica, en la que el cumplimiento procedimental adquiere un peso significativo.

En las Facultades de Humanidades, esta lógica procedimental tiende a expresarse en una intensificación de la producción documental, muchas veces

concentrada en períodos específicos asociados a procesos de evaluación externa. La elaboración de planes, matrices e informes se convierte en una actividad prioritaria de la gestión académica, desplazando tiempo y atención que podrían destinarse a la reflexión pedagógica colectiva, al acompañamiento docente o al desarrollo de iniciativas académicas innovadoras. De este modo, la calidad comienza a gestionarse como un conjunto de procedimientos administrativos más que como una práctica académica viva y contextualizada.

La brecha procedimental se hace visible cuando los instrumentos formales de calidad no dialogan de manera efectiva con las prácticas cotidianas del aula. Por ejemplo, la existencia de sílabos alineados con perfiles de egreso y resultados de aprendizaje no garantiza, por sí sola, la coherencia entre dichos documentos y las estrategias pedagógicas realmente empleadas por los docentes. En muchos casos, los sílabos cumplen una función principalmente declarativa, mientras que las prácticas de enseñanza responden a tradiciones disciplinares, experiencias personales o limitaciones contextuales que no siempre se reflejan en los documentos oficiales.

Una dinámica similar se observa en los procesos de evaluación docente. Aunque la normativa exige la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño, en la práctica estos procesos suelen reducirse a instrumentos estandarizados aplicados de manera periódica, con escasa retroalimentación formativa y limitado impacto en la mejora de la enseñanza. La evaluación se convierte así en un requisito procedimental, orientado a cumplir con indicadores de calidad, más que en una herramienta de desarrollo profesional docente.

Desde el punto de vista organizacional, la brecha procedimental se ve reforzada por la fragmentación de responsabilidades y la falta de integración entre unidades académicas y administrativas. La gestión de la calidad tiende a distribuirse en múltiples instancias, cada una responsable de producir determinados documentos o evidencias, sin una visión sistémica que articule procedimientos con objetivos académicos de largo plazo. Esta fragmentación

dificulta la apropiación colectiva de los procesos de calidad y refuerza una cultura de cumplimiento compartido.

Es importante subrayar que la brecha procedimental no implica que los instrumentos normativos carezcan de valor intrínseco. Por el contrario, planes de estudio, sílabos, informes y evaluaciones constituyen herramientas fundamentales para la gestión académica. El problema emerge cuando estos instrumentos se convierten en fines en sí mismos, desvinculados de procesos reflexivos y de mejora efectiva. En este escenario, la calidad se mide por la existencia de documentos correctamente elaborados, más que por su uso real en la toma de decisiones académicas.

La persistencia de esta brecha procedimental contribuye a una percepción ambivalente del aseguramiento de la calidad entre los actores institucionales. Por un lado, se reconoce la necesidad de contar con procedimientos claros y estandarizados; por otro, se experimenta una sensación de saturación administrativa que puede generar resistencia, desafección o cumplimiento meramente formal. Esta tensión afecta particularmente a las Facultades de Humanidades, donde las prácticas académicas suelen sustentarse en dinámicas menos estructuradas y más dependientes de la interacción pedagógica directa.

En términos analíticos, la brecha procedimental pone de relieve uno de los límites del modelo de aseguramiento de la calidad cuando se apoya excesivamente en la verificabilidad documental. La eficacia normativa no depende únicamente de la correcta formalización de procedimientos, sino de su capacidad para incidir de manera significativa en las prácticas académicas. Cuando esta conexión se debilita, el cumplimiento normativo pierde densidad sustantiva y se aproxima a una lógica de simulación institucional.

La identificación de esta brecha resulta fundamental para comprender las dificultades de sostenibilidad del modelo de calidad en el tiempo. La acumulación de procedimientos formales, sin una apropiación pedagógica genuina, contribuye a dinámicas de cumplimiento reactivo y refuerza la brecha

temporal que será analizada en el apartado siguiente. De este modo, la brecha procedimental actúa como un eslabón intermedio que conecta las limitaciones estructurales con las tensiones culturales y de sentido que atraviesan la implementación del aseguramiento de la calidad en la educación superior.

4.2.3. Brecha temporal: cumplimiento reactivo y sostenibilidad de la mejora continua

La brecha temporal se refiere a la discrepancia entre el carácter permanente que el marco normativo asigna al aseguramiento de la calidad y la forma episódica en que este suele ser gestionado en las prácticas institucionales. Aunque la normativa universitaria concibe la calidad como un proceso continuo de mejora, en la práctica institucional el cumplimiento tiende a concentrarse en momentos específicos asociados a procesos de licenciamiento, supervisión o evaluación externa, generando dinámicas de corto plazo que dificultan la consolidación de una cultura sostenida de calidad.

Desde el diseño regulatorio, el aseguramiento de la calidad presupone la existencia de ciclos sistemáticos de planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación. Este enfoque se alinea con modelos internacionales de calidad basados en la mejora continua, ampliamente difundidos en la literatura sobre gobernanza universitaria (Harvey, Lee & Green, Diana, 2006). Sin embargo, la implementación efectiva de estos ciclos requiere estabilidad organizacional, recursos sostenidos y tiempos institucionales compatibles con la reflexión académica, condiciones que no siempre están presentes en las Facultades de Humanidades de universidades privadas.

En este contexto, la gestión de la calidad adopta con frecuencia una lógica reactiva. Los esfuerzos institucionales se intensifican ante la proximidad de una visita de supervisión o ante requerimientos específicos de información por parte del organismo regulador. Durante estos períodos, se movilizan recursos humanos y administrativos para actualizar documentos, subsanar observaciones y producir evidencias que acrediten el cumplimiento de las

condiciones básicas de calidad. Una vez superada la instancia evaluativa, la intensidad de estas prácticas tiende a disminuir, y los procesos de seguimiento pierden sistematicidad.

Esta dinámica ha sido ampliamente documentada en estudios internacionales sobre aseguramiento de la calidad, que advierten sobre el riesgo de convertir la evaluación externa en un ejercicio ritualista, centrado en la demostración de cumplimiento más que en la mejora real de los procesos educativos (Power, 1999). En tales escenarios, la calidad se gestiona en función de calendarios regulatorios más que como un componente integrado de la vida académica cotidiana.

En las Facultades de Humanidades, la brecha temporal se ve reforzada por la alta rotación docente, la contratación mayoritaria a tiempo parcial y la sobrecarga administrativa de los equipos de gestión académica. Estas condiciones dificultan la continuidad de iniciativas de mejora y favorecen la adopción de estrategias de corto plazo orientadas a cumplir con exigencias inmediatas. La ausencia de mecanismos institucionales que aseguren la transferencia y acumulación de aprendizajes organizacionales contribuye a que los esfuerzos de calidad no se consoliden ni se proyecten en el tiempo.

Desde una perspectiva analítica, la brecha temporal no puede explicarse únicamente por déficits de gestión, sino que responde también a la forma en que los sistemas regulatorios estructuran los incentivos institucionales. Cuando el cumplimiento normativo se evalúa principalmente a través de hitos específicos —como la obtención o renovación de licencias—, las universidades tienden a priorizar la preparación para dichos hitos, relegando la implementación sostenida de procesos de mejora que no generan beneficios regulatorios inmediatos (Stensaker, B., Langfeldt, L., Harvey, L., Huisman, J., & Westerheijden, D., 2011).

La consecuencia de esta lógica temporal fragmentada es la dificultad para internalizar el aseguramiento de la calidad como parte del ethos institucional.

La mejora continua requiere tiempo, estabilidad y espacios de deliberación académica que trasciendan la urgencia del cumplimiento. Cuando estos elementos no se encuentran disponibles, la calidad corre el riesgo de convertirse en una actividad cíclica y discontinuada, percibida por los actores institucionales como una exigencia externa episódica más que como un compromiso permanente con la excelencia formativa.

En términos de eficacia normativa, la brecha temporal pone en evidencia uno de los límites estructurales del modelo de aseguramiento de la calidad: su dependencia de mecanismos de control periódicos para inducir el cumplimiento. Si bien estos mecanismos son necesarios para garantizar estándares mínimos, su predominio puede debilitar la sostenibilidad de la mejora continua si no se complementan con estrategias que fortalezcan las capacidades institucionales de largo plazo y promuevan la apropiación interna de los principios de calidad.

El reconocimiento de la brecha temporal resulta clave para comprender por qué, aun en instituciones formalmente licenciadas y supervisadas, persisten dificultades para sostener procesos de mejora sistemática. Esta brecha se articula estrechamente con las brechas estructurales y procedimentales previamente analizadas y prepara el terreno para examinar las tensiones culturales y de sentido que atraviesan la implementación del aseguramiento de la calidad en las Facultades de Humanidades, las cuales serán abordadas en los apartados siguientes.

4.2.4. Brecha cultural: tensiones entre la lógica regulatoria y las culturas académicas en Facultades de Humanidades

La brecha cultural hace referencia a las tensiones que emergen entre la lógica regulatoria que sustenta el modelo de aseguramiento de la calidad universitaria y las culturas académicas propias de las Facultades de Humanidades. Esta brecha no se manifiesta principalmente en el incumplimiento normativo, sino en la forma en que las normas son interpretadas, resignificadas o resistidas por

los actores académicos en función de tradiciones disciplinares, valores profesionales y concepciones sobre el sentido de la educación universitaria.

El modelo de aseguramiento de la calidad promovido por SUNEDU se inscribe en una racionalidad regulatoria que privilegia la estandarización, la medición y la comparabilidad de resultados. Esta racionalidad se alinea con tendencias globales en educación superior orientadas al gerencialismo académico y a la rendición de cuentas, donde la calidad se operacionaliza mediante indicadores, métricas y procedimientos verificables (Deem, Rosemary; Hillyard, Sam & Reed, Michael, 2007). Sin embargo, esta lógica no siempre converge de manera armónica con las culturas académicas de las Humanidades, históricamente asociadas a la autonomía intelectual, la reflexión crítica y la valoración de procesos formativos difícilmente reducibles a indicadores cuantitativos.

Las disciplinas humanísticas se caracterizan por epistemologías interpretativas, enfoques pedagógicos centrados en el diálogo y la argumentación, y procesos de evaluación que privilegian la calidad del razonamiento y la profundidad analítica por encima de resultados estandarizados. En este contexto, las exigencias regulatorias orientadas a la uniformización de planes de estudio, la definición precisa de resultados de aprendizaje y la medición sistemática del desempeño pueden ser percibidas como externas o incluso reductoras de la complejidad del quehacer académico (Barnett, 2011).

Esta tensión cultural se expresa en actitudes ambivalentes frente a los procesos de aseguramiento de la calidad. Por un lado, los actores académicos reconocen la necesidad de garantizar estándares mínimos, proteger a los estudiantes y fortalecer la legitimidad social de la universidad. Por otro, experimentan una sensación de desajuste entre los instrumentos regulatorios y las prácticas académicas que consideran más coherentes con la naturaleza formativa de las Humanidades. Esta ambivalencia favorece estrategias de adaptación selectiva, donde se cumple con los requerimientos formales sin una apropiación plena de su racionalidad subyacente.

Diversos estudios internacionales han señalado que los sistemas de aseguramiento de la calidad tienden a generar resistencias simbólicas cuando son percibidos como imposiciones tecnocráticas que erosionan la autonomía académica y redefinen el trabajo universitario en términos administrativos (Henkel, 2005). En las Facultades de Humanidades, estas resistencias suelen manifestarse de manera más explícita, dado que las identidades académicas están fuertemente vinculadas a la libertad intelectual y a la crítica de lógicas instrumentales.

La brecha cultural se ve reforzada cuando los estándares de calidad no incorporan de manera explícita criterios diferenciados que reconozcan la diversidad disciplinar. La aplicación homogénea de indicadores diseñados bajo supuestos de productividad, eficiencia y resultados medibles puede generar la percepción de que las Humanidades ocupan una posición marginal dentro del modelo de calidad, lo que debilita el compromiso institucional con su implementación sustantiva. En este escenario, la regulación es vista menos como un instrumento de mejora y más como un dispositivo de control externo.

Desde el punto de vista de la gestión académica, la brecha cultural coloca a las coordinaciones académicas en una posición particularmente compleja. Estas instancias deben mediar entre exigencias regulatorias que demandan estandarización y cuerpos docentes que reivindican autonomía pedagógica y flexibilidad disciplinar. La ausencia de espacios institucionales de deliberación que permitan discutir críticamente el sentido de la calidad en Humanidades contribuye a que esta mediación se resuelva, en muchos casos, mediante soluciones pragmáticas orientadas al cumplimiento mínimo.

La persistencia de la brecha cultural tiene implicancias directas para la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad. Cuando los principios regulatorios no logran articularse con los valores y significados que orientan las prácticas académicas, el cumplimiento tiende a adoptar una forma instrumental y desprovista de legitimidad interna. En tales condiciones, la calidad se concibe

como una exigencia administrativa externa, lo que limita su potencial transformador sobre los procesos formativos.

Reconocer la brecha cultural no implica desestimar la importancia del aseguramiento de la calidad, sino subrayar la necesidad de enfoques regulatorios más sensibles a la diversidad epistemológica y pedagógica de las disciplinas. La eficacia del modelo depende, en gran medida, de su capacidad para dialogar con las culturas académicas existentes y para generar sentidos compartidos sobre la calidad que trasciendan la mera verificación del cumplimiento normativo. Esta reflexión abre el camino para analizar una dimensión aún más profunda del problema: la brecha de sentido entre el cumplimiento legal y el significado formativo de la calidad educativa, que será abordada en el apartado siguiente.

4.2.5. Brecha de sentido: del cumplimiento normativo al significado formativo de la calidad educativa

La brecha de sentido constituye una dimensión transversal y profunda de las brechas de implementación del aseguramiento de la calidad, en tanto remite no solo a problemas estructurales, procedimentales o culturales, sino al significado que los actores institucionales atribuyen al cumplimiento normativo y a la noción misma de calidad educativa. Esta brecha se manifiesta cuando las obligaciones legales y regulatorias son percibidas principalmente como exigencias externas, desvinculadas del propósito formativo sustantivo de la universidad.

Desde el diseño normativo, el aseguramiento de la calidad se orienta a garantizar condiciones que permitan una formación universitaria pertinente, equitativa y socialmente responsable. No obstante, en la práctica institucional, especialmente en contextos caracterizados por restricciones estructurales y alta presión regulatoria, el cumplimiento de la norma tiende a adquirir un carácter instrumental. La calidad se redefine así como un conjunto de requisitos a satisfacer para evitar sanciones o asegurar la continuidad institucional, más que

como un compromiso ético y académico con la mejora de los procesos formativos.

Esta disociación entre cumplimiento y sentido ha sido ampliamente analizada en la literatura internacional sobre regulación y gobernanza universitaria. Diversos autores advierten que los sistemas de aseguramiento de la calidad, cuando se enfocan predominantemente en el control y la verificación, corren el riesgo de generar formas de "cumplimiento simbólico", en las que las instituciones adoptan el lenguaje y los procedimientos de la calidad sin internalizar plenamente sus principios (Meyer, J. W. and Rowan, B., 1977). En estos casos, la normativa se cumple formalmente, pero su capacidad para orientar prácticas significativas se ve debilitada.

En las Facultades de Humanidades, la brecha de sentido se expresa con particular intensidad debido a la naturaleza reflexiva y crítica de sus disciplinas. Cuando los dispositivos de aseguramiento de la calidad priorizan indicadores cuantitativos, estandarización de procesos y resultados medibles, los actores académicos pueden experimentar una desconexión entre estos instrumentos y los valores que orientan su quehacer pedagógico e intelectual. Esta desconexión favorece una apropiación mínima del discurso de la calidad, limitada a su dimensión administrativa.

El concepto de Compliance académico resulta central para comprender esta brecha. En su acepción más básica, el compliance se refiere al cumplimiento de obligaciones legales y normativas. Sin embargo, en el ámbito educativo, un enfoque meramente formalista del compliance resulta insuficiente para garantizar calidad sustantiva. Cuando el cumplimiento se concibe como un fin en sí mismo, desvinculado de la reflexión pedagógica y del sentido formativo, se refuerza la brecha entre norma y práctica, y la calidad se vacía de contenido académico (Antônio de Melo, Pedro Pedro & Rodrigues Marcelino, Luciano, 2025).

La brecha de sentido se ve reforzada por la acumulación de exigencias regulatorias que compiten con otras prioridades institucionales. La presión por

cumplir con múltiples requerimientos —planes, informes, evaluaciones, reportes— puede generar fatiga organizacional y contribuir a una percepción de la calidad como carga burocrática. En este escenario, los actores institucionales desarrollan estrategias de cumplimiento orientadas a “pasar la evaluación”, más que a transformar los procesos educativos. Esta lógica defensiva debilita la posibilidad de construir una cultura institucional de calidad basada en el compromiso compartido.

Desde una perspectiva analítica, la brecha de sentido pone en cuestión la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad en su dimensión más profunda. La eficacia no puede medirse únicamente por el grado de cumplimiento formal de las normas, sino por su capacidad para orientar conductas, prácticas y decisiones institucionales de manera coherente con los fines de la educación universitaria. Cuando la norma no logra articularse con los valores y significados que orientan la acción académica, su impacto se reduce a la superficie de la organización.

Superar la brecha de sentido implica repensar el aseguramiento de la calidad más allá de una lógica de control. Requiere generar espacios institucionales de reflexión donde la calidad sea discutida, apropiada y resignificada por los actores académicos en función de sus contextos disciplinares y territoriales. En el caso de las Facultades de Humanidades, ello supone reconocer explícitamente la especificidad de sus aportes formativos y promover formas de aseguramiento de la calidad que dialoguen con sus tradiciones epistemológicas y pedagógicas.

La identificación de la brecha de sentido permite integrar las distintas brechas analizadas en este apartado y comprender el Compliance académico como un fenómeno complejo, que oscila entre el cumplimiento formal de obligaciones legales y la internalización sustantiva de principios de calidad educativa. Esta tensión constituye uno de los hallazgos centrales del diagnóstico realizado y ofrece una clave interpretativa fundamental para las conclusiones del estudio, en tanto revela los límites y potencialidades del modelo regulatorio vigente para promover una calidad educativa auténtica y socialmente relevante.

4.3. Evidencia empírica del cumplimiento normativo: experiencias y percepciones de la comunidad universitaria

El análisis de la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad requiere complementar la revisión estructural y normativa con la observación de cómo las exigencias regulatorias son experimentadas, interpretadas y valoradas por los actores que participan cotidianamente en la vida universitaria. En este sentido, la evidencia empírica incorporada en este apartado no busca establecer generalizaciones estadísticas, sino reconstruir patrones interpretativos y experiencias recurrentes de cumplimiento normativo en el contexto de Facultades de Humanidades de universidades privadas de Arequipa.

La evidencia empírica se organiza analíticamente a partir de las brechas identificadas en el apartado 4.2, las cuales operan aquí como categorías interpretativas que permiten dar sentido a las percepciones y experiencias de la comunidad universitaria —docentes, coordinadores académicos y estudiantes— frente al aseguramiento de la calidad y al cumplimiento del marco normativo.

4.3.1. Evidencia empírica de la brecha estructural: sobrecarga y límites operativos

Desde la perspectiva de los actores académicos, una de las experiencias más recurrentes asociadas al cumplimiento normativo es la percepción de una sobrecarga estructural en los niveles intermedios de gestión. Coordinadores académicos y docentes con responsabilidades administrativas describen un escenario en el que las exigencias vinculadas al aseguramiento de la calidad se suman a funciones preexistentes, sin que ello venga acompañado de una ampliación proporcional de recursos, tiempo o apoyo técnico.

Esta percepción se traduce en una experiencia de gestión marcada por la urgencia y la multitarea, donde el cumplimiento normativo se gestiona de manera paralela a la docencia y otras responsabilidades académicas. Para muchos actores, el aseguramiento de la calidad aparece así como una función adicional “superpuesta” a la estructura organizacional, más que como un proceso integrado y estratégicamente planificado. Esta vivencia refuerza la idea

de que las capacidades institucionales disponibles resultan insuficientes frente a la complejidad del modelo regulatorio vigente.

4.3.2. Evidencia empírica de la brecha procedimental: centralidad del documento y distanciamiento pedagógico

En relación con la brecha procedimental, las percepciones recogidas evidencian una fuerte asociación entre calidad y producción documental. Docentes y autoridades académicas tienden a identificar el aseguramiento de la calidad con la elaboración de planes, sílabos, informes y matrices requeridas por los procesos de supervisión y licenciamiento. Si bien se reconoce la utilidad de estos instrumentos para ordenar la gestión académica, también se percibe una distancia significativa entre dichos procedimientos y las prácticas pedagógicas efectivas en el aula.

Esta distancia se expresa en la sensación de que muchos documentos cumplen principalmente una función administrativa, orientada a demostrar cumplimiento ante instancias externas, sin generar necesariamente cambios sustantivos en la enseñanza o en la evaluación del aprendizaje. En este sentido, la calidad es percibida más como una exigencia formal que como un proceso reflexivo compartido, lo que debilita su apropiación pedagógica por parte del cuerpo docente.

4.3.3. Evidencia empírica de la brecha temporal: picos de cumplimiento y discontinuidad

La evidencia empírica también revela una percepción clara de la temporalidad irregular del cumplimiento normativo. Los actores institucionales identifican períodos de alta intensidad vinculados a procesos de licenciamiento, supervisión o requerimientos específicos de información, seguidos de etapas de menor atención sistemática a los procesos de calidad. Esta dinámica genera la sensación de que el aseguramiento de la calidad se activa “por campañas”, en función de hitos regulatorios, más que como una práctica sostenida en el tiempo.

Desde la experiencia de docentes y coordinadores, esta lógica temporal contribuye a la fatiga organizacional y dificulta la consolidación de aprendizajes institucionales. Las iniciativas de mejora impulsadas durante períodos de evaluación externa no siempre logran sostenerse una vez superada la exigencia inmediata, lo que refuerza la percepción de la calidad como un proceso reactivo y episódico.

4.3.4. Evidencia empírica de la brecha cultural: tensiones con la identidad académica en Humanidades

Las percepciones asociadas a la brecha cultural se manifiestan en discursos que expresan ambivalencia frente al modelo de aseguramiento de la calidad. Por un lado, existe un reconocimiento generalizado de la importancia de contar con estándares mínimos que protejan a los estudiantes y fortalezcan la legitimidad institucional. Por otro, se percibe que muchos de los criterios e indicadores utilizados no dialogan plenamente con las formas de enseñanza, investigación y evaluación propias de las Humanidades.

Docentes de estas áreas suelen expresar que las exigencias regulatorias privilegian lógicas de estandarización y medición que no siempre capturan la complejidad del trabajo académico humanístico. Esta percepción no se traduce necesariamente en rechazo abierto a la regulación, sino en formas de adaptación pragmática que permiten cumplir con los requerimientos sin modificar de manera profunda las prácticas pedagógicas e intelectuales que los actores consideran centrales para su identidad disciplinar.

4.3.5. Evidencia empírica de la brecha de sentido: calidad como obligación externa

Finalmente, la evidencia empírica muestra que una de las percepciones más extendidas en la comunidad universitaria es la asociación del aseguramiento de la calidad con una obligación externa impuesta por el marco regulatorio. Para muchos actores, la calidad aparece vinculada principalmente al cumplimiento de requisitos exigidos por SUNEDU, más que a un proyecto académico propio de la institución o de la Facultad.

Esta percepción afecta el significado atribuido a los procesos de calidad. En lugar de concebirse como una oportunidad para fortalecer la formación integral de los estudiantes, el aseguramiento de la calidad es vivido, en ocasiones, como una carga administrativa que compite con otras prioridades académicas. Esta brecha de sentido explica por qué el cumplimiento normativo puede coexistir con una débil internalización de los principios de calidad, dando lugar a prácticas de Compliance académico de carácter predominantemente formal.

4.4. Síntesis crítica del diagnóstico de la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad

El análisis desarrollado en este capítulo permite ofrecer una lectura integrada de la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad universitaria, entendida no solo como cumplimiento formal de disposiciones regulatorias, sino como proceso institucional complejo que articula normas, estructuras organizacionales, prácticas académicas y significados compartidos. Desde esta perspectiva, el diagnóstico realizado evidencia que la implementación del modelo de aseguramiento de la calidad no puede ser evaluada únicamente a partir de indicadores de cumplimiento, sino que requiere considerar las condiciones reales en las que dicho cumplimiento se produce.

La evidencia empírica, organizada a partir de las brechas identificadas en el apartado 4.2, permite afirmar que el cumplimiento normativo del aseguramiento de la calidad es experimentado por la comunidad universitaria como un proceso atravesado por tensiones estructurales, procedimentales, temporales, culturales y simbólicas. Estas tensiones no deben interpretarse como expresiones de resistencia al cambio o de rechazo a la regulación, sino como manifestaciones de un desajuste entre el diseño del modelo regulatorio y las capacidades organizacionales, identidades académicas y contextos institucionales en los que este se implementa.

Desde el punto de vista estructural y procedimental, el diagnóstico revela que las exigencias normativas tienden a superponerse sobre estructuras organizacionales preexistentes, generando dinámicas de sobrecarga y una fuerte centralidad de la gestión documental. En el plano temporal, la lógica episódica del cumplimiento refuerza una aproximación reactiva a la calidad, dificultando su consolidación como

proceso continuo. En el plano cultural y simbólico, se evidencia una distancia significativa entre la racionalidad regulatoria del aseguramiento de la calidad y las tradiciones académicas de las Facultades de Humanidades, lo que incide directamente en la forma en que la normativa es apropiada por los actores universitarios.

La incorporación sistemática de las experiencias y percepciones de la comunidad universitaria permite enriquecer la comprensión de la eficacia normativa del modelo de aseguramiento de la calidad, al mostrar que el cumplimiento legal puede coexistir con una débil internalización institucional de los principios que dicho modelo promueve. En este sentido, el análisis confirma que el Compliance académico no puede reducirse a la observancia formal de obligaciones legales, sino que debe ser entendido como un proceso de construcción de sentido institucional, en el que la calidad educativa adquiere legitimidad cuando es reconocida como parte del proyecto académico propio de la universidad.

Este capítulo, en consecuencia, pone de relieve los límites del aseguramiento de la calidad concebido exclusivamente como mecanismo de control y verificación, y subraya la necesidad de enfoques regulatorios más contextualizados y sensibles a la diversidad organizacional y disciplinar del sistema universitario. Los hallazgos presentados constituyen un insumo fundamental para las conclusiones del estudio, en tanto permiten formular reflexiones críticas y propuestas orientadas a fortalecer una cultura de calidad sostenible, capaz de articular cumplimiento normativo, autonomía académica y sentido formativo en el contexto de la educación superior universitaria.

4.5. La burocratización de la calidad educativa: tensiones entre regulación, gestión y sentido formativo

La burocratización de la calidad educativa constituye uno de los efectos más relevantes —y menos problematizados— del modelo contemporáneo de aseguramiento de la calidad en la educación superior. Este fenómeno no debe entenderse como una disfunción accidental del sistema, sino como una consecuencia previsible de un diseño regulatorio que privilegia la estandarización, la verificación documental y la rendición de cuentas formal como principales mecanismos de control y garantía de calidad.

Desde el punto de vista regulatorio, el modelo de aseguramiento de la calidad impulsado por SUNEDU se inscribe en una tendencia global caracterizada por el fortalecimiento de dispositivos de auditoría, evaluación externa y supervisión permanente de las instituciones universitarias. Estos dispositivos responden a una lógica de gobernanza basada en la medición, la comparabilidad y la trazabilidad de los procesos académicos, lo que ha sido conceptualizado en la literatura internacional como *audit culture* o gobierno por indicadores (Power, 1999). En este marco, la calidad se operacionaliza a través de estándares, formatos y procedimientos que permiten demostrar cumplimiento ante instancias reguladoras.

El impacto organizacional de este enfoque se manifiesta en la progresiva centralidad de la gestión administrativa de la calidad dentro de las estructuras universitarias. Como se evidenció en los apartados anteriores, las exigencias regulatorias tienden a traducirse en una expansión de tareas vinculadas a la elaboración de documentos, reportes, matrices y evidencias, que reconfiguran las prioridades de la gestión académica. En lugar de integrarse de manera orgánica a los procesos sustantivos de docencia y formación, la calidad se convierte en un conjunto de obligaciones administrativas que compiten por tiempo, recursos y atención institucional.

Esta dinámica produce un desplazamiento progresivo del foco pedagógico hacia el cumplimiento procedimental. Diversos estudios han advertido que, cuando los sistemas de aseguramiento de la calidad se estructuran principalmente en torno a la verificación formal, las instituciones desarrollan estrategias de adaptación orientadas a "cumplir con la evaluación" más que a transformar los procesos educativos (Beerrens, 2015). En este contexto, la burocratización de la calidad no implica necesariamente incumplimiento, sino una forma de cumplimiento instrumental que satisface los requerimientos regulatorios sin generar mejoras sustantivas en la experiencia formativa.

El impacto pedagógico de la burocratización resulta especialmente visible en las Facultades de Humanidades. En estas unidades académicas, la lógica estandarizadora del aseguramiento de la calidad entra en tensión con prácticas pedagógicas centradas en la reflexión crítica, el diálogo y la evaluación cualitativa del aprendizaje. Cuando los instrumentos de calidad privilegian resultados de aprendizaje formulados de manera

rígida, indicadores cuantificables y evidencias documentales uniformes, se corre el riesgo de reducir la complejidad del proceso formativo a categorías administrativas que no capturan su profundidad intelectual (Barnett, 2011).

Desde la perspectiva de los actores académicos, esta situación puede generar una percepción de extrañamiento frente al discurso de la calidad. La calidad deja de ser entendida como una aspiración académica compartida y pasa a ser vivida como una exigencia externa que debe ser gestionada eficientemente para evitar observaciones o sanciones. Esta percepción contribuye a reforzar la brecha de sentido analizada previamente, en la medida en que la calidad se asocia más con la lógica del control que con la mejora del proceso educativo.

En este escenario, el Compliance académico adquiere una configuración ambigua. Por un lado, garantiza que las universidades se ajusten al marco normativo vigente y cumplan con los estándares mínimos exigidos por el Estado. Por otro, cuando se orienta exclusivamente al cumplimiento formal, puede contribuir inadvertidamente a la reproducción de prácticas burocráticas que vacían de contenido formativo al aseguramiento de la calidad. La literatura sobre Compliance advierte que este riesgo es inherente a los sistemas altamente regulados, en los que el énfasis en la conformidad puede desplazar la reflexión ética y sustantiva sobre los fines de la regulación (Parker, C., & Nielsen, V. L., 2011).

La burocratización de la calidad educativa no implica, sin embargo, un rechazo a la regulación ni a la necesidad de estándares. Más bien, pone de relieve la importancia de repensar los mecanismos de aseguramiento de la calidad desde una perspectiva más contextualizada, capaz de articular control y confianza, rendición de cuentas y autonomía académica. En el caso de las Facultades de Humanidades, ello supone reconocer explícitamente la especificidad de sus procesos formativos y promover enfoques de calidad que valoren dimensiones cualitativas difícilmente reducibles a indicadores estandarizados.

En síntesis, la burocratización de la calidad constituye un problema regulatorio con efectos organizacionales y pedagógicos significativos. Su análisis permite comprender que la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad no depende únicamente de

la claridad de las normas o de la capacidad de supervisión del Estado, sino de la manera en que dichas normas interactúan con las culturas académicas, las estructuras organizacionales y los sentidos atribuidos a la calidad educativa. Este reconocimiento resulta clave para avanzar hacia modelos de Compliance académico que, sin renunciar al cumplimiento legal, contribuyan efectivamente al fortalecimiento de una calidad educativa con sentido formativo y pertinencia social.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN: CALIDAD EDUCATIVA, REGULACIÓN Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

El presente capítulo tiene por finalidad discutir críticamente los principales hallazgos del estudio, situándolos en un plano interpretativo más amplio que permita comprender sus implicancias jurídicas, institucionales y académicas. A diferencia de los capítulos precedentes, orientados al análisis normativo y al diagnóstico empírico de la gestión académica frente al aseguramiento de la calidad, esta sección se propone problematizar los resultados obtenidos a la luz de los debates contemporáneos sobre regulación universitaria, derecho a la educación de calidad y gobernanza de la educación superior.

La discusión se articula en torno a una cuestión central: en qué medida el marco normativo vigente y las políticas de aseguramiento de la calidad implementadas en el Perú contribuyen efectivamente a garantizar una educación universitaria de calidad, o si, por el contrario, tienden a privilegiar el cumplimiento formal de estándares por encima de transformaciones sustantivas en los procesos formativos. Esta interrogante atraviesa todo el capítulo y permite enlazar los conceptos de eficacia normativa, Compliance académico y burocratización de la calidad desarrollados en los capítulos anteriores.

Los hallazgos del diagnóstico evidencian que el aseguramiento de la calidad opera en un campo de tensiones estructurales: entre regulación estatal y autonomía universitaria, entre derecho a la educación y lógica de mercado, entre gestión administrativa y sentido formativo de la actividad académica. Estas tensiones no constituyen anomalías del sistema, sino expresiones de un modelo regulatorio que busca conciliar objetivos múltiples y, en ocasiones, contradictorios. La discusión crítica de estas tensiones resulta indispensable para evitar interpretaciones simplificadoras que atribuyan las brechas de implementación exclusivamente a deficiencias institucionales o resistencias al cambio.

En este contexto, el capítulo aborda, en primer lugar, la capacidad real del marco normativo para producir calidad educativa más allá del cumplimiento procedimental, interrogando los límites del enfoque centrado en condiciones básicas y estándares verificables. En segundo lugar, se examinan las tensiones jurídicas y políticas entre el derecho fundamental a la educación universitaria de calidad, la autonomía universitaria y la libertad de empresa educativa, poniendo de relieve los desafíos que estas relaciones plantean para la regulación del sistema. Finalmente, se discuten los alcances y limitaciones del modelo peruano de aseguramiento de la calidad, considerando de manera integrada los dispositivos de licenciamiento, acreditación y Compliance académico.

La discusión desarrollada en este capítulo no pretende deslegitimar los avances logrados en materia de regulación y supervisión universitaria, sino contribuir a una comprensión más matizada y contextualizada de sus efectos. Al situar los hallazgos empíricos en diálogo con la teoría jurídica y la literatura internacional sobre gobernanza universitaria, se busca ofrecer insumos analíticos que permitan repensar el aseguramiento de la calidad desde una perspectiva orientada no solo al cumplimiento normativo, sino al fortalecimiento sostenible de la calidad educativa con sentido formativo y responsabilidad social.

5.1. ¿El marco normativo vigente garantiza calidad educativa o produce cumplimiento formal?

Uno de los principales interrogantes que emergen del análisis desarrollado en los capítulos precedentes es si el actual marco normativo de aseguramiento de la calidad universitaria en el Perú cumple efectivamente su finalidad sustantiva —garantizar una educación universitaria de calidad— o si, en la práctica, tiende a privilegiar dinámicas de cumplimiento formal que no necesariamente se traducen en mejoras significativas de los procesos formativos. Esta pregunta no remite únicamente a la adecuación técnica de la Ley Universitaria N.º 30220 ni a la legitimidad institucional de SUNEDU, sino al modo en que el diseño regulatorio interactúa con las capacidades organizacionales, las culturas académicas y los sentidos atribuidos a la calidad educativa.

Los hallazgos expuestos en el apartado 4.2 evidencian que las universidades analizadas enfrentan brechas estructurales, procedimentales, temporales, culturales y de sentido en la implementación del aseguramiento de la calidad. Estas brechas sugieren que el cumplimiento normativo no opera como un proceso lineal ni automático, sino como una práctica institucional mediada por condiciones organizacionales desiguales. La literatura internacional ha señalado de manera consistente que los sistemas de aseguramiento de la calidad basados en estándares externos tienden a generar una "lógica de conformidad" (*logic of compliance*) cuando las exigencias regulatorias superan la capacidad real de las instituciones para internalizar los principios subyacentes a la calidad (Parker, C., & Nielsen, V. L., 2011).

Desde esta perspectiva, el problema no radica necesariamente en la existencia de normas o estándares, sino en el énfasis predominante en la verificabilidad formal del cumplimiento. Como se analizó en el apartado 4.5, la calidad educativa tiende a ser operacionalizada a través de indicadores, formatos y evidencias documentales que facilitan la supervisión, pero que no siempre capturan la complejidad de los procesos pedagógicos y formativos. Este fenómeno ha sido ampliamente conceptualizado en la literatura como parte de una *audit culture*, en la cual la evaluación externa se convierte en un fin en sí mismo y no en un medio para la mejora sustantiva (Shore, C., & Wright, S., 2015).

En este contexto, el aseguramiento de la calidad corre el riesgo de producir lo que Brunsson (2002) denomina hipocresía organizacional: las instituciones aprenden a "hablar el lenguaje de la calidad", a diseñar estructuras formales y a producir documentación alineada con los estándares regulatorios, mientras que las prácticas académicas cotidianas permanecen relativamente inalteradas. Esta dinámica no implica necesariamente mala fe institucional, sino una respuesta racional a entornos altamente regulados en los que el costo del incumplimiento es elevado y el margen de adaptación contextual es limitado.

La evidencia empírica analizada muestra que estas dinámicas se intensifican en Facultades de Humanidades, donde los procesos formativos presentan características menos fácilmente estandarizables. La exigencia de resultados de aprendizaje formulados de manera uniforme, la medición cuantitativa de la producción académica

y la formalización exhaustiva de los procesos de enseñanza pueden entrar en tensión con enfoques pedagógicos centrados en la reflexión crítica, la interpretación y la evaluación cualitativa del aprendizaje. Barnett advierte que, cuando la calidad se redefine exclusivamente en términos de control externo, la universidad corre el riesgo de perder su función formativa más profunda como espacio de pensamiento crítico y producción de conocimiento reflexivo (Barnett, 2011).

Desde el punto de vista jurídico, esta situación plantea interrogantes relevantes sobre la eficacia normativa del sistema de aseguramiento de la calidad. La eficacia de una norma no se agota en su cumplimiento formal, sino en su capacidad para producir los efectos sociales y educativos que justifican su existencia (Alexy, 2002). Si el cumplimiento normativo se reduce a la satisfacción de exigencias procedimentales, sin impactar de manera significativa en la calidad de la experiencia educativa, la eficacia material del marco regulatorio resulta, al menos, discutible.

Ello no implica desconocer los avances logrados por el modelo vigente. El licenciamiento institucional ha permitido cerrar universidades que no garantizaban condiciones mínimas, mejorar infraestructuras, profesionalizar la gestión académica y generar una cultura incipiente de rendición de cuentas. Sin embargo, como señalan Beerkens (Beerkens, 2015) y Dill y Beerkens (D. Dill, D. & Beerkens, M., 2013), los sistemas de aseguramiento de la calidad suelen ser más efectivos para elevar estándares mínimos que para promover excelencia o innovación pedagógica, especialmente cuando se aplican de manera homogénea a instituciones con misiones y contextos diversos.

En este punto, el concepto de Compliance académico resulta particularmente útil para interpretar los hallazgos. Tal como se desarrolló en el Capítulo II, el Compliance puede orientarse tanto al cumplimiento formal como a la internalización sustantiva de los principios normativos. La evidencia sugiere que, en contextos de alta presión regulatoria y recursos limitados, predomina un Compliance defensivo o reactivo, centrado en evitar sanciones y observaciones, más que un Compliance reflexivo orientado a la mejora continua (Parker, C., & Nielsen, V. L., 2011).

En consecuencia, la pregunta sobre si la norma garantiza calidad o produce formalismo no admite una respuesta dicotómica. El marco normativo vigente crea condiciones necesarias, pero no suficientes, para la calidad educativa. Su efectividad depende críticamente de cómo es apropiado por las instituciones, de la flexibilidad interpretativa que permita adaptarlo a contextos disciplinares específicos y de la capacidad del sistema para equilibrar control externo con confianza académica. Sin este equilibrio, el aseguramiento de la calidad corre el riesgo de consolidarse como un sistema de cumplimiento formalmente eficaz, pero pedagógicamente limitado.

Esta discusión pone de relieve la necesidad de repensar el aseguramiento de la calidad no solo como un problema técnico o jurídico, sino como un proceso institucional y cultural de largo plazo. Fortalecer la calidad educativa exige ir más allá del cumplimiento normativo, promoviendo condiciones que permitan a las universidades —y particularmente a las Facultades de Humanidades— resignificar la calidad como un compromiso formativo compartido, y no únicamente como una obligación regulatoria.

5.2. Derecho a la educación universitaria de calidad, autonomía universitaria y libertad de empresa educativa: tensiones no resueltas

El aseguramiento de la calidad en la educación universitaria se sitúa en un campo de tensiones jurídicas y políticas que trascienden la discusión técnica sobre estándares, indicadores o procedimientos administrativos. En el centro de estas tensiones se encuentran tres principios fundamentales que estructuran el sistema universitario contemporáneo: el derecho a la educación universitaria de calidad, la autonomía universitaria y la libertad de empresa educativa. La interacción entre estos principios, lejos de resolverse armónicamente, configura un espacio de conflicto permanente que condiciona tanto el diseño normativo como su implementación práctica.

Desde la perspectiva del Derecho constitucional y de los derechos humanos, la educación superior es reconocida como un derecho fundamental o, al menos, como una dimensión esencial del derecho a la educación. Este reconocimiento implica obligaciones positivas para el Estado, entre ellas garantizar condiciones de acceso, permanencia y calidad en la oferta educativa. La calidad, en este sentido, no constituye

un atributo opcional del servicio educativo, sino un componente sustantivo del contenido del derecho (UNESCO, 2015). La regulación estatal del sistema universitario encuentra aquí su principal justificación jurídica.

No obstante, el ejercicio de esta función reguladora entra en tensión con el principio de autonomía universitaria, también consagrado constitucionalmente como garantía institucional. La autonomía protege la capacidad de las universidades para definir sus fines académicos, organizar sus estructuras internas, establecer sus planes de estudio y desarrollar libremente la investigación y la docencia. En la tradición latinoamericana, la autonomía ha sido concebida no solo como un privilegio corporativo, sino como una condición necesaria para la producción de conocimiento crítico y para la preservación de la libertad académica (OCDE, 2006).

El modelo contemporáneo de aseguramiento de la calidad tensiona esta concepción clásica de la autonomía. Al establecer estándares obligatorios, condiciones básicas verificables y mecanismos de supervisión permanente, el Estado redefine los márgenes dentro de los cuales las universidades pueden ejercer su autogobierno. Si bien esta redefinición puede justificarse en términos de protección del derecho a la educación de calidad, plantea interrogantes sobre el riesgo de una autonomía meramente formal, vaciada de contenido sustantivo por la creciente intervención regulatoria (OECD., 2025).

A esta tensión se suma un tercer elemento: la libertad de empresa educativa, particularmente relevante en sistemas de educación superior con fuerte presencia de universidades privadas. Desde esta perspectiva, las instituciones privadas reclaman un margen de discrecionalidad para definir su modelo educativo, su estructura organizacional y su estrategia de sostenibilidad financiera. El aseguramiento de la calidad, cuando impone estándares homogéneos y exigencias costosas de cumplimiento, puede ser percibido como una restricción significativa a la libertad de iniciativa privada (Marginson, 2011).

El caso peruano refleja de manera nítida esta triple tensión. La Ley Universitaria N.º 30220 busca equilibrar el derecho a la educación de calidad con la autonomía universitaria y la libertad de empresa, pero lo hace mediante un modelo regulatorio que

privilegia el control ex ante y la supervisión continua. Como se evidenció en el diagnóstico empírico, este enfoque ha contribuido a mejorar condiciones mínimas del sistema, pero también ha generado conflictos persistentes con actores universitarios que perciben la regulación como excesivamente intrusiva o descontextualizada.

Desde una perspectiva jurídico-política, estas tensiones no deben interpretarse como simples resistencias al cambio ni como fallas de implementación, sino como manifestaciones estructurales de un modelo de gobernanza universitaria en transición. La literatura comparada muestra que los sistemas de educación superior han evolucionado desde modelos basados en la autorregulación académica hacia esquemas de *state supervision* o *steering at a distance*, en los que el Estado interviene mediante incentivos, evaluaciones y mecanismos de rendición de cuentas (Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M., 2015). Este tránsito redefine el equilibrio entre autonomía y control, sin eliminar el conflicto inherente entre ambos principios.

El problema se agudiza cuando la regulación no distingue suficientemente entre tipos de instituciones, misiones académicas y contextos territoriales. En tales casos, la aplicación uniforme de estándares puede afectar de manera desproporcionada a universidades con menores recursos o con perfiles formativos específicos, como las Facultades de Humanidades. Ello plantea interrogantes sobre la proporcionalidad y razonabilidad de la intervención estatal, principios centrales del Derecho administrativo contemporáneo (Antônio de Melo, Pedro Pedro & Rodrigues Marcelino, Luciano, 2025).

En este escenario, el Compliance académico emerge como un dispositivo de mediación entre norma y autonomía. Sin embargo, como se ha señalado, cuando el Compliance se orienta exclusivamente al cumplimiento formal, puede reforzar la percepción de que la calidad es una exigencia externa impuesta, y no un compromiso institucional internalizado. La tensión entre derecho, autonomía y mercado no se resuelve mediante mayor densidad normativa, sino mediante mecanismos regulatorios que promuevan la corresponsabilidad, el diálogo regulatorio y la adaptación contextual de los estándares (Bejarano Rodríguez, C. Y. et al., 2022).

En suma, el aseguramiento de la calidad en la educación universitaria se inscribe en un delicado equilibrio entre principios jurídicos y políticos en tensión permanente. Garantizar el derecho a una educación universitaria de calidad exige regulación estatal; preservar la autonomía universitaria requiere límites claros a dicha intervención; y respetar la libertad de empresa educativa demanda criterios de proporcionalidad y diferenciación institucional. La incapacidad de resolver plenamente estas tensiones no constituye un fracaso del sistema, sino un desafío estructural que debe ser reconocido explícitamente para evitar soluciones simplistas y avanzar hacia modelos de gobernanza universitaria más legítimos, eficaces y sostenibles.

5.3. Límites y desafíos del modelo peruano de aseguramiento de la calidad: entre licenciamiento, acreditación y Compliance académico

El modelo peruano de aseguramiento de la calidad universitaria se estructura actualmente sobre tres dispositivos principales: el licenciamiento institucional obligatorio, la acreditación voluntaria de programas e instituciones, y un conjunto creciente de obligaciones normativas que configuran lo que en este estudio se ha conceptualizado como Compliance académico. Estos dispositivos, si bien persiguen objetivos convergentes en términos de mejora de la calidad educativa, responden a lógicas distintas y generan efectos diferenciados en la gestión universitaria y en las prácticas académicas.

El licenciamiento institucional constituye el pilar central del modelo vigente. Su finalidad es garantizar que las universidades operen bajo condiciones básicas de calidad, entendidas como estándares mínimos indispensables para la prestación del servicio educativo. Desde una perspectiva comparada, el licenciamiento cumple una función de protección del interés público, particularmente relevante en sistemas de educación superior caracterizados por una rápida expansión del sector privado y por asimetrías de información entre instituciones y estudiantes (D. Dill, D. & Beerkens, M., 2013). En el caso peruano, el licenciamiento ha tenido efectos positivos evidentes en la

depuración del sistema universitario y en la mejora de infraestructuras, cualificación docente y formalización de procesos académicos.

No obstante, como se ha evidenciado en el análisis empírico, el licenciamiento presenta límites estructurales cuando se le atribuye una función que excede su diseño original. Al centrarse en condiciones básicas, el licenciamiento no está orientado a promover excelencia académica ni innovación pedagógica, sino a asegurar un umbral mínimo de calidad. La extrapolación de este instrumento hacia expectativas de mejora sustantiva puede conducir a una sobrerregulación de los procesos universitarios y a una presión desproporcionada sobre las capacidades organizacionales, especialmente en instituciones con recursos limitados o perfiles disciplinares específicos (Beerkens, 2015).

La acreditación, por su parte, se concibe como un mecanismo complementario orientado a certificar niveles superiores de calidad. A diferencia del licenciamiento, la acreditación se basa en principios de mejora continua, autoevaluación reflexiva y evaluación externa por pares académicos. En la literatura internacional, la acreditación es valorada como un instrumento más compatible con la autonomía universitaria y con la diversidad institucional, en la medida en que reconoce trayectorias diferenciadas de calidad y promueve procesos de aprendizaje organizacional (Harvey, L., & Williams, J., 2010).

Sin embargo, en el contexto peruano, la acreditación ha tenido un desarrollo limitado y desigual. Su carácter voluntario, los costos asociados al proceso y la percepción de escasos beneficios tangibles han reducido los incentivos institucionales para su adopción, particularmente en universidades privadas de provincias. Como resultado, el aseguramiento de la calidad tiende a concentrarse en el licenciamiento, reforzando una lógica de cumplimiento mínimo y debilitando el rol transformador que la acreditación podría desempeñar.

En este escenario emerge el Compliance académico como un tercer componente del modelo, aunque no siempre explicitado como tal en la normativa. El Compliance se configura como el conjunto de estructuras, procedimientos y prácticas destinadas a garantizar el cumplimiento sostenido de las obligaciones legales, regulatorias y

administrativas impuestas a las universidades. Su expansión responde a un entorno regulatorio cada vez más complejo, caracterizado por supervisión continua, exigencias de transparencia y riesgos sancionadores significativos.

La literatura sobre Compliance advierte que estos sistemas pueden adoptar orientaciones divergentes. Un Compliance formalista se centra en la prevención de sanciones y en la producción de evidencias de cumplimiento, mientras que un Compliance sustantivo busca internalizar los principios normativos y alinearlos con los valores y objetivos institucionales (Parker, C., & Nielsen, V. L., 2011). Los hallazgos de este estudio sugieren que, en el modelo peruano, predomina una orientación defensiva del Compliance académico, fuertemente condicionada por la centralidad del licenciamiento y por la presión de la supervisión permanente.

La interacción entre licenciamiento, acreditación y Compliance revela, por tanto, una arquitectura de aseguramiento de la calidad fragmentada y asimétrica. Mientras el licenciamiento concentra poder regulatorio y atención institucional, la acreditación ocupa un lugar marginal, y el Compliance opera como mecanismo de adaptación organizacional más que como herramienta de mejora pedagógica. Esta configuración refuerza la tendencia a la burocratización de la calidad analizada en el Capítulo IV, en la medida en que la gestión académica se orienta prioritariamente a satisfacer exigencias externas antes que a desarrollar procesos internos de reflexión y mejora.

Desde una perspectiva de gobernanza, este modelo refleja un enfoque de regulación jerárquica con escasos espacios de diálogo regulatorio y aprendizaje mutuo entre el Estado y las universidades. Estudios comparados sugieren que los sistemas de aseguramiento de la calidad más efectivos combinan control externo con mecanismos de confianza, retroalimentación y adaptación contextual, evitando la imposición uniforme de estándares y promoviendo la corresponsabilidad institucional (Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M., 2015).

En el caso específico de las Facultades de Humanidades, los límites del modelo se hacen particularmente evidentes. La estandarización de indicadores, la medición cuantitativa de resultados y la formalización exhaustiva de procesos resultan insuficientes para capturar la complejidad del trabajo formativo en estas disciplinas. Ello refuerza la

necesidad de repensar el aseguramiento de la calidad desde enfoques más sensibles a la diversidad epistemológica y pedagógica, capaces de integrar evaluación cualitativa, juicio académico y contexto institucional.

En síntesis, el modelo peruano de aseguramiento de la calidad ha logrado avances significativos en la regulación del sistema universitario, pero enfrenta desafíos estructurales que limitan su impacto formativo. La centralidad del licenciamiento, la debilidad de la acreditación y la orientación defensiva del Compliance académico configuran un escenario en el que el cumplimiento normativo no siempre se traduce en mejora sustantiva de la calidad educativa. Superar estos límites exige una reconfiguración del modelo hacia esquemas más integrados, proporcionales y reflexivos, que reconozcan la diversidad institucional y promuevan una calidad educativa con sentido académico y responsabilidad social.

CAPÍTULO VI

PROPUESTAS DE REFORMA Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

(Lege ferenda)

6.1. Principios orientadores para una reforma del aseguramiento de la calidad con enfoque formativo y contextualizado

Las propuestas de reforma y buenas prácticas que se desarrollan en este capítulo se sustentan en un conjunto de principios orientadores que buscan reequilibrar el modelo de aseguramiento de la calidad universitaria, superando las limitaciones identificadas en el análisis normativo y empírico precedente. Desde una perspectiva *lege ferenda*, estos principios no constituyen simples criterios técnicos de gestión, sino directrices jurídico-políticas destinadas a guiar la interpretación, aplicación y eventual modificación del marco regulatorio vigente.

El primer principio es el principio de centralidad del sentido formativo de la calidad educativa. La calidad no debe ser concebida exclusivamente como cumplimiento de estándares verificables, sino como un proceso orientado al desarrollo integral del estudiante, la producción crítica de conocimiento y la contribución social de la universidad. La literatura internacional advierte que los sistemas de aseguramiento de la calidad pierden legitimidad cuando se desligan de los fines educativos que pretenden proteger y se reducen a mecanismos de control administrativo (Harvey, L., & Williams, J., 2010). En este sentido, cualquier reforma normativa debe garantizar que los instrumentos de evaluación y supervisión estén explícitamente vinculados a objetivos pedagógicos y académicos sustantivos.

El segundo principio es el principio de proporcionalidad y razonabilidad regulatoria. Desde el Derecho administrativo contemporáneo, la intervención del Estado debe ser adecuada, necesaria y proporcional a los fines que persigue. Aplicado al aseguramiento de la calidad, ello implica que las exigencias regulatorias deben guardar relación con el riesgo institucional, el tipo de universidad, su misión académica y su contexto

territorial. La aplicación uniforme de estándares y procedimientos puede generar efectos regresivos, afectando de manera desproporcionada a instituciones con menores capacidades organizacionales o con perfiles disciplinares específicos, como las Facultades de Humanidades (UNESCO, 2015).

Un tercer principio es el principio de diferenciación institucional y reconocimiento de la diversidad académica. Los sistemas de educación superior contemporáneos se caracterizan por una creciente heterogeneidad de instituciones, programas y trayectorias formativas. La literatura comparada enfatiza que los modelos de aseguramiento de la calidad más efectivos son aquellos que reconocen dicha diversidad y evitan imponer modelos únicos de universidad o de excelencia académica (D. Dill, D. & Beerkens, M., 2013). En consecuencia, la regulación debe permitir márgenes razonables de adaptación contextual, especialmente en áreas del conocimiento donde los procesos formativos no son fácilmente reducibles a indicadores cuantitativos.

El cuarto principio es el principio de integración entre control externo y autorregulación institucional. El análisis desarrollado en este libro muestra que el énfasis exclusivo en el control externo tiende a reforzar prácticas de cumplimiento formal y burocratización de la calidad. Frente a ello, se propone un modelo que fortalezca la autorregulación académica responsable, articulando los mecanismos de supervisión estatal con procesos internos de autoevaluación reflexiva, aprendizaje organizacional y mejora continua. Este enfoque se alinea con modelos de gobernanza basados en la confianza regulada (*regulated trust*), ampliamente discutidos en la literatura sobre regulación y políticas públicas (Barnett, 2011).

Un quinto principio es el principio de Compliance académico con orientación sustantiva, entendido no como un fin en sí mismo, sino como un medio para internalizar los valores y objetivos del aseguramiento de la calidad. El Compliance debe trascender su dimensión defensiva o reactiva y convertirse en una herramienta estratégica de gestión académica, capaz de articular cumplimiento normativo, mejora pedagógica y responsabilidad social universitaria. Como advierten Parker y Nielsen, los sistemas de Compliance generan mejores resultados cuando se diseñan para promover compromiso institucional y no solo conformidad formal (Parker, C., & Nielsen, V. L., 2011).

Finalmente, se propone el **principio de participación y legitimidad institucional**. Las reformas del aseguramiento de la calidad deben incorporar la voz de los actores académicos directamente involucrados en los procesos formativos: docentes, estudiantes y gestores intermedios. La evidencia internacional muestra que los sistemas regulatorios percibidos como impuestos verticalmente tienden a generar resistencia, simulación o cumplimiento meramente ritual, mientras que aquellos contruidos mediante procesos participativos fortalecen su legitimidad y eficacia a largo plazo (Shore, C., & Wright, S., 2015).

En conjunto, estos principios orientadores buscan sentar las bases de una reforma del aseguramiento de la calidad que preserve los avances logrados en términos de regulación y supervisión, pero que corrija sus efectos no deseados sobre la gestión académica y el sentido formativo de la educación universitaria. Su adopción permitiría transitar desde un modelo centrado predominantemente en el control y la verificación, hacia un enfoque más equilibrado, contextualizado y sostenible, coherente con el derecho a una educación universitaria de calidad y con la misión social de la universidad.

6.2. Propuestas de mejora regulatoria: simplificación administrativa y proporcionalidad normativa

El análisis desarrollado en los capítulos anteriores pone de manifiesto que uno de los principales desafíos del modelo peruano de aseguramiento de la calidad universitaria no radica en la ausencia de regulación, sino en la densidad, complejidad y rigidez de los dispositivos regulatorios actualmente vigentes. En este contexto, la mejora regulatoria se presenta como una necesidad jurídica y organizacional orientada a fortalecer la eficacia normativa del sistema, reduciendo cargas administrativas innecesarias y promoviendo un uso más estratégico de los instrumentos de control estatal.

Desde la teoría de la regulación, la simplificación administrativa no implica desregulación ni debilitamiento del rol del Estado, sino una optimización de la intervención pública mediante normas más claras, coherentes y proporcionales a los riesgos que se busca mitigar (Baldwin, R.; Cave, M. & Lodge, M., 2011). Aplicado al aseguramiento de la calidad universitaria, este enfoque exige revisar críticamente la multiplicación de exigencias formales, reportes, matrices y evidencias que las

universidades deben producir para demostrar cumplimiento, muchas de las cuales presentan solapamientos, redundancias o escaso valor agregado para la mejora real de la calidad educativa.

Una primera propuesta consiste en reorientar el modelo de supervisión hacia un enfoque basado en riesgos (*risk-based regulation*). Este enfoque, ampliamente utilizado en otros ámbitos de regulación pública, permite diferenciar la intensidad y frecuencia de la supervisión en función del historial de cumplimiento, la capacidad institucional y el perfil de riesgo de cada universidad (Baldwin, R.; Cave, M. & Lodge, M., 2011). En lugar de aplicar los mismos procedimientos y exigencias a todas las instituciones, el regulador podría focalizar sus esfuerzos en aquellas con mayores riesgos de incumplimiento, reduciendo cargas administrativas para universidades que demuestran cumplimiento sostenido y capacidades consolidadas de gestión académica.

Una segunda línea de mejora regulatoria se orienta a la racionalización de los instrumentos de verificación. El análisis empírico muestra que buena parte de la carga administrativa asociada al aseguramiento de la calidad proviene de la exigencia de producir evidencias documentales extensas, muchas veces desvinculadas de los procesos pedagógicos cotidianos. Se propone, en este sentido, avanzar hacia instrumentos de evaluación más selectivos y cualitativos, que prioricen la coherencia entre objetivos formativos, prácticas docentes y resultados de aprendizaje, en lugar de la mera acumulación de documentos (Harvey, L., & Williams, J., 2010).

En tercer lugar, resulta necesario fortalecer el principio de proporcionalidad normativa en la definición y aplicación de estándares. Ello implica reconocer explícitamente que no todas las exigencias regulatorias tienen el mismo impacto ni la misma pertinencia para todas las áreas del conocimiento. En Facultades de Humanidades, por ejemplo, los estándares de calidad deberían enfatizar aspectos como la calidad del diseño curricular, la solidez de las prácticas pedagógicas, el acceso a bibliografía especializada y el desarrollo del pensamiento crítico, evitando la trasposición mecánica de criterios diseñados para disciplinas con fuerte componente experimental o tecnológico (Barnett, 2011).

Una cuarta propuesta se refiere a la articulación normativa entre licenciamiento, supervisión y acreditación. Actualmente, estos dispositivos operan de manera fragmentada, generando cargas administrativas superpuestas y mensajes regulatorios ambiguos. Desde una perspectiva *lege ferenda*, se propone avanzar hacia un sistema integrado de aseguramiento de la calidad, en el cual los resultados de procesos de acreditación voluntaria puedan ser reconocidos como evidencia relevante en procedimientos de supervisión o renovación de licencias. Esta articulación permitiría reducir duplicidades y fortalecer los incentivos para la mejora continua (D. Dill, D. & Beerkens, M., 2013).

Asimismo, se propone reforzar los mecanismos de diálogo regulatorio entre el Estado y las universidades. La mejora regulatoria no puede concebirse como un proceso unilateral, sino como una construcción progresiva basada en retroalimentación, aprendizaje institucional y ajuste normativo. Espacios formales de consulta, evaluación participativa de los impactos regulatorios y revisión periódica de estándares permitirían identificar tempranamente efectos no deseados del marco normativo y corregirlos oportunamente (Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M., 2015).

Finalmente, la simplificación administrativa debe ir acompañada de una mejora en la calidad normativa, entendida como claridad, coherencia interna y estabilidad razonable de las reglas aplicables. Cambios frecuentes en criterios de evaluación, interpretaciones administrativas fluctuantes o exigencias poco transparentes debilitan la seguridad jurídica y fomentan prácticas de cumplimiento defensivo. Un marco regulatorio previsible y comprensible favorece un Compliance académico más sustantivo y reduce la necesidad de respuestas burocráticas orientadas exclusivamente a la autoprotección institucional.

En conjunto, estas propuestas de mejora regulatoria buscan reorientar el aseguramiento de la calidad universitaria hacia un modelo más eficaz, proporcional y sensible a la diversidad institucional. La simplificación administrativa, lejos de debilitar el control estatal, puede fortalecer la calidad educativa al liberar recursos institucionales para el núcleo de la misión universitaria: la formación académica, la investigación y la contribución social del conocimiento.

6.3. Lineamientos para un modelo de Compliance Académico Estratégico y reflexivo

El análisis normativo y empírico desarrollado en esta investigación evidencia que el cumplimiento de las exigencias del aseguramiento de la calidad ha sido internalizado por muchas universidades predominantemente como un conjunto de obligaciones formales orientadas a evitar sanciones, antes que como un proceso de mejora sustantiva de la actividad académica. Esta lógica defensiva del cumplimiento ha contribuido a la burocratización de la calidad y a la desconexión entre regulación, gestión académica y sentido formativo. Frente a ello, se propone un modelo de Compliance Académico Estratégico y reflexivo, concebido como un dispositivo institucional orientado a integrar cumplimiento normativo, calidad educativa y gobernanza universitaria.

Desde la teoría del Compliance, se reconoce que los sistemas de cumplimiento resultan más eficaces cuando se diseñan como mecanismos de prevención, aprendizaje organizacional y construcción de compromiso, y no únicamente como estructuras de control ex post (Parker, C., & Nielsen, V. L., 2011). Trasladado al ámbito universitario, el Compliance académico debe superar su función meramente reactiva y asumir un rol estratégico en la alineación entre normativa, misión institucional y prácticas pedagógicas.

Un primer lineamiento del modelo propuesto es la integración del Compliance académico en la estructura de gobierno universitario, evitando su aislamiento como unidad técnica o administrativa desconectada de la toma de decisiones académicas. El Compliance debe articularse con los órganos de gestión académica, particularmente con los niveles intermedios (facultades, escuelas y coordinaciones académicas), donde se materializan las exigencias regulatorias. La literatura sobre gobernanza universitaria subraya que los mecanismos de control que operan al margen de las estructuras académicas tienden a generar resistencia y cumplimiento simbólico (Shore, C., & Wright, S., 2015).

Un segundo lineamiento es el enfoque preventivo y basado en riesgos del Compliance académico. En lugar de centrar sus esfuerzos en la verificación exhaustiva de todas las

obligaciones formales, el sistema de Compliance debe identificar áreas críticas de riesgo regulatorio y académico, priorizando acciones de acompañamiento, capacitación y mejora continua. Este enfoque, ampliamente desarrollado en el ámbito de la regulación responsiva, permite asignar recursos de manera más eficiente y fortalecer la eficacia normativa del sistema (Brennan, John; Fredericks, Mark & Shah, Tarla, 2000).

El tercer lineamiento es la traducción pedagógica de la norma. Uno de los hallazgos centrales de esta investigación es la brecha entre el lenguaje jurídico-administrativo de la regulación y la comprensión que de ella tienen los actores académicos. El Compliance académico estratégico debe asumir una función interpretativa, orientada a transformar las exigencias normativas en criterios operativos comprensibles y pertinentes para docentes y gestores académicos. Esta función mediadora contribuye a reducir la percepción de la norma como imposición externa y a fortalecer su legitimidad interna (McCrudden, 2006).

Un cuarto lineamiento es la orientación del Compliance hacia la mejora sustantiva de los procesos formativos. El cumplimiento normativo debe evaluarse no solo en términos de conformidad documental, sino en función de su impacto real en la calidad de la enseñanza, el diseño curricular, la evaluación del aprendizaje y la experiencia estudiantil. La literatura sobre calidad en educación superior advierte que los sistemas de aseguramiento que no incorporan esta dimensión sustantiva corren el riesgo de generar efectos rituales y escasa mejora académica (Harvey, L., & Williams, J., 2010).

Un quinto lineamiento es la participación activa de la comunidad universitaria en el diseño e implementación del Compliance académico. La evidencia internacional muestra que los programas de Compliance más efectivos son aquellos que promueven la corresponsabilidad y el compromiso ético de los miembros de la organización, en lugar de limitarse a imponer reglas y procedimientos (Scott, 2018). En el ámbito universitario, ello implica involucrar a docentes, estudiantes y personal administrativo en procesos de autoevaluación, identificación de riesgos y construcción de soluciones institucionales.

Finalmente, el modelo propuesto incorpora un enfoque reflexivo y adaptativo del Compliance académico. Dado que los contextos regulatorios y organizacionales son dinámicos, el sistema de Compliance debe ser capaz de aprender de la experiencia, revisar críticamente sus propios procedimientos y ajustarse a cambios normativos sin perder coherencia interna. Este enfoque reconoce que el cumplimiento normativo no es un estado fijo, sino un proceso continuo de interpretación, ajuste y aprendizaje institucional (Poquioma Woo, M. A. et al., 2021).

En síntesis, el Compliance Académico Estratégico y reflexivo propuesto en este libro se concibe como un instrumento clave para superar la dicotomía entre cumplimiento formal y calidad sustantiva. Su implementación permitiría transformar el aseguramiento de la calidad en un proceso institucional con sentido pedagógico, fortalecer la gobernanza universitaria y contribuir de manera efectiva a la realización del derecho a una educación superior de calidad en contextos regulatorios complejos.

6.4. Propuestas de adecuación normativa: reglamentos internos universitarios y ajustes a la Ley Universitaria

Las propuestas desarrolladas en los apartados precedentes requieren, para su efectiva implementación, de adecuaciones normativas tanto a nivel institucional como a nivel del marco legal que regula la educación superior universitaria. Desde una perspectiva *lege ferenda*, resulta fundamental distinguir entre aquellos cambios que pueden ser adoptados directamente por las universidades, en ejercicio de su autonomía normativa, y aquellos que demandan ajustes en la Ley Universitaria o en sus disposiciones reglamentarias.

6.4.1. Adecuaciones normativas a nivel de reglamentos internos universitarios

En el ámbito institucional, se propone que las universidades revisen y actualicen sus reglamentos internos con el fin de incorporar explícitamente el enfoque de Compliance Académico Estratégico y reflexivo. Esta adecuación normativa debe traducirse, en primer lugar, en la definición clara de responsabilidades y competencias en materia de aseguramiento de la calidad, evitando la superposición de funciones entre unidades administrativas y académicas.

Asimismo, se recomienda incorporar en los reglamentos de organización y funciones disposiciones que reconozcan al Compliance académico como un proceso transversal, articulado con la gestión curricular, la evaluación docente y los mecanismos de autoevaluación institucional. Esta integración normativa contribuye a reducir la fragmentación organizacional y a evitar que el cumplimiento normativo se convierta en una actividad paralela o desconectada del núcleo académico.

Otra adecuación relevante es la flexibilización procedimental en los reglamentos internos, permitiendo que las facultades y escuelas adapten determinados procesos de aseguramiento de la calidad a sus particularidades disciplinares, dentro de los márgenes establecidos por la normativa nacional. La literatura comparada destaca que la autonomía regulada, entendida como capacidad de adaptación institucional bajo marcos de responsabilidad claros, fortalece la eficacia de los sistemas de calidad (D. Dill, D. & Beerkens, M., 2013).

Finalmente, se propone que los reglamentos internos incorporen mecanismos periódicos de revisión y evaluación del impacto normativo, orientados a identificar cargas administrativas innecesarias y efectos no deseados sobre la actividad académica. Este enfoque de mejora continua normativa permite alinear las reglas internas con los objetivos formativos y con la dinámica cambiante del entorno regulatorio (OECD., 2025).

6.4.2. Propuestas de ajuste al marco legal y reglamentario de la Ley Universitaria

A nivel del marco legal, las propuestas se orientan a introducir ajustes interpretativos y normativos puntuales, sin cuestionar los pilares del modelo de licenciamiento ni el rol de la autoridad supervisora. En primer lugar, se propone reforzar en la Ley Universitaria el principio de proporcionalidad regulatoria, incorporando disposiciones que permitan graduar las exigencias de supervisión y verificación en función del tipo de institución, su tamaño, su misión académica y su desempeño histórico.

En segundo lugar, se sugiere introducir en la normativa reglamentaria referencias explícitas al enfoque de mejora continua y aprendizaje institucional,

desplazando progresivamente una lógica centrada exclusivamente en el cumplimiento formal. Esta adecuación permitiría reconocer prácticas institucionales innovadoras y procesos de autoevaluación efectivos como evidencia relevante del aseguramiento de la calidad, reduciendo la dependencia de indicadores puramente documentales (Harvey, L., & Williams, J., 2010).

Una tercera propuesta consiste en fortalecer la articulación normativa entre licenciamiento, supervisión y acreditación, estableciendo mecanismos de reconocimiento mutuo de resultados y evitando duplicidades procedimentales. Desde el Derecho regulatorio comparado, la coordinación entre instrumentos es un factor clave para mejorar la eficiencia del sistema y reducir cargas administrativas innecesarias (Antônio de Melo, Pedro Pedro & Rodrigues Marcelino, Luciano, 2025).

Asimismo, se plantea la conveniencia de institucionalizar espacios formales de evaluación de impacto regulatorio ex post, que permitan revisar periódicamente los efectos reales de las normas sobre la gestión académica y la calidad educativa. Estos mecanismos, ampliamente promovidos en el ámbito de las políticas públicas, contribuyen a una regulación más reflexiva y adaptativa (Baldwin, R.; Cave, M. & Lodge, M., 2011).

Finalmente, se propone que la Ley Universitaria y su reglamentación reconozcan de manera más explícita el rol de los niveles intermedios de gestión académica (facultades, escuelas y coordinaciones) como actores clave en la implementación del aseguramiento de la calidad. Este reconocimiento normativo permitiría alinear mejor las exigencias regulatorias con las capacidades reales de implementación y fortalecer la gobernanza universitaria desde una perspectiva multinivel (Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M., 2015).

En conjunto, estas propuestas de adecuación normativa buscan consolidar un marco regulatorio que, sin renunciar a la supervisión estatal ni al aseguramiento de estándares mínimos, promueva una implementación más eficaz, contextualizada y sostenible del derecho a una educación universitaria de

calidad. Su adopción permitiría reducir las tensiones identificadas entre regulación y práctica institucional, fortaleciendo el sentido formativo del aseguramiento de la calidad y la legitimidad del sistema en su conjunto.

CONCLUSIONES GENERALES

El análisis desarrollado a lo largo de la presente obra permite afirmar que el modelo de aseguramiento de la calidad universitaria vigente en el Perú, estructurado a partir de la Ley Universitaria N.º 30220 y de la actuación regulatoria de la SUNEDU, ha generado transformaciones institucionales significativas en el sistema de educación superior. No obstante, dichas transformaciones no se traducen de manera automática ni homogénea en mejoras sustantivas de la calidad educativa, especialmente cuando se observan desde la perspectiva de la gestión académica intermedia y de las prácticas cotidianas en Facultades de Humanidades.

En primer lugar, se concluye que la calidad educativa ha sido jurídicamente configurada como un bien público y un bien jurídico protegido, lo que legitima una intervención estatal más activa en la regulación universitaria. Sin embargo, esta protección normativa se ha operacionalizado predominantemente a través de estándares mínimos, indicadores formales y procedimientos administrativos, lo que ha reforzado una concepción de la calidad asociada al cumplimiento regulatorio antes que a procesos formativos sustantivos y contextualizados.

En segundo lugar, el análisis del nuevo paradigma de gestión universitaria introducido por la Ley Universitaria N.º 30220 evidencia un desplazamiento desde modelos de autorregulación académica hacia esquemas de control ex ante y supervisión permanente. Este cambio de paradigma ha fortalecido la rendición de cuentas y la transparencia institucional, pero también ha generado tensiones con el principio de autonomía universitaria, particularmente en aquellas unidades académicas con menor capacidad organizacional y recursos limitados.

En tercer lugar, la incorporación del enfoque de Compliance académico ha permitido comprender que el cumplimiento normativo en educación superior no puede reducirse a la observancia formal de disposiciones legales y reglamentarias. El cumplimiento efectivo depende de la capacidad de las instituciones para traducir las exigencias normativas en prácticas académicas coherentes, sostenibles y dotadas de sentido pedagógico. En este punto, la brecha entre obligaciones legales y realidad operativa constituye uno de los principales desafíos del sistema universitario peruano.

El diagnóstico desarrollado en el Capítulo IV pone en evidencia la existencia de brechas estructurales, procedimentales, temporales, culturales y simbólicas en la implementación del aseguramiento de la calidad. Estas brechas no responden únicamente a deficiencias institucionales, sino también a desajustes entre el diseño regulatorio centralizado y las condiciones reales de funcionamiento de las universidades, especialmente en contextos regionales como el de la ciudad de Arequipa.

La evidencia empírica recogida desde las experiencias y percepciones de la comunidad universitaria confirma que el aseguramiento de la calidad es frecuentemente vivido como un proceso altamente demandante en términos administrativos, con impactos ambivalentes sobre la práctica docente y la gestión académica. Si bien se reconocen avances en ordenamiento institucional y planificación, persiste la percepción de una burocratización de la calidad, en la que el énfasis en el cumplimiento documental tiende a desplazar la reflexión pedagógica y el compromiso formativo.

En este contexto, la coordinación académica emerge como un actor estratégico clave. Lejos de constituir una instancia meramente administrativa, este nivel de gestión cumple un rol central en la mediación entre la norma y la práctica, entre las exigencias regulatorias y las culturas académicas disciplinares. El fortalecimiento de la coordinación académica resulta, por tanto, indispensable para avanzar hacia un modelo de calidad educativa más integral y contextualizado.

Finalmente, el estudio confirma que la eficacia normativa del aseguramiento de la calidad no puede evaluarse exclusivamente en términos de cumplimiento formal o de resultados de licenciamiento. Una evaluación más comprehensiva debe considerar la capacidad del marco regulatorio para generar apropiación institucional, coherencia organizacional y mejoras sostenibles en los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación. Desde esta perspectiva, el Compliance académico debe concebirse como un proceso dinámico de construcción institucional y no como una lógica meramente sancionadora o de control externo.

Implicancias jurídicas y regulatorias

Desde el punto de vista jurídico, los hallazgos del estudio sugieren la necesidad de revisar críticamente el diseño regulatorio del aseguramiento de la calidad universitaria, incorporando criterios de proporcionalidad, flexibilidad y diferenciación institucional. La estandarización excesiva de condiciones básicas de calidad puede resultar funcional para garantizar mínimos, pero insuficiente —e incluso contraproducente— para promover excelencia académica en contextos diversos.

Asimismo, se evidencia la conveniencia de fortalecer el enfoque de mejora regulatoria, orientando la normativa universitaria hacia esquemas más simples, coherentes y articulados, que reduzcan cargas administrativas innecesarias y prioricen el impacto formativo real. En este sentido, la simplificación administrativa y la racionalización de los procedimientos de supervisión aparecen como tareas pendientes del sistema.

En relación con la Ley Universitaria N.º 30220, el análisis sugiere la pertinencia de ajustes normativos que reconozcan explícitamente el rol de la gestión académica intermedia, así como la incorporación de disposiciones que fomenten modelos de Compliance académico estratégico, basados en prevención, formación y acompañamiento institucional, antes que en sanción ex post.

Finalmente, desde una perspectiva de política pública, el estudio aporta argumentos para repensar el equilibrio entre el derecho a la educación de calidad y la libertad de iniciativa privada en educación superior, reafirmando el carácter público de la función universitaria sin desconocer la diversidad de modelos institucionales existentes. La construcción de un sistema universitario de calidad exige no solo normas más eficaces, sino también instituciones capaces de dotarlas de sentido, coherencia y legitimidad social.

Bibliografía

- Alexy, R. (2002). *A Theory of constitutional rights*. Oxford.
- Antônio de Melo, Pedro Pedro & Rodrigues Marcelino, Luciano. (2025). Gestión universitaria orientada por procesos: fundamentos, desafíos y caminos hacia la horizontalización. *UNAC - Journal of Applied Economic and Business*, 1(1), 7-16. doi:<https://doi.org/10.70414/unacjaeb/v1/n1/146>
- Auris Villegas, D., Saavedra Villar, P., Quispe Espinoza, E. V. ., & Paucar Yarihuaman, J. P. (2022). Una mirada a la educación Universitaria en el Perú: política, calidad y docencia. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 489-505. doi:<https://doi.org/10.53595/rlo.v2.i5.049>
- Baldwin, R.; Cave, M. & Lodge, M. (2011). *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*. Oxford University Press. doi:<https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001>
- Banakar, Reza & Travers, Max. (2009). Introduction to Theory and Method in Socio-Legal Research. 8. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1511112
- Barnett, R. (2011). *Being a University*. Routledge.
- Beerens, M. (2015). Quality assurance in the political context: in the midst of different expectations and conflicting goals. *Quality in Higher Education*, 231-250. doi:<https://doi.org/10.1080/13538322.2015.1111004>
- Bejarano Rodríguez, C. Y. et al. (2022). Contribución de la acreditación para el aseguramiento de las condiciones básicas de calidad en la educación superior universitaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 8186-8194. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3991
- Benavides, M. L. (2015). *GRADE*. Obtenido de Expansión y diversificación de la educación superior universitaria, y su relación con la desigualdad y la segregación: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ddt78.pdf>

- Brennan, John; Fredericks, Mark & Shah, Tarla. (2000). *Improving the quality of education: the impact of quality assessment upon institutions*. Quality Support Centre. Centre for Higher Education Research and Information (CHERI) - Council for Industry and Higher Education, London. Obtenido de <https://oro.open.ac.uk/95713/>
- Briones Cuadrado, P. A.; Molina Orellana, S. G. & Avilés Noles, M. A. (2020). Modelo de evaluación de los sistemas de información aplicados a la calidad de la gestión administrativa universitaria. *Pro Sciences Revista de Producción Ciencias e Investigación*, 4(35), 69-89. doi:<https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss35.2020pp69-89>
- Caballería, M. V. (2018). La Universidad como servicio público: misión, iniciativa y prestación. En *Organización de la Universidad y la Ciencia. Actas del XIII Congreso de la Asociación Española de Profesores de Derecho Administrativo*.
- Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M. (2015). Bringing Governments Back in: Governance and Governing in Comparative Policy Analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 17(4), 311-321. doi:<https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1031977>
- Cardenas Ruiz, H. A. et al. (2023). Liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de la educación superior colombiana. Una revisión sistémica. *Revista de investigación Miradas*, 18(2), 164-189. doi:<https://doi.org/10.22517/25393812.25468>
- Clemons, Rebecca & Jance, Marsha. (2024). Defining Quality in Higher Education and Identifying Opportunities for Improvement. *SAGE Journals*, 14(3). doi:<https://doi.org/10.1177/21582440241271155>
- Coates, H., Croucher, G. & Calderon, A. (2025). Governing Academic Integrity: Ensuring the Authenticity of Higher Thinking in the Era of Generative Artificial Intelligence. *J Acad Ethics*, 23, 2015-2028. doi:<https://doi.org/10.1007/s10805-025-09639-7>

- CONCYTEC. (2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Lima: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Obtenido de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- CONCYTEC. (2026). *RENACYT*. Obtenido de <https://servicio-renacyt.concytec.gob.pe/>
- Congreso de la República del Perú. (2014). *El Peruano*. Obtenido de Ley Universitaria N.º 30220: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118482-30220>
- Corrales Félix, G. L. & González Castro J. C. A. (2023). La importancia de la gestión educativa para lograr una educación de calidad: una revisión sistemática: The importance of educational management to achieve quality education for students: a systematic review. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 905-919. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1268>
- Cuenca, R. (2015). *La educación universitaria en el Perú: democracia, expansión y desigualdades*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- D. Dill, D. & Beerkens, M. (2013). Designing the framework conditions for assuring academic standards: Lessons learned about professional, market, and government regulation of academic quality. *Higher Education*, 65, 341-357. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-012-9548-x>
- Deem, Rosemary; Hillyard, Sam & Reed, Michael. (2007). *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford. doi:<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199265909.001.0001>
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:<https://doi.org/10.2307/2095101>

- Espinoza, C. (2016). Desempeño docente y calidad educativa en las facultades de Ingeniería del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 141-151. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2016.10.211>
- Ferrajoli, L. (2002). *Derechos y garantías*. Trotta.
- Garavito Criollo, R. A. et al. (2025). El Poder Oculto del Clima Organizacional en las Organizaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 10064-10085. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19562
- García Castillo, A. (2022). *ENSAYOS GANADORES DEL CURSO DE ARGUMENTACIÓN 2022-1*. Obtenido de <https://estudios-generales-letras.pucp.edu.pe/ensayos-ganadores-del-curso-de-argumentacion-2022-1/>
- González-López, J. J. et al. (2020). Los retos de la planificación universitaria en el marco de la crisis del presente: una revisión alternativa. *Revista Internacional de Sistemas*, 24(1), 62-72. doi:<https://doi.org/10.7203/RIS.24.1.20340>
- Guil Gorostidi, S. del C. & Rubio-Arostegui, J. A. (2025). Quality management in higher education from the perspective of institutional isomorphism: a scoping review. *Frontiers in Educations*, 10, 15. doi:<https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1720224>
- Gutiérrez-Durán, J. E. (2025). Análisis bibliométrico, teórico y conceptual sobre el estudio de la gobernanza en el ámbito universitario, período 2018-2022. *Revista Nacional De Administración*, 16(31), 111-124. doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v16i1.6044>
- Harvey, L., & Williams, J. (2010). Fifteen Years of Quality in Higher Education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 3-36. doi:<https://doi.org/10.1080/13538321003679457>
- Harvey, Lee & Green, Diana. (2006). Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education. *Comparative Education*, 18(1), 9-34. doi:<https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the Reshaping of Higher Education. The Battle for World-Class Excellence*. Palgrave Macmillan. Obtenido de <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137446671>

- Henkel, M. (2005). Academic identity and autonomy in a changing policy environment. *Higher Education*, 49, 155-176. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-004-2919-1>
- Jacques-P. V. & Boisier-O., G. (2020). La calidad en las instituciones de educación superior. Una mirada crítica desde el institucionalismo. *Revista Educación*, 43(1), 1-24. doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.30855>
- Marginson, S. (2011). Higher Education and Public Good. *Higher Education and Public Good*, 65(4), 411-433. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x>
- McCrudden, C. (2006). Legal research and the social sciences. *Law Quarterly Review*, 122, 632-650. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228183697_Legal_Research_and_the_Social_Sciences
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi:<https://doi.org/10.1086/226550>
- Monge Morales, G. (2017). Las Universidades en el Perú: Análisis constitucional y legal desde su condición de Personas Jurídicas. *THEMIS Revista de Derecho*(72), 211-224. doi:<https://doi.org/10.18800/themis.201702.012>
- Morley, L. (2014). Lost leaders: women in the global academy. *Higher Education Research & Development*, 114-128. doi:<https://doi.org/10.1080/07294360.2013.864611>
- Nussbaum, M. C. (2010). *Not For Profit: Why Democracy Needs the Humanities* . Princeton University Press.
- OCDE. (2006). *Higher education in Latin America: The international dimension (Informe)*. OECD Publishing. doi:https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2006/02/higher-education-in-latin-america_g1gh66d5/9789264065475-es.pdf

- OECD. (2025). *Gender differences in education, skills and STEM careers in Latin America and the Caribbean: Insights from PISA and PIAAC*. OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/4ea07281-en>
- Oré León, Aarón . (s.f.). Antecedentes de la reforma universitaria en el Perú: una breve mirada a las normativas. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.
- Orellana-Cuellar, L.; Pezo-Pezo, A. & Caballero-Ortiz, A. G. (2015). Nueva ley universitaria: necesidad de reevaluación en la docencia después de los setenta. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76(2). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000300016
- Ortiz Caballero, R. (1997). La Autonomía Universitaria : un ejemplo de espacio político-jurídico. En H. Córdova, *Espacio: teoría y praxis* (págs. 337-354). Pontificia Universidad Católica del Perú. Fondo Editorial. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/co22fb14-d85b-4437-959b-bf13e43aebaf>
- Parker, C., & Nielsen, V. L. (2011). The challenge of empirical research on business compliance in regulatory capitalism. *Annual Review of Law and Social Science*, 7, 45-70. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.lawsocsci.093008.131555>
- Pirona, J. A. et al. (2019). Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(8), 54-79. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.272>
- Piscoche Lino, E. R. & Huamanchumo Venega, H. I. (2024). Calidad del servicio y la satisfacción del estudiante en una universidad. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, 1-11. doi:<https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601112>
- Piscoche Lino, E. R., & Huamanchumo Venegas, H. I. . (2024). Calidad del servicio y la satisfacción del estudiante en una universidad privada. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6, 01-11. doi:<https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601112>

- Poquioma Woo, M. A. et al. (2021). Gestión de la calidad en la educación superior: una revisión sistemática. *IGOVERNANZA*, 4(16), 334-356. doi:<https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.160>
- Power, M. (1999). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press. Obtenido de <https://academic.oup.com/book/26482?login=false>
- PRONABEC. (2026). *Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo*. Obtenido de <https://www.gob.pe/pronabec>
- QS World University Rankings. (2021). *QS Latin America University Rankings 2021*. Obtenido de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2021>
- Quispe Cutipa, W. A. et al. (2020). Calidad educativa y gestión institucional en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Perú. *Delectus Revista Científica - INICC - PERÚ*, 3(2), 27-35. doi:<https://doi.org/10.36996/delectus.v3i2.48>
- Ruiz Conejo, A. G. & Oré León, A. (2022). Antecedentes de la reforma universitaria en el Perú: una breve mirada a las normativas. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 445-456. doi:<https://doi.org/10.36390/telos242.15>
- Sánchez Solís, Y. (2021). Gestión pedagógica y calidad educativa en una universidad pública del Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17). doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.168>
- Scott, P. (2018). Compliance and Creativity: Dilemmas for University Governance. *European review*. doi:[doi:10.1017/S1062798717000527](https://doi.org/10.1017/S1062798717000527)
- Sebastianelli, Rosa & Tamimi, Nabil. (2002). Cómo se relacionan las dimensiones de la calidad del producto con la definición de la calidad. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 442-453. doi:https://doi.org/10.1108/02656710210421599?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

- Shore, C., & Wright, S. (2015). Governing by numbers: Audit culture, rankings and the new world order. *Social Anthropology*, 23(1), 22-28. doi:<https://doi.org/10.1111/1469-8676.12098>
- SINEACE. (2017). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria*. Obtenido de <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/4086>
- Stensaker, B., Langfeldt, L., Harvey, L., Huisman, J., & Westerheijden, D. (2011). An in-depth study on the impact of external quality assurance. *Evaluation in Higher Education*, 36(4), 465-478. doi:<https://doi.org/10.1080/02602930903432074>
- Sumar, O. & Villanueva-Begazo, Andrea-Nataly. (2023). Una década después: la reforma universitaria peruana a prueba desde la teoría económica de la regulación. *RIES- Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(41), 132-153. doi:<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2023.41.1584>
- SUNEDU. (2020). *II Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1230044/Informe%20Bienal.pdf?v=1603336820>
- SUNEDU. (2021). *Licenciamiento institucional*. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe/licenciamiento-institucional/>
- SUNEDU. (2023). *Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos - RENATI (Texto integrado)*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/991491-reglamento-del-registro-nacional-de-trabajos-conducentes-a-grados-y-titulos-renati>
- Tikly, L. (2011). Towards a framework for researching the quality of education in low-income countries. *Comparative Education*, 47(1), 23. doi:<https://doi.org/10.1080/03050068.2011.541671>
- Turpo-Gebera, O. et al. (2024). RETRACTION NOTICE: Training of education researchers in Peru: contexts and challenges. *TECHNO REVIEW International*

Technology Science and Society Review, 2-10.
doi:<https://doi.org/10.37819/revtechno.1878>

UNESCO. (2015). *Rethinking education: towards a global common good?* UNESCO Publishing. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555>

Van Hoecke, M. (2011). *Methodologies of legal research: Which kind of method for what kind of discipline?* Hart Publishing.

Vaudo Godina, L. (2025). Cultura de compliance Corporativo. Retos para los procesos de educación empresarial. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-16.
doi:<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-395>

Véliz, D., Bernasconi, A., Celis, S., Mella, M., & Miranda, C. (2023). Pathways to the creation of research capacities in Universities in developing countries: perspectives from a literature review. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(5), 566–582.
doi:<https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2211317>

**Gestión académica estratégica y
aseguramiento de la calidad en
Facultades de Humanidades:
análisis socio jurídico de una
universidad privada de Arequipa**

Rolando Orlando Núñez Quiroz

Rosa Cecilia Cruz Núñez

Karen Brenda Salas Vega

Ciro Luis Correa Borda



EDITORIAL
MUNDO INTERDISCIPLINARIO

ISBN 978-628-97574-3-9