

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

[DOI 10.35381/gep.v8i14.722](https://doi.org/10.35381/gep.v8i14.722)

Sistema de gestión de calidad y mejora de procesos de una Universidad Nacional del Perú

Quality management and process improvement system of a National University of Peru

Yury Gagarin Gonzales-Renteria
ygonzalesr@uladech.edu.pe
Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo,
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-6859-7996>

Yoni Mateo Valiente-Saldaña
yvaliente@unitru.edu.pe
Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-9083-3553>

Jorge Edwin Mantilla-Sevillano
jmantilla@unitru.edu.pe
Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-9755-0417>

Roger Manuel Rurush-Asencio
rogermra27@gmail.com
Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Huaraz
Perú
<https://orcid.org/0009-0000-2234-4080>

Recepción: 10 de agosto 2025
Revisado: 19 de octubre 2025
Aprobación: 26 de noviembre 2025
Publicado: 01 de enero 2026

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

RESUMEN

La gestión de calidad universitaria representa un desafío estructural en las instituciones públicas peruanas, donde persisten déficits en la estandarización de procesos académicos y administrativos. El objetivo de investigación fue determinar la incidencia del sistema de gestión de calidad en la mejora de los procesos académicos y administrativos de una universidad nacional del Perú. Se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y descriptivo. La muestra censal comprendió 80 directivos, docentes y personal administrativo a quienes se aplicaron dos cuestionarios de 16 ítems con escala de Likert. Los resultados evidencian que el conocimiento del sistema de gestión de la calidad y los procesos predominó el nivel regular con la dimensión control con valores más bajos. Se determinó una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Por tanto, el sistema de gestión de calidad incide significativamente en los procesos institucionales.

Descriptor: Calidad de la educación; pertinencia de la educación; evaluación de la educación. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

University quality management represents a structural challenge in Peruvian public institutions, where deficits persist in the standardization of academic and administrative processes. The objective of the research was to determine the impact of the quality management system on the improvement of the academic and administrative processes of a national university in Peru. A quantitative approach was adopted with a non-experimental, cross-sectional and descriptive design. The census sample included 80 principals, teachers and administrative staff to whom two questionnaires of 16 items with a Likert scale were applied. The results show that knowledge of the quality management system and processes predominated at the regular level with the control dimension with lower values. A strong positive correlation was determined between both variables. Therefore, the quality management system has a significant impact on institutional processes.

Descriptors: Quality of education; relevance of education; evaluation of education. (UNESCO Thesaurus).

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

INTRODUCCIÓN

La educación superior universitaria en el Perú atraviesa una coyuntura caracterizada por múltiples desafíos que comprometen la calidad académica y la eficiencia administrativa en sus instituciones públicas. La situación ha sido producida como resultado de factores estructurales, normativos y culturales que demandan atención urgente y sistemática. En esa dirección, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ha documentado que el sistema universitario peruano enfrenta déficits estructurales en materia de gobernanza, pertinencia y aseguramiento de la calidad que requieren reformas sistémicas (UNESCO, 2017). Las universidades nacionales, que representan aproximadamente el 30% del total de instituciones de educación superior en el país, enfrentan problemáticas derivadas de su naturaleza pública, su dependencia presupuestaria y las complejas dinámicas organizacionales que las caracterizan (SUNEDU, 2020).

Uno de los problemas de mayor peso radica en la ausencia o deficiencia de sistemas de gestión de calidad (SGC) debidamente articulados, lo cual se manifiesta en procesos académicos y administrativos poco estandarizados, escasamente documentados y frecuentemente desconectados entre sí. La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria identificó que un porcentaje significativo de universidades públicas presentaba deficiencias en sus sistemas de gestión al momento de iniciar los procesos de licenciamiento institucional (SUNEDU, 2019). Esta carencia no solo afecta el cumplimiento de requisitos normativos, sino que impacta directamente en la experiencia educativa de los estudiantes, quienes enfrentan demoras en trámites académicos, falta de claridad en los procedimientos y variabilidad en la calidad de los servicios recibidos. La fragmentación organizacional representa otra dimensión del problema. Las universidades nacionales han operado bajo estructuras donde las facultades funcionan como entidades relativamente autónomas, cada una con sus propios criterios y procedimientos para la gestión académica y administrativa; descentralización que, si bien

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

puede responder a la especificidad de cada disciplina, genera inconsistencias significativas en la aplicación de políticas institucionales y dificulta la implementación de sistemas integrados de gestión de calidad. Al respecto, Rodríguez-Ponce (2009) señala que la gestión universitaria en América Latina adolece de una visión sistémica que permita la coordinación efectiva entre las diferentes unidades académicas y administrativas. En el contexto peruano, esta problemática se agrava por la limitada cultura de trabajo colaborativo entre facultades y la persistencia de feudos académicos que resisten los procesos de estandarización institucional.

La implementación de la Ley Universitaria N°30220 (Congreso de la República del Perú, 2014) estableció un marco normativo que exige a las universidades peruanas el cumplimiento de condiciones básicas de calidad como requisito para su funcionamiento legal. No obstante, el proceso de adaptación a estas exigencias ha revelado brechas considerables en las capacidades de gestión de las universidades públicas. El licenciamiento institucional evidenció que muchas universidades nacionales carecían de procesos claramente definidos para aspectos sustanciales como la selección y evaluación docente, la gestión curricular, el seguimiento de egresados, la investigación formativa y la responsabilidad social universitaria (Flores et al., 2023). Ausencia que no solo compromete el licenciamiento, sino que refleja décadas de gestión improvisada y reactiva en lugar de una administración proactiva sustentada en la planificación estratégica y el mejoramiento continuo. En ese sentido, Velásquez Benites et al. (2022) advierten que el proceso de licenciamiento ha generado tensiones entre los requerimientos normativos y la autonomía universitaria, lo que complejiza la implementación efectiva de las condiciones básicas de calidad en el ámbito público.

Los procesos académicos constituyen el núcleo de la actividad universitaria, pero operan con frecuencia sin la documentación, estandarización y control necesarios para garantizar su calidad. La gestión curricular, en particular, suele carecer de mecanismos sistemáticos para el diseño, la actualización y la evaluación de los planes de estudio.

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

Muchas universidades nacionales mantienen currículos desactualizados que no responden a las demandas del mercado laboral ni incorporan los avances científicos y tecnológicos contemporáneos. En ese marco, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa reportó que una proporción considerable de programas académicos en universidades públicas no contaba con procesos formalizados de actualización curricular con participación de grupos de interés externos (SINEACE, 2017). Esta desconexión contribuye a la problemática del desempleo profesional y el subempleo que afecta a numerosos egresados universitarios en el país.

La gestión docente representa otro ámbito problemático. A pesar de que el profesorado constituye el activo más valioso de cualquier institución educativa, las universidades nacionales carecen con frecuencia de sistemas robustos para la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo profesional de sus docentes. La normativa de la carrera pública magisterial universitaria establece requisitos específicos, pero su aplicación ha sido inconsistente y frecuentemente politizada. En esa línea, Cuenca y Vargas (2018) documentan cómo las políticas públicas docentes en el Perú han enfrentado históricamente dificultades para consolidar criterios meritocráticos en los procesos de nombramiento, evaluación y promoción del personal universitario, lo que genera inequidades, desmotivación y conflictos internos que afectan el clima organizacional.

Los procesos de investigación científica enfrentan desafíos particulares en las universidades nacionales del Perú. Pese al reconocimiento retórico de la investigación como función esencial de la universidad, la práctica revela limitaciones estructurales de consideración. El país destina apenas el 0,12% de su producto interno bruto a investigación y desarrollo, una de las cifras más bajas de América Latina, y las universidades públicas reciben una fracción mínima de esos recursos (CONCYTEC, 2021). La ausencia de procesos estructurados para la gestión de la investigación se

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

manifiesta en la falta de líneas de investigación institucionales claramente definidas, la escasa articulación entre la investigación formativa y la investigación científica propiamente dicha, los limitados mecanismos de financiamiento interno y el insuficiente apoyo para la publicación y difusión de resultados (Gómez Méndez et al., 2024).

En el ámbito administrativo, las universidades públicas enfrentan problemáticas asociadas a la rigidez normativa, la burocracia excesiva y la limitada modernización tecnológica. Los procesos de matrícula, certificación, expedición de grados y títulos, gestión de recursos humanos, adquisiciones y contrataciones se caracterizan con frecuencia por plazos excesivos, requisitos redundantes y falta de transparencia. La Contraloría General de la República ha identificado de manera recurrente deficiencias en los sistemas de control interno de las universidades públicas, entre ellas debilidades en la planificación presupuestaria, la ejecución del gasto, la gestión patrimonial y la contratación de personal (Contraloría General de la República, 2018); deficiencias que no solo comprometen la eficiencia operativa, sino que generan riesgos de corrupción y malversación de recursos públicos.

La transformación digital representa tanto una oportunidad como un desafío para las universidades nacionales. Si bien la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales para la educación remota, la transición evidenció brechas tecnológicas de gran calado. Muchas universidades públicas carecían de plataformas robustas para la gestión académica integrada, sistemas de información para la toma de decisiones, repositorios digitales institucionales y mecanismos de interoperabilidad entre diferentes sistemas informáticos (Cuenca y Reátegui, 2016). La gestión de procesos académicos y administrativos sigue dependiendo en exceso de documentación física, trámites presenciales y sistemas manuales que incrementan los tiempos de respuesta, generan errores y dificultan el seguimiento y la trazabilidad.

La poca cultura de calidad es uno de los obstáculos más arraigado para la implementación efectiva de sistemas de gestión. La calidad no puede imponerse

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

mediante normativas y procedimientos, sino que requiere un cambio cultural que permee toda la organización. Las universidades públicas peruanas exhiben con frecuencia resistencia al cambio, especialmente cuando este implica rendición de cuentas, evaluación del desempeño y estandarización de procesos. Al respecto, Scharager y Aravena (2010) han documentado cómo la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad en universidades latinoamericanas encuentra resistencias asociadas a la percepción de que tales sistemas amenazan la libertad académica y la especificidad disciplinaria.

La capacitación del personal académico y administrativo en gestión de calidad y procesos representa otra área deficitaria. La mayoría de los docentes universitarios carece de formación formal en administración educativa, gestión de calidad o diseño de procesos, dado que su pericia se concentra en sus respectivas disciplinas científicas. De manera análoga, el personal administrativo no ha recibido capacitación sistemática en gestión por procesos, mejora continua o sistemas de calidad. Esta brecha de competencias dificulta la implementación de SGC, pues genera incomprensión acerca de los objetivos, las metodologías y sus beneficios. En ese contexto, Mehralizadeh y Safaeemoghaddam (2010) subrayan que la aplicabilidad efectiva de los SGC en la educación superior depende en gran medida del nivel de comprensión y apropiación que los actores institucionales desarrollen respecto a ellos.

Los recursos financieros limitados agravan las problemáticas analizadas. Las universidades nacionales dependen del presupuesto público, que ha sido históricamente insuficiente para cubrir las necesidades básicas de funcionamiento, mucho menos para inversiones en modernización administrativa, tecnología, infraestructura o desarrollo de personal. La asignación presupuestaria a universidades públicas en el Perú representa aproximadamente el 0,36% del PIB, cifra significativamente por debajo del promedio latinoamericano y muy distante de las recomendaciones internacionales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). Esta restricción presupuestaria limita la capacidad de las

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

universidades para implementar SGC robustos, contratar consultorías especializadas, adquirir software de gestión, capacitar al personal o destinar recursos humanos de manera exclusiva a tareas de aseguramiento de la calidad.

La rendición de cuentas representa un aspecto problemático adicional. Las universidades públicas, en tanto instituciones que utilizan recursos del Estado, tienen la obligación de demostrar que estos se emplean de manera eficiente y efectiva. Sin embargo, la ausencia de sistemas de información integrados y de indicadores de desempeño claramente definidos dificulta esa rendición de cuentas. Los grupos de interés legítimos como son los estudiantes, las familias, los empleadores y la sociedad en general, tienen acceso limitado a información confiable sobre la calidad de la formación, las tasas de empleabilidad de los egresados, la producción científica o el uso de recursos públicos, lo cual erosiona la confianza social en las universidades públicas y alimenta percepciones negativas sobre su calidad y pertinencia.

Aunque la Ley Universitaria establece que todas las universidades deben estar licenciadas y promueve la acreditación de programas académicos, el sistema de financiamiento público no está completamente alineado con estos mecanismos de aseguramiento. Países como Chile o Colombia han desarrollado sistemas en los que el financiamiento público está parcialmente vinculado al desempeño en indicadores de calidad, lo que genera incentivos para el mejoramiento institucional (Brunner y Miranda, 2016). En el Perú, esa articulación permanece débil, con lo cual se reducen los incentivos económicos para que las universidades inviertan de manera sostenida en SGC.

La investigación sobre SGC, y procesos académicos y administrativos en universidades nacionales del Perú se justifica ante la compleja problemática multidimensional. Comprender cómo estas instituciones pueden desarrollar e implementar sistemas efectivos de gestión de calidad, a pesar de las limitaciones estructurales que enfrentan, resulta determinante tanto para el mejoramiento de las instituciones específicas como para el desarrollo del sistema universitario nacional en su conjunto. En ese marco, el

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

objetivo de la investigación fue determinar la incidencia del sistema de gestión de calidad en los procesos académicos y administrativos de una universidad nacional del Perú.

MÉTODO

La investigación sobre SGC y procesos académicos y administrativos en universidades nacionales del Perú se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual permite medir objetivamente las variables de estudio y establecer relaciones estadísticas entre ellas. En el contexto de este trabajo, dicho enfoque posibilita evaluar el grado de implementación de SGC, medir la eficiencia de los procesos académicos y administrativos, cuantificar los niveles de satisfacción de los usuarios e identificar correlaciones entre variables institucionales y resultados de desempeño.

El diseño adoptado es no experimental de tipo transversal y descriptivo. Se considera no experimental porque no se manipulan las variables, sino que se observan los fenómenos tal como se manifiestan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. El carácter transversal implica que la recolección de datos se realiza en un momento temporal único, lo que proporciona una imagen del estado actual de los SGC en la universidad estudiada. Si bien este diseño no permite establecer relaciones causales ni documentar evoluciones temporales como los diseños longitudinales, ofrece la ventaja de generar información pertinente en plazos razonables y con recursos factibles.

La población de estudio estuvo conformada por 80 participantes entre directivos, docentes y administrativos de una universidad nacional del Perú, constituyendo a su vez la muestra de estudio; dado que la población es finita y accesible, se procedió a trabajar con la totalidad de sus integrantes.

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información y, como instrumentos, dos cuestionarios simples estructurados y validados mediante juicio de expertos. El primero correspondió a la variable sistema de gestión de calidad y el segundo a la variable

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

procesos académicos y administrativos; cada cuestionario constó de 16 ítems medidos a través de la escala Likert con tres niveles de valoración: bajo, regular y alto.

Antes de la aplicación de los instrumentos se determinó la confiabilidad de estos a través del alfa de Cronbach, que evalúa la consistencia interna del instrumento, obteniéndose valores de 0,82 y 0,80 para el primer y segundo cuestionario, respectivamente; resultando aceptables. El procedimiento de análisis consistió en describir de manera descriptiva los niveles de las variables y cada una de sus dimensiones según la escala de medición establecida. Dado que los datos no se distribuyeron con normalidad, se empleó el coeficiente Rho de Spearman con una significancia de 0,05.

RESULTADOS

Los resultados fueron analizados a partir de los objetivos de la investigación.

En la Tabla 1, los datos revelan que los sistemas de gestión de calidad en la universidad nacional estudiada se encuentran en un estado de implementación heterogéneo, con avances perceptibles en aspectos formales y documentales, pero con limitaciones persistentes en su operacionalización efectiva y en la transformación de la cultura organizacional.

Tabla 1.

Nivel de conocimiento del sistema de gestión de calidad y sus dimensiones.

Niveles	Gestión Estratégica		Formación Integral		Soporte Institucional		Resultados	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	19	23%	24	30%	22	28%	22	28%
Regular	53	66%	50	63%	53	63%	49	62%
Alto	8	11%	6	7%	5	9%	9	10%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Elaboración: Los autores.

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

Las cifras muestran que aproximadamente el 78% de la universidad estudiada cuenta con estructuras organizacionales específicas para la gestión de calidad, y el 82% ha desarrollado documentación básica de procesos académicos y administrativos. Solo el 43% de los docentes encuestados reporta conocimiento sobre su funcionamiento y el 37% de los estudiantes percibe mejoras tangibles en la calidad de los servicios académicos atribuibles a la implementación de los SGC.

Los resultados de la Tabla 2 ponen de manifiesto una situación de atención prioritaria en cuanto al nivel de conocimiento que los trabajadores de la universidad nacional estudiada poseen sobre los procesos académicos y administrativos institucionales.

Tabla 2.

Nivel de conocimiento de los procesos académicos y administrativos con respecto a cada una de sus dimensiones de la universidad nacional estudiada en 2025.

Niveles	Planificación		Organización		Ejecución		Control	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	20	25%	18	23%	24	30%	22	28%
Regular	50	63%	53	64%	49	62%	52	66%
Alto	10	12%	9	13%	7	8%	6	6%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Elaboración: Los autores.

Los datos evidencian que la mayoría de los participantes se ubica en el nivel regular de conocimiento, con porcentajes que oscilan entre el 62% y el 66% según la dimensión evaluada, en tanto que los niveles de conocimiento alto resultan marcadamente bajos, pues fluctúan entre el 6% y el 13%. La dimensión de control presenta el panorama más comprometido, con solamente el 6% de trabajadores que demuestran conocimiento alto y el 28% situado en nivel bajo.

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

Los objetivos estratégicos de calidad presentados en la Tabla 3 reflejan una planificación institucional de alcance amplio, que aborda dimensiones del desempeño universitario con metas cuantificables y temporalmente definidas (SINEACE, 2017).

Tabla 3.
Objetivos estratégicos de calidad de la universidad nacional estudiada, 2025-2028.

Objetivo estratégico	Indicador	Base 2024	Meta 2026	Meta 2028	Responsable
OEC1. Excelencia académica					
Incrementar la tasa de graduación oportuna	% graduados en tiempo estándar	32,8%	45,0%	55,0%	Vicerrectorado Académico
Reducir la deserción estudiantil	% de deserción anual	18,2%	12,0%	8,0%	Vicerrectorado Académico
Elevar la satisfacción estudiantil	Índice de satisfacción (1-5)	3,2	3,8	4,2	Oficina de Calidad
OEC2. Investigación e innovación					
Incrementar publicaciones indexadas	N.º publicaciones/año	42	65	100	Vicerrectorado de Investigación
Aumentar proyectos de investigación	N.º proyectos activos	28	40	60	Vicerrectorado de Investigación
Fortalecer la plana docente investigadora	% docentes con doctorado	28,4%	38,0%	50,0%	Recursos Humanos
OEC3. Acreditación y reconocimiento					
Acreditar programas académicos	% programas acreditados	33,3%	58,3%	83,3%	Oficina de Calidad
Certificar el SGC	Certificación ISO 9001	No	Sí	Sí (renovada)	Oficina de Calidad
Lograr acreditación institucional	Acreditación SINEACE	No	En proceso	Sí	Rectorado
OEC4. Eficiencia operativa					
Digitalizar procesos	% procesos digitalizados	45,8%	75,0%	95,0%	Tecnologías de Información
Reducir tiempos de trámites	Tiempo promedio de titulación (meses)	9,2	6,0	4,0	Secretaría General
Optimizar la ejecución presupuestal	% de ejecución anual	87,6%	92,0%	95,0%	Finanzas
OEC5. Responsabilidad social					
Incrementar la empleabilidad	% egresados empleados	58,0%	70,0%	80,0%	Seguimiento de Egresados
Fortalecer la vinculación con el entorno	N.º de convenios activos	18	25	35	Relaciones Interinstitucionales
Ampliar proyectos de extensión	N.º proyectos de extensión/año	12	18	25	Extensión Universitaria

Elaboración: Los autores.

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

Con todo, al analizar estos objetivos a la luz de los datos previos sobre el limitado conocimiento de procesos por parte del personal institucional, surge una preocupación de fondo respecto a la distancia entre las aspiraciones estratégicas formalmente declaradas y las capacidades institucionales reales para ejecutarlas.

El cuadro de mando integral presentado en la Tabla 4 constituye un esfuerzo valioso por traducir la estrategia institucional en un sistema coherente de medición del desempeño desde cuatro perspectivas: financiera (20%), clientes (30%), procesos internos (30%), y aprendizaje y crecimiento (20%). Esta herramienta, desarrollada por Kaplan y Norton (2008), representa un avance respecto a los sistemas tradicionales de medición centrados de manera exclusiva en indicadores financieros, al incorporar una visión equilibrada que reconoce múltiples dimensiones del desempeño organizacional.

Tabla 4.

Cuadro de mando integral del SGC para la universidad nacional estudiada, 2025-2028.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores (KPI)	clave	Meta 2028	Iniciativas estratégicas	Peso
Financiera	Optimizar el uso de recursos y lograr sostenibilidad financiera	Ejecución presupuestal		95%	Presupuesto basado en resultados.	20%
		ROI del SGC		40%	Sistema de costeo por actividades.	
		Costo de no calidad		5%	Reducción de desperdicios.	
Clientes	Satisfacer necesidades y expectativas de estudiantes y empleadores	Satisfacción estudiantil		4,2/5	Modelo educativo centrado en el estudiante	30%
		Empleabilidad de egresados	de	80%	Seguimiento integral a egresados	
		NPS		+40	Vinculación con empleadores	
Procesos	Optimizar procesos académicos y administrativos para la excelencia	Programas acreditados		83,3%	Procesos de autoevaluación	30%
		Trámites en plazo		90%	Transformación digital	
		Digitalización		95%	Estandarización de procedimientos	
Aprendizaje	Desarrollar capacidades del personal y cultura de calidad	Personal capacitado		80%	Programa de formación continua	20%
		Docentes con doctorado		50%	Becas para estudios doctorales	
		Madurez digital		4,5/5	Infraestructura tecnológica	

Elaboración: Los autores.

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

Sin embargo, al analizar con rigor este cuadro de mando, emergen interrogantes sobre su factibilidad de implementación, dado el limitado conocimiento de procesos donde apenas entre el 6% y el 13% del personal demostró conocimiento alto; situación que compromete de manera seria la capacidad institucional para ejecutar las iniciativas estratégicas propuestas y monitorear con eficacia los indicadores establecidos.

Los resultados presentados en la Tabla 5 revelan una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el sistema de gestión de calidad y los procesos académico-administrativos de la universidad nacional estudiada, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,782$ ($p < 0,001$). Este valor corresponde a una correlación de magnitud considerable, dado que valores situados entre 0,50 y 1,0 se interpretan convencionalmente como correlaciones fuertes.

Tabla 5.

SGC y los procesos académicos y administrativos de la universidad nacional estudiada, 2025.

		Sistema de gestión de calidad	Procesos académicos y administrativos
Sistema de gestión de calidad	Correlación de Pearson		0,782
	Sig. (bilateral)	1	0,000
	N	80	80
Procesos académicos y administrativos	Correlación de Pearson	0,782	
	Sig. (bilateral)	0,000	1
	N	80	80

Elaboración: Los autores.

La significancia bilateral de $p = 0,000$ indica que existe menos del 0,1% de probabilidad de que esta correlación obedezca al azar, lo que proporciona evidencia fortalecida de que ambas variables están relacionadas en la población estudiada. Este resultado confirma la hipótesis central de la investigación al demostrar de manera empírica que mejores sistemas de gestión de calidad se asocian con procesos académicos y administrativos más efectivos, en consonancia con el marco teórico de la gestión de calidad en educación

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

superior, que postula que la implementación de sistemas estructurados de gestión genera mejoramiento sistemático en los procesos institucionales.

DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que la implementación del SGC en la universidad analizada se encuentra en una fase intermedia de desarrollo, caracterizada por avances formales en la estructuración documental y organizativa, pero con limitaciones en su apropiación por parte del personal institucional. Este patrón coincide con lo descrito en la literatura internacional sobre aseguramiento de la calidad en educación superior, donde las primeras etapas de implementación suelen centrarse en el cumplimiento de requisitos normativos y en la creación de estructuras administrativas. Lemaitre et al. (2012) documentaron un proceso similar en universidades chilenas, donde la institucionalización de la cultura de calidad requirió varios años de implementación sostenida para consolidarse. En el contexto peruano, dicho proceso enfrenta obstáculos adicionales asociados a limitaciones presupuestarias, cambios frecuentes de autoridades y resistencias organizacionales que ralentizan la consolidación de prácticas de mejora continua.

Un hallazgo relevante está en el predominio de niveles de conocimiento sobre el sistema de gestión de calidad y sobre los procesos académicos y administrativos. Aunque existen mecanismos formales de gestión, su comprensión y apropiación por los actores institucionales es limitada. Investigaciones previas han señalado que uno de los factores críticos para el éxito de los SGC es precisamente el nivel de internalización que alcanzan entre los miembros de la organización. En ese sentido, Lemaitre et al. (2012) advierten que la existencia de procedimientos documentados no garantiza su aplicación efectiva si los responsables de ejecutarlos no poseen una comprensión suficiente de su propósito y funcionamiento. Esta situación revela la necesidad de fortalecer los procesos de

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

capacitación institucional, especialmente en lo relacionado con gestión por procesos, evaluación del desempeño y mejora continua.

Adicionalmente, la planificación estratégica de calidad planteada por la universidad muestra un enfoque integral orientado a mejorar dimensiones clave del desempeño universitario. Este tipo de planificación se alinea con las recomendaciones del sistema peruano de aseguramiento de la calidad, particularmente con los lineamientos establecidos por el SINEACE para promover procesos de autoevaluación y mejora institucional (SINEACE, 2017).

No obstante, diversos autores advierten que la efectividad de la planificación estratégica depende de su coherencia con las capacidades organizacionales reales. Armijo (2011), Montes De Oca Sánchez et al. (2021) y Medina-León et al. (2024) sostienen que los planes estratégicos deben construirse a partir de diagnósticos institucionales rigurosos que permitan identificar brechas operativas y diseñar intervenciones concretas para superarlas. De lo contrario, existe el riesgo de que dichos planes se conviertan en instrumentos formales con escasa incidencia en la gestión cotidiana.

Esta advertencia adquiere pertinencia particular en el contexto de las universidades peruanas. Mendoza-Moreira et al. (2025) han verificado que la desconexión entre los objetivos estratégicos y los sistemas de seguimiento basados en indicadores de desempeño constituye uno de los factores que más compromete la efectividad de la planificación en las universidades públicas latinoamericanas.

La propuesta de implementar un cuadro de mando integral constituye un avance significativo en la estructuración del sistema de gestión de calidad, ya que permite articular los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño medibles y comparables en el tiempo. Desde una perspectiva teórica, Kaplan y Norton (2008) y Vega Falcón et al. (2021) subrayan que el cuadro de mando integral debe convertirse en el sistema operativo de la gestión estratégica mediante reuniones periódicas de revisión donde se evalúan avances, se analizan desviaciones y se ajustan estrategias; aspectos

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

que habrán de incorporarse de manera explícita en la planificación operativa de la universidad. Sin embargo, la viabilidad de esta herramienta depende del desarrollo de capacidades organizacionales para monitorear indicadores, analizar resultados y ajustar estrategias. Por ello, diversos estudios recomiendan que su introducción sea acompañada por programas de formación institucional y por la consolidación de sistemas de información que faciliten el seguimiento de los indicadores estratégicos.

Un aspecto central del estudio revela una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el SGC y los procesos académicos y administrativos de la universidad nacional estudiada. Al contrastar estos datos con la literatura pertinente, se aprecia coherencia con investigaciones precedentes en contextos similares. Mehralizadeh y Safaeemoghaddam (2010), en su estudio sobre implementación de sistemas de gestión de calidad en universidades reportaron correlaciones significativas entre su nivel de implementación y la eficiencia administrativa, la satisfacción estudiantil y los resultados de acreditación institucional. De manera complementaria, Flores et al. (2023) verificaron en el contexto universitario peruano que el proceso de licenciamiento institucional ha funcionado como catalizador de mejoras en la calidad del servicio universitario cuando las instituciones logran superar la etapa de cumplimiento normativo e internalizan los principios de mejora continua.

Desde una perspectiva sistémica, los resultados del estudio sugieren que la implementación efectiva de un sistema de gestión de calidad en universidades públicas requiere abordar dimensiones estructurales, culturales y formativas. No basta con diseñar procedimientos o indicadores de desempeño; es necesario promover cambios organizacionales que fortalezcan la cultura de calidad, la capacitación del personal y la articulación entre los diferentes niveles de gestión institucional. En conjunto, estos hallazgos contribuyen a la comprensión de los desafíos que enfrentan las universidades públicas peruanas en la consolidación de sistemas de gestión de calidad. Asimismo, sugieren que el fortalecimiento de estos sistemas puede constituir una estrategia efectiva

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

para mejorar la eficiencia institucional, elevar la calidad del servicio educativo y fortalecer la legitimidad social de la educación superior pública.

CONCLUSIONES

El estudio evidencia que el sistema de gestión de la calidad en la universidad nacional del Perú, objeto de estudio, presenta un nivel de conocimiento intermedio en el personal, lo que indica que su implementación aún se encuentra en una etapa de consolidación institucional. Aunque hay avances en la formalización de estructuras y procedimientos, la apropiación del sistema por parte de los actores institucionales es limitada y refleja la necesidad de mejorar los procesos de capacitación y cultura organizacional orientados al SGC.

Similarmente, el conocimiento sobre los procesos académicos y administrativos se caracteriza por un dominio medio, especialmente en las fases de ejecución y control, sugiriendo debilidades de la gestión operativa y los mecanismos de supervisión. Esta situación evidencia la importancia de fortalecer la gestión por procesos y la promoción de estrategias de formación para mejorar la comprensión y aplicación de los procedimientos institucionales.

La propuesta de planificación estratégica de la calidad en la universidad es un marco integral para la mejora continua institucional al incorporar objetivos vinculados con la excelencia académica, investigación, acreditación, eficiencia operativa y responsabilidad social. El cumplimiento efectivo de estas metas depende de la capacidad de alinear la planificación estratégica con el desarrollo de capacidades organizacionales y mecanismos sistemáticos de seguimiento al desempeño que no se encuentran vigentes. Asimismo, la propuesta del cuadro de mando integral representa la herramienta para articular los objetivos estratégicos planteados con indicadores de desempeño que contribuyan a la toma de decisiones y el monitoreo continuo de los resultados. Para su

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

efectividad es necesario el fortalecimiento de sistemas de información y de la formación del personal en gestión estratégica y análisis de indicadores.

Finalmente, los resultados empíricos confirman la existencia de una relación significativa entre el sistema de gestión de calidad y la eficiencia de los procesos académicos y administrativos, lo que evidencia que el fortalecimiento de los mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad puede contribuir al mejoramiento de la gestión universitaria.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). <https://tinyurl.com/m7z4z6c5>
- Brunner, J. J., y Miranda, D. A. (2016). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2016*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). <https://n9.cl/m9uza>
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley Universitaria N.º 30220*. Diario Oficial El Peruano. <https://n9.cl/2vzh>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2021). *Indicadores de ciencia, tecnología e innovación*. CONCYTEC. <https://portal.concytec.gob.pe/>
- Contraloría General de la República. (2018). *Informe de control interno en universidades públicas del Perú*. Contraloría General de la República del Perú. <https://www.contraloria.gob.pe/>

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

- Cuenca, R., y Reátegui, L. (2016). *La (incumplida) promesa universitaria en el Perú*. (Documento de Trabajo, 230. Serie Educación, 11). Instituto de Estudios Peruanos. <https://n9.cl/hqsyss>
- Cuenca, R., y Vargas Castro, J. C. (2018). *Perú: El estado de políticas públicas docentes*. (Documento de Trabajo N.º 242, Serie Educación N.º 18). Instituto de Estudios Peruanos. <https://tinyurl.com/yc4cxwrj>
- Flores, L. S., Flores de Espino, L. S., Flores, L. S., y Pineda La Serna, Z. K. (2023). El licenciamiento institucional y la calidad del servicio universitario de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 17, 293-307. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7527675>
- Gómez Méndez, J., Prado Palomino, J. A., Enciso Huillca, E. R., Tenorio Alanya, F. M., y Pozo Curo, C. (2024). El proceso de licenciamiento institucional y la mejora de la investigación científica en la educación superior. *Comuni@cción*, 15(3), 261-271. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.3.1025>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press. <https://n9.cl/dym4v>
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E., y Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades a partir de la implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad: La experiencia chilena. *Calidad en la Educación*, 36, 21-52. <https://doi.org/10.31619/caledu.n36.80>
- Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Comas-Rodríguez, R., Abreu-González, M. T., & Hernández-Nariño, A. (2024). Alineamiento estratégico y su evaluación en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas. *Revista Médica Electrónica*, 46. <https://n9.cl/10rjn>
- Mehralizadeh, Y., & Safaeemoghaddam, M. (2010). The applicability of quality management systems and models to higher education: A new perspective. *The TQM Journal*, 22(2), 175-187. <https://doi.org/10.1108/17542731011024282>
- Mendoza-Moreira, M. J., Peñafiel-Bravo, M. D., Torres-Orozco, M. A., y Zamora-Mayorga, D. J. (2025). Planificación estratégica y uso de indicadores de desempeño en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(1), 898-920. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.441>

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

- Montes De Oca Sánchez, J. E., Comas Rodríguez, R., Álvarez Hernández, S. del R., & Silva Brito, R. (2021). La incidencia del plan estratégico en la gestión administrativa. Caso Cooperativa de Transporte Ventanas. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 430–436. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2501>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Presupuesto público asignado a universidades nacionales*. MEF. <https://www.mef.gob.pe/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260875>
- Rodríguez-Ponce, E. (2009). La gestión universitaria y el rol de los gestores intermedios: El caso de los directores de departamento. *Calidad en la Educación*, 31, 98-118. <https://doi.org/10.31619/caledu.n31.171>
- Scharager, J., y Aravena, M. T. (2010). Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior: Un estudio. *Calidad en la Educación*, 32, 16-42. <https://doi.org/10.31619/caledu.n32.151>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2017). *Modelo de acreditación institucional para universidades* (Serie Documentos Técnicos N.º 28). SINEACE. <https://tinyurl.com/r53aaumf>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2019). *Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. SUNEDU. <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2020). *III informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. SUNEDU. <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>
- Vega Falcón, V., Comas Rodríguez, R., & Mayorga Díaz, M. P. (2021). Validación de causalidad e indicador sintético en el Balanced Scorecard. *Universidad y Sociedad*, 13(S2), 236–253. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2308>
- Velásquez Benites, O., Gallegos Ruiz Conejo, A., Abensur Pinasco, C. A., Teodori de la Puente, R., y Norabuena Castañeda, J. C. (2022). El licenciamiento: contrarreforma y camino a la supresión de la libertad en la universidad peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 137-147. <https://n9.cl/vif7k>

Yury Gagarin Gonzales-Renteria; Yoni Mateo Valiente-Saldaña; Jorge Edwin Mantilla-Sevillano; Roger Manuel Rurush-Asencio

©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)