



Dirección y gobernanza de instituciones de educación superior:

Fundamentos para el Liderazgo Académico

Manuel Anchapuri Quispe, Fredy Quispe Gómez

Jaime César Rodrigo Martínez, Roger Miranda Bellido

Daysi Mulluni Chacolli, Gina Elizabeth Romaní Alejo

Alberto Catachura Vilca, Roger Freddy Fernandez Burgos



Manuel Anchapuri Quispe
Fredy Quispe Gómez
Jaime César Rodrigo Martínez
Roger Miranda Bellido
Daysi Mulluni Chacolli
Gina Elizabeth Romaní Alejo
Alberto Catachura Vilca
Roger Freddy Fernández Burgos

**Dirección y gobernanza de instituciones
de educación superior:** Fundamentos para el
liderazgo académico.



Dirección y gobernanza de instituciones de educación superior: Fundamentos para el liderazgo académico.

Autores:

Manuel Anchapuri Quispe

Fredy Quispe Gómez

Jaime César Rodrigo Martínez

Roger Miranda Bellido

Daysi Mulluni Chacolli

Gina Elizabeth Romaní Alejo

Alberto Catachura Vilca

Roger Freddy Fernandez Burgos

Editor

Manuel Anchapuri Quispe

Av. La torre Nro 773

manchapuri@unap.edu.pe

Puno – Perú

Primera edición, Setiembre del 2025

Versión digital

DEPÓSITO LEGAL DEL LIBRO ELECTRÓNICO N° 2025-10638

ISBN N° 978-612-03-1473-9

Disponible en: <https://demokno.info/publicaciones/>

Diseño y diagramación

Micol Zayetsy Anchapuri Ramos

Diseño de cubierta:

Manuel Anchapuri Q.

Dirección y gobernanza de instituciones de educación superior: Fundamentos para el liderazgo académico.

Manuel Anchapuri Quispe

Fredy Quispe Gómez

Jaime César Rodrigo Martínez

Roger Miranda Bellido

Daysi Mulluni Chacolli

Gina Elizabeth Romani Alejo

Alberto Catachura Vilca

Roger Freddy Fernández Burgos

Como citar:

Anchapuri, M., Quispe, F., Rodrigo, J. C., Miranda, R., Mulluni, D., Romani, G. E., Catachura, A. & Fernández, R. F. (2025). “*Dirección y gobernanza de instituciones de educación superior: Fundamentos para el liderazgo académico*”. <https://demokno.info/publicaciones/>



Dirección y gobernanza de instituciones de educación superior: Fundamentos para el liderazgo académico © 2025 by Anchapuri, M., Quispe, F., Rodrigo, J. C., Miranda, R., Mulluni, D., Romani, G. E., Catachura, A. & Fernández, R. F. is licensed under Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

"Ante disyuntivas existenciales, su elección como rector es categórica:

O invierte su inteligencia en hacer extraordinario lo común para su comunidad,

o consume su talento en construir excepcionalidades aisladas.

El primer camino deja cenizas fértiles que regeneran el ecosistema educativo;

el segundo produce humos de vanidad que sólo proyectan sombras efímeras."

"El verdadero liderazgo en educación superior no se mide por la altura de su perfil, sino por la profundidad de las raíces institucionales que nutre"

— Adaptado de Clark (2023, p. 215)"

“Ninguna cantidad de experimentación puede probar definitivamente que tengo razón; pero un solo experimento puede probar que estoy equivocado.”

Albert Einstein



Dedicatoria:

A los curiosos, a los persistentes y a los audaces exploradores de lo cualitativo, a los incansables tejedores de historias y a aquellos que se sumergen con coraje en la riqueza de los diseños cualitativos, dedicamos esta obra. Que en estas páginas encuentren más allá de métodos y enfoques un faro de inspiración, un convite a desentrañar las sutilezas de la experiencia humana y a desafiar los confines del conocimiento. Cada paso que dan en esta travesía cualitativa no solo enriquece el mosaico colectivo del saber, sino que abre caminos novedosos hacia un futuro de descubrimiento y transformación.

Pensamiento:

"La universidad es un santuario del pensamiento, pero su supervivencia exige autonomía real, no nominal".

"Solo viviré una vez; por lo tanto, Cuánto bien haga y cuanta bondad pueda mostrar a un Ser Humano, he de hacerlo ahora. No debe aplazarlo ni olvidarlo, Pues no volveré a pasar por aquí".

Índice

Objetivos del Texto	15
PRÓLOGO	16
Parte I:	
El escenario estratégico de la educación superior	
Capítulo I: Introducción a la gestión universitaria en Perú	19
1.1 Fundamentos y objetivos estratégicos de la Ley Universitaria N.º 30220	20
1.2 Impacto en la calidad académica	21
1.2.1 Avances logrados	21
1.2.2 Desafíos estructurales	22
1.3 Producción científica y gestión de la investigación	23
1.3.1 Impulso a la investigación	23
1.3.2 Brechas y riesgos	23
1.4 Gobernanza universitaria y autonomía institucional	24
1.5 Desafíos persistentes y tensiones estructurales	25
1.6 Recomendaciones para una reforma normativa de segunda generación	28
Capítulo II: Macrotendencias y desafíos de la universidad contemporánea.	32
2.1 Inteligencia artificial: Catalizador y disruptor en la educación superior	35
2.2 Impacto de las microcredenciales en el modelo universitario	38
Capítulo III: De la excelencia organizacional a la excelencia académica: un paradigma de gestión de la calidad total.	42
3.1 Implementando GpP (ISO 21001 Cláusula 8): Resultado (Alineado a SINEACE - Criterio 3 "Procesos Académicos"):	46
Implementación del cuadro de mando integral (BSC) en Universidades: 5 Pasos Clave	47
3.2 Pasos críticos y sus errores:	48

	Tabla Comparativa: ISO 9001:2015 vs. ISO 21001:2018 en Educación Superior.	52
3.3	La calidad como catalizador	54

Parte II:

Fundamentos de la gobernanza y la función directiva

	Capítulo IV: La arquitectura de la gobernanza universitaria en el siglo XXI: modelos y desafíos.	57
--	--	----

4.1	Estructura: Órganos de gobierno como engranajes de equilibrio	57
4.2	Procesos: Toma de decisiones basada en evidencias, no en jerarquías	58
4.3	Relación con stakeholders: del monólogo al diálogo estratégico	59
4.4	Análisis comparativo de modelos de gobernanza universitaria: tradición, gerencialismo y redes.	60
4.5	El rol estratégico del consejo de gobierno o patronato	65
4.6	Funciones estratégicas del consejo de gobierno o patronato	65
4.7	El Equilibrio estratégico: Autonomía universitaria y la demanda de rendición de cuentas	68

	Capítulo V: El arte de dirigir: la función directiva y el liderazgo académico.	74
--	--	----

5.1	La complejidad única del liderazgo académico	74
5.2	La singularidad del liderazgo académico	76
5.3	Competencias clave del liderazgo universitario estratégico	78
5.4	El desafío de liderar el claustro académico: gestionando expertos y autonomía	83
5.5	Liderazgo en tiempos de crisis: Lecciones institucionalizadas de la pandemia	86

Parte III:

Pilares para la sostenibilidad y relevancia institucional

Capítulo VI: Tecnología, datos y sostenibilidad financiera: la nueva frontera de la gestión.	92
6.1 La hoja de ruta para la transformación digital	93
6.2 Estrategias para la diversificación de ingresos	98
6.2.1 Educación continua y corporativa: El mercado del aprendizaje a lo largo de la vida	99
6.2.2 Filantropía y campañas de capital: construyendo un legado de sostenibilidad	100
6.2.3 Transferencia tecnológica y comercialización de la investigación: del laboratorio al mercado	101
6.2.4 Gestión y alquiler de infraestructuras: maximizando el retorno de los activos físicos	102
6.3 Ciberseguridad: Protegiendo el activo digital y la reputación institucional	103
6.4 Las 3 Mayores Amenazas para las IES	104
6.5 Las 3 Inversiones Prioritarias en Ciberseguridad	105
6.6 La Dualidad Estratégica - Donde las finanzas y lo digital convergen	107
Capítulo VII: La universidad con propósito: ética, impacto social y responsabilidad institucional.	111
7.1 La ventaja competitiva inexpugnable de la universidad	111
7.2 La Responsabilidad Social Universitaria (RSU): el propósito en acción	113
7.3 Caso de Estudio: El dilema ético de la donación controvertida	117
7.4 Alineando el plan estratégico universitario con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	119
EPÍLOGO	125
GLOSARIO	128
Referencias	130
Autores	151

INTRODUCCIÓN

El texto Dirección y gobernanza de instituciones de educación superior: Fundamentos para el liderazgo académico constituye una referencia fundamental dirigida a quienes ejercen o aspiran a ocupar posiciones de alta dirección en el ámbito universitario rectores, vicerrectores, decanos, directores y enfrenta el reto de orientar estratégicamente sus instituciones en contextos crecientemente complejos y cambiantes. Mediante un enfoque riguroso, la obra ofrece herramientas conceptuales y prácticas para la toma de decisiones informada y la consolidación del liderazgo académico en escenarios contemporáneos

No es un manual de recetas, sino un marco de reflexión y acción que integra los principios fundamentales de la gestión estratégica con las realidades únicas del mundo académico. El objetivo principal es dotar a los líderes universitarios de las herramientas conceptuales y prácticas necesarias para diagnosticar sus organizaciones, diseñar estrategias efectivas y liderar procesos de transformación que aseguren la sostenibilidad y la pertinencia de sus instituciones a largo plazo.

La educación superior global navega en lo que Clark (2023) denomina una "*tormenta perfecta de disrupciones convergentes*": digitalización acelerada, presiones financieras estructurales, demandas de equidad y el surgimiento de competidores educativos no tradicionales. Este contexto redefine radicalmente la esencia de la gobernanza universitaria. Ya no basta administrar instituciones; se exige liderar transformaciones

sistémicas en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA).

Este texto nace de una urgencia: dotar a rectores, vicerrectores y autoridades académicas de marcos conceptuales y herramientas prácticas para construir universidades antifrágiles organizaciones que no solo resisten crisis, sino que se fortalecen con ellas (Taleb, 2020 aplicado a IES por Zemsky, 2024).

El panorama disruptivo: cuatro fuerzas configurativas

1. **Revolución digital:** La inteligencia artificial y los metaversos educativos desdibujan las fronteras físicas. El 78% de las universidades reportan que la transformación digital es su principal desafío estratégico (Educause, 2024), no por tecnología, sino por su impacto en modelos pedagógicos, estructuras de costo y perfiles docentes.
2. **Geopolítica del conocimiento:** La competencia por talento global y rankings internacionales intensifica la "fuga de cerebros" del sur global (Altbach & de Wit, 2023), mientras organismos multilaterales exigen alineamiento con ODS.
3. **Nuevos demos estudiantiles:** Generaciones Z y Alpha demandan experiencias hiperpersonalizadas, flexibilidad microcredencial y compromiso ético institucional (Barnes & Lescault, 2024). El 62% prioriza habilidades blandas sobre títulos tradicionales (WEF, 2023).

4. **Sostenibilidad financiera:** El modelo de subsidio público masivo se agota. Las IES deben diversificar ingresos mediante innovación educativa (bootcamps corporativos, spin-offs) sin mercantilizar su esencia (Marginson, 2024).

La relevancia decisiva del liderazgo académico

En este ecosistema, el rector del siglo XXI opera como "traductor estratégico" (Friga, 2022), articulando tres dimensiones irreductibles:

1. Gestor de Complejidad: Dirige organizaciones "pluralistas" (Denis et al., 2020) donde conviven lógicas académicas, gerenciales y políticas.
2. Guardián de Valores: Preserva la integridad epistémica frente a presiones corporativas o ideológicas (Macfarlane, 2021).
3. Arquitecto de Futuros: Diseña instituciones resilientes mediante innovación pedagógica y modelos de ingreso sostenibles.

Como señala Hazelkorn (2024), "*la calidad de una universidad se mide hoy por la capacidad de su liderazgo para convertir incertidumbre en ventaja competitiva*" (p. 112).

Objetivos del Texto

Esta obra busca:

1. Diagnosticar los desafíos estructurales de la gobernanza universitaria contemporánea con evidencia global.
2. Proporcionar marcos conceptuales para navegar tensiones entre autonomía, rendición de cuentas y viabilidad financiera.
3. Ofrecer herramientas prácticas validadas en contextos iberoamericanos (con énfasis en marcos SINEACE e ISO 21001:2018).
4. Desarrollar competencias de liderazgo adaptativo para gestionar equipos académicos complejos.

Las universidades enfrentan su momento "*copernicano*": dejar de ser el centro del universo educativo para convertirse en nodos dinámicos de redes globales de conocimiento. Este texto provee la brújula para navegar esa transición sin perder el alma institucional. Como sostiene Lumby (2023), "*liderar una universidad hoy es gobernar un barco en tempestad mientras se rediseña su quilla*". La recompensa justifica el desafío: instituciones que no solo sobrevivan al siglo XXI, sino que definan su rumbo ético e intelectual.

PRÓLOGO

Vivimos días singulares. Cada amanecer nos recuerda que la universidad ya no es aquella fortaleza inmóvil, ajena a los pulsos de su tiempo. Hoy, en medio de una competencia institucional cada vez más intensa y el avance imparable de la inteligencia artificial, las preguntas sobre el verdadero sentido y propósito de la educación superior resuenan con más fuerza que nunca.

Esta obra nació de una inquietud compartida: ¿cómo se reinventa la universidad peruana cuando todo parece cambiar? A lo largo de estas páginas, el lector recorrerá desafíos y certezas, hallazgos y dilemas que atraviesan la gestión universitaria. No se trata solo de leyes ni de modelos importados, sino de las personas, las ideas y los sueños que animan nuestras instituciones.

El texto recorre los fundamentos de la Ley Universitaria y las exigencias de la calidad, explora la producción científica, la autonomía y la gobernanza, e invita a mirar más allá de las fronteras, aprendiendo de la experiencia latinoamericana. Pero, sobre todo, invita a dialogar: a tender puentes entre tradiciones y disrupciones, entre la excelencia organizacional y el sentido ético de nuestra misión.

En este mar de cambios, la tecnología aparece como aliada y reto. La inteligencia artificial sacude paradigmas, redefine el mismo acto de aprender y de gestionar el conocimiento. Surgen nuevas formas de acreditar

saberes y de concebir la excelencia, obligándonos a preguntarnos qué significa ser una universidad relevante hoy y en el futuro.

El liderazgo, más que una función, se convierte en un acto de servicio y visión colectiva. Afrontar crisis, escuchar a la comunidad, decidir con justicia y con propósito, son valores que resaltan en las páginas que siguen. La sostenibilidad financiera, la ciberseguridad y la responsabilidad social universitaria no son ya metas aisladas, sino piezas que deben armonizar en una misma sinfonía institucional.

Este libro es una invitación a la reflexión, al diálogo honesto y autocrítico. No hay recetas únicas ni soluciones mágicas. Pero sí una convicción profunda: la universidad tiene el poder y el deber de reinventarse, de ser faro y refugio, de formar ciudadanos capaces de transformar la sociedad con inteligencia, ética y humanidad.

A quienes hoy asumen el reto de liderar, investigar, enseñar y aprender en la universidad peruana y latinoamericana, estas páginas buscan ser compañía, inspiración y, sobre todo, un espacio para pensar juntos el porvenir.

Roger Miranda; Daysi Mulluni;

Gina Romaní

Perú, Setiembre del 2025

Parte I:
**El escenario estratégico de la
educación superior**

CAPITULO I

Capítulo I: Introducción a la gestión universitaria en Perú

"La gobernanza universitaria no es una moda administrativa, sino el arte de equilibrar la tradición académica con las exigencias contemporáneas. Desde la Bula Papal de 1253 hasta la Ley 30220, los principios de autonomía responsable, rendición de cuentas y primacía del mérito intelectual constituyen su columna vertebral..."

Evaluación de la Ley Universitaria N.º 30220: Impactos, tensiones y propuestas estratégicas para la gestión universitaria:

La promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220 en 2014 representó un punto de inflexión en la evolución del sistema de educación superior en el Perú. Esta norma emergió con el objetivo de garantizar estándares de calidad académica, consolidar procesos de investigación científica, y reformar la gobernanza institucional.

A través de la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), se impulsó un nuevo régimen regulatorio que articula licenciamiento

institucional, supervisión continua y mecanismos de fiscalización. Este capítulo ofrece un análisis de los impactos de la Ley 30220 en la educación superior peruana, considerando avances logrados, tensiones generadas, desafíos persistentes, y lecciones comparadas de América Latina, con propuestas orientadas a una reforma normativa de segunda generación.

1.1 Fundamentos y objetivos estratégicos de la Ley Universitaria N.º 30220

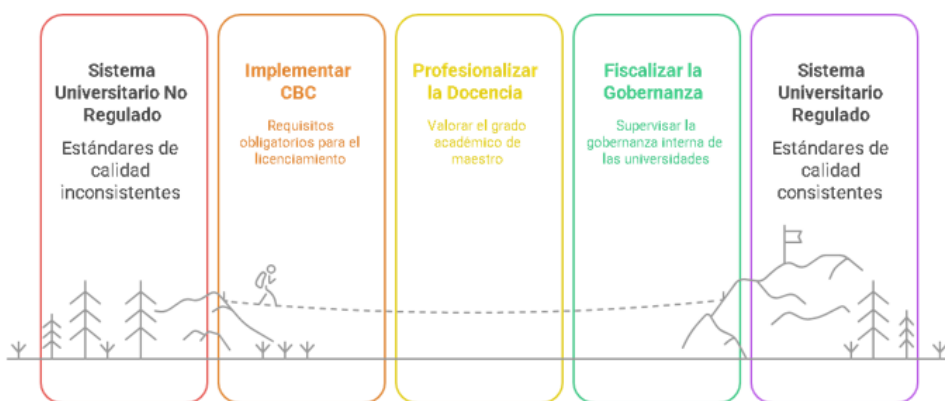
La Ley 30220 fue diseñada bajo una lógica de reestructuración sistémica, alineada con modelos internacionales de aseguramiento de la calidad. Entre sus objetivos principales destacan:

- La instauración de condiciones básicas de calidad (CBC) como requisito obligatorio para el licenciamiento.
- La profesionalización de la carrera docente y la valorización del grado académico de maestro como estándar mínimo para docencia.
- La creación de mecanismos para fiscalizar y supervisar la gobernanza interna de las universidades.
- El fortalecimiento del rol del estudiante como actor central del sistema educativo.

Estos elementos configuran una política orientada a elevar los estándares del sistema universitario, bajo principios de transparencia, meritocracia y rendición de cuentas (Ministerio de Educación, 2014).

Figura 1

Transformación del sistema universitario peruano.



1.2 Impacto en la calidad académica

1.2.1 Avances logrados

Desde la implementación de la ley, A la fecha (16/06/2025), 100 universidades cuentan con licencia institucional vigente, obtener el licenciamiento institucional, cumpliendo con estándares de infraestructura, gobernanza, investigación, y servicios académicos. Este proceso permitió depurar del sistema a aquellas

instituciones que operaban sin condiciones mínimas, lo cual redundó en una mejora sustantiva de la oferta educativa.

Asimismo, el marco regulador fomentó una cultura de evaluación interna y externa, propiciando el fortalecimiento de sistemas de gestión de la calidad en múltiples instituciones (Jiménez, 2019).

1.2.2 Desafíos estructurales

No obstante, el modelo adoptado ha derivado en una burocratización creciente. Las universidades deben atender una amplia gama de reportes, indicadores y procesos formales, cuyo exceso ha limitado la innovación educativa y ha sobrecargado la gestión institucional (González & Diestra, 2021). Además, las CBC han sido aplicadas de manera homogénea, sin atender adecuadamente las condiciones estructurales de universidades regionales o interculturales, lo que profundiza las desigualdades del sistema.

El desafío para la gerencia educativa debe ser de trascender este enfoque y utilizar los estándares como un piso para construir un **Sistema Interno de Garantía de Calidad** robusto y autónomo, donde la mejora continua sea el motor principal (Ubillus Gonzales, 2021).

1.3 Producción científica y gestión de la investigación

1.3.1 Impulso a la investigación

Entre 2014 y 2021, el Perú experimentó un crecimiento sostenido en publicaciones indexadas en bases como Scopus. Según Gallegos y Panfichi (2022), el número de universidades con más de 100 artículos indexados creció de tres a veinticuatro. Este crecimiento se vio acompañado por un incremento en la contratación de docentes con grados de doctor y el fortalecimiento de comités de ética y fondos concursables internos.

1.3.2 Brechas y riesgos

Sin embargo, los resultados han sido concentrados. Universidades privadas con alto financiamiento han absorbido la mayor parte de la producción científica, mientras que las universidades públicas especialmente en regiones andinas y amazónicas siguen careciendo de infraestructura, financiamiento y recursos humanos especializados (Cáceres, 2024). A ello se suma la amenaza de una contrarreforma legislativa (Ley N.º 31520), que debilita la capacidad de fiscalización de SUNEDU y puede revertir avances en el fortalecimiento de la investigación.

1.4 Gobernanza universitaria y autonomía institucional

La Ley 30220 introdujo criterios de idoneidad académica para ocupar cargos de gestión, redujo la discrecionalidad en la elección de autoridades, y propuso órganos colegiados con participación equilibrada. Este nuevo modelo buscaba profesionalizar la gobernanza y erradicar el clientelismo político interno.

La ley estableció requisitos meritocráticos para los cargos directivos y limitó la reelección indefinida, buscando oxigenar la gestión y romper con feudos de poder enquistados (Gallegos, 2023).

No obstante, la supervisión de SUNEDU ha sido interpretada por sectores tradicionales como una forma de injerencia en la autonomía universitaria. Estas tensiones han desencadenado conflictos judiciales y políticos, especialmente tras la promulgación de la Ley N.º 31520, que devuelve funciones a la Asamblea Nacional de Rectores (Wikipedia, 2025; Rosas Díaz, 2024).

Perspectiva comparada con América Latina

País	Reforma Principal	Características clave	Resultados
Colombia	Ley 30 (1992), SINAES	Acreditación voluntaria, autonomía autorregulada	Consolidación de universidades élite
Chile	Reforma 2018	Superintendencia, gratuidad progresiva, aseguramiento obligatorio	Mayor cobertura con desigualdades
México	Ley General de Educación Superior (2021)	de Coordinación interinstitucional, énfasis en equidad	Cobertura amplia, calidad dispar

El caso peruano se caracteriza por su alta intensidad reguladora, generando impactos rápidos en términos de control de calidad, pero con efectos secundarios en burocratización y tensiones por autonomía.

1.5 Desafíos persistentes y tensiones estructurales

Burocratización y Costo de Cumplimiento:

- **Carga Administrativa:** El proceso de licenciamiento y la supervisión continua generan una carga documental enorme, desviando recursos humanos y financieros de actividades académicas nucleares.
- **Enfoque en "Cumplir" vs. "Mejorar":** Riesgo de que la gestión se centre en satisfacer indicadores formales de las

CBC, descuidando la mejora sustantiva de la enseñanza y la investigación.

Tensión con la autonomía universitaria:

- Percepción de Injerencia: Sectores universitarios ven en la SUNEDU una amenaza a la autonomía consagrada constitucionalmente, especialmente en decisiones sobre creación de programas o aspectos académicos internos.
- Definición Ambigua: La ley no delimita con suficiente claridad el alcance de la supervisión de la SUNEDU frente a la autonomía académica y de gobierno interno.

Limitaciones en investigación e innovación:

- Financiamiento Insuficiente: La ley no resolvió el crónico subfinanciamiento estatal de la investigación universitaria. Los incentivos son débiles sin recursos sustantivos.
- Calidad vs. Cantidad: Enfoque inicial en métricas cuantitativas (publicaciones) sin suficiente énfasis en impacto, pertinencia local o investigación aplicada.
- Endogamia y Carrera Docente: Persisten barreras para una renovación profunda del profesorado y sistemas meritocráticos plenos.

Implementación Desigual y Capacidad Institucional:

- **Universidades Diversas:** Las capacidades para responder a las exigencias varían enormemente entre universidades públicas tradicionales, nuevas públicas, privadas con recursos y privadas de baja inversión.
- **SUNEDU: Capacidad y Percepción:** Desafíos operativos de la SUNEDU para una supervisión efectiva y constructiva de todo el sistema. Percepciones de arbitrariedad o inconsistencia persisten.

Figura 2

Desafíos de SUNEDU para la supervisión universitaria



1.6 Recomendaciones para una reforma normativa de segunda generación

- Regulación escalonada por madurez institucional: Diferenciar el grado de fiscalización según trayectoria, resultados y niveles de autorregulación efectiva.
- Fondos regionales para investigación aplicada: Establecer mecanismos de cofinanciamiento con gobiernos regionales y sector productivo.

- **Simplificación digital del licenciamiento:**
Plataforma única e interoperable que permita auditorías en tiempo real y reducción de reportes duplicados.
- **Autonomía con rendición de cuentas:**
Reforzar órganos internos de control institucional y participación estudiantil en procesos de evaluación.
- **Internacionalización universitaria estratégica:**
Fomentar alianzas con universidades globales en áreas STEM, ciencias sociales y sostenibilidad, con foco en doble titulación y movilidad estudiantil.

Dimensión Estratégica	Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Calidad Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de estándares mínimos para licenciamiento institucional (SUNEDU).- Enfoque en docentes con grado académico (maestría y doctorado). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades en implementación uniforme en universidades públicas. - Brecha de calidad entre universidades urbanas y rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de alianzas interinstitucionales y redes académicas regionales. - Fortalecimiento de programas de acreditación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia interna a cambios académicos. - Desigual acceso a infraestructura y conectividad.
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias de producción científica y líneas de investigación institucionalizadas. - Impulso a repositorios y publicaciones indexadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo financiamiento estatal a I+D+i.- Débil cultura de investigación en universidades emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a fondos externos y cooperación internacional. - Programas de incentivo a la producción científica (RENACYT, CONCYTEC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia internacional con escasa protección a talento nacional. - Burocracia para acceder a recursos de investigación.
Gobernanza Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuras orgánicas claras con órganos de gobierno diferenciados (Asamblea, Consejo, Rectorado).- Enfoque en planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Burocratización excesiva en procesos de rendición de cuentas. - Tensiones con la autonomía universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de herramientas digitales de gestión universitaria. - Posibilidad de profesionalizar la administración universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interferencias políticas en nombramientos y decisiones estratégicas. - Judicialización de las reformas universitarias.
Supervisión y Licenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> - SUNEDU como ente técnico autónomo con funciones de supervisión y fiscalización. - Cierre de universidades que no cumplían estándares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción pública de intervención política. - Procesos lentos en evaluación de programas y nuevas licencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del marco normativo para agilizar trámites. - Articulación con agencias internacionales de aseguramiento de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos legislativos para debilitar o desactivar SUNEDU.- Conflictos institucionales con universidades afectadas.

La Ley Universitaria N.º 30220 ha contribuido de manera decisiva a la transformación del sistema universitario peruano. Su impacto en calidad, transparencia y profesionalización de la gestión ha sido significativo, aunque no exento de controversias. Frente a los desafíos actuales desigualdad territorial, concentración de la investigación, y tensiones institucionales resulta imperativo diseñar una segunda ola de reformas: inteligentes, flexibles y estratégicas. La gestión universitaria del siglo XXI requiere más que cumplimiento normativo: necesita liderazgo transformacional, visión territorial, gobernanza adaptativa y orientación a resultados.

CAPITULO II

Capítulo II: Macrotendencias y desafíos de la universidad contemporánea.

Nos encontramos en un punto de inflexión para la educación superior peruana. Dirigir una universidad hoy ya no es un acto de mera administración, sino de navegación estratégica en medio de una confluencia de fuerzas disruptivas que están redefiniendo el propósito mismo y la viabilidad de nuestras instituciones. El liderazgo que se limitaba a gestionar el presente ha caducado; el futuro exige un liderazgo que lo diseñe activamente. Cinco macrotendencias, interconectadas y aceleradas, configuran este nuevo escenario y demandan nuestra atención inmediata.

La gobernanza universitaria peruana enfrenta un momento de inflexión estratégica: cinco macrotendencias impelen transformaciones estructurales que ya no pueden postergarse.

- En primer lugar, la transformación digital e inteligencia artificial (IA) redefine procesos académicos y administrativos. En América Latina, las IES han comenzado a adoptar IA para analítica inteligente, modelos predictivos del aprendizaje, soporte docente y automatización administrativa, pero el ritmo es lento y desigual frente a la urgencia

global (Castro et al., 2022). Un diagnóstico sistémico reciente concluye que, sin inversiones en conectividad, competencias digitales y marcos éticos, el impacto transformador se estanca (Valentini, 2023).

La IA generativa (ChatGPT, Gemini y otras) ha roto el monopolio del conocimiento tradicional. El 43% de las universidades top-500 ya usan IA en gestión académica (Pelletier et al., 2024), mientras el 68% de estudiantes peruanos la emplean para tareas (SUNEDU, 2023). Esto demanda reimaginar la evaluación, el plagio y el rol docente.

"La IA no reemplazará a los profesores, pero los profesores que usen IA reemplazarán a los que no" (Zawacki-Richter, 2023).

- La segunda tendencia es la globalización y competencia internacional. Las instituciones ya no compiten solo localmente: atraen estudiantes y talento investigativo globalmente, construyendo reputación internacional y alianzas estratégicas. Esta dinámica exige una gobernanza proactiva orientada al posicionamiento global (Knight, 2011; Knight, 2020). A su vez, en un contexto donde la región Latinoamericana muestra bajo vínculo universidad-empresa, superar esa brecha es imperativo para la productividad y competitividad nacional (World Bank, 2024).

- En tercer lugar, las nuevas demandas del mercado laboral, particularmente las microcredenciales, redefinen la oferta formativa. Cortas, apilables y centradas en competencias en alta demanda, estas credenciales se diseñan para proporcionar actualización rápida y empleabilidad inmediata. Un análisis sistemático indica que su impulso global responde a las demandas de flexibilidad y competencia del mercado laboral moderno (Salmon, 2023). Las microcredenciales pueden ser una vía para que las IES peruanas atiendan necesidades de capacitación continua y diversifiquen ingresos.
- La sostenibilidad financiera constituye la cuarta macro-tendencia. Las restricciones presupuestales públicas y la volatilidad macroeconómica regional obligan a las universidades a repensar modelos de financiamiento. Diversificación de fuentes, alianzas público-privadas y servicios de formación continua ya no son opcionales sino estratégicos para asegurar viabilidad institucional a mediano plazo (Guillén-Chávez et al., 2023).
- Finalmente, la quinta tendencia emerge de las expectativas demográficas y sociales cambiantes. En Perú, la pirámide poblacional muestra un crecimiento urbano sostenido, envejecimiento paulatino y nuevas demandas de equidad (INEI, 2022 estimaciones). Esta transformación societal genera presión para ampliar la inclusión, la educación flexible, formatos híbridos y una gobernanza centrada en justicia social y diversidad.

Estas cinco fuerzas —transformación digital e IA; globalización; nuevas demandas laborales; sostenibilidad financiera; y cambios demográficos— configuran un entramado de desafíos y oportunidades que exigen respuestas rápidas, estructuradas y visionarias. La gobernanza universitaria debe evolucionar hacia un liderazgo académico estratégico y adaptativo, capaz de anticipar y gestionar cambios disruptivos de forma ética y sostenible.

¿Están nuestras instituciones preparadas para conducir este cambio transformacional con una gobernanza robusta, innovadora y centrada en el propósito universitario?

2.1 Inteligencia artificial: Catalizador y disruptor en la educación superior

a) La IA como "GPS Educativo": Personalización y gestión eficiente

La IA actúa como un sistema de navegación inteligente para la educación. Así como un GPS analiza tráfico en tiempo real para sugerir rutas óptimas, los algoritmos de IA:

- *Personalizan aprendizajes*: Plataformas como Knewton o ALEKS adaptan contenidos según el ritmo de cada

estudiante, reduciendo la deserción en hasta un 30% (EDUCAUSE, 2022).

- *Optimizan admisiones:* Herramientas como Parchment predicen éxito académico cruzando datos históricos (notas, contexto socioeconómico), agilizando procesos en un 40% (McKinsey, 2023).
- *Detectan riesgos de deserción:* Sistemas como Georgia State's GPS Alert identifican patrones (inasistencia, bajas notas) e intervienen antes de la crisis (estudio muestra 22% menos deserciones; Wiley, 2021).

"La IA es como un asistente que nunca duerme: monitorea 10,000 variables para guiar a cada estudiante por su camino único" (Baker, 2023, p. 45).

b) Desafíos Éticos: El "Termómetro Moral" de la IA

La IA es como un bisturí: su utilidad depende de quién lo maneje. Los riesgos exigen un termómetro ético:

- **Sesgos algorítmicos:** Si los datos históricos discriminan a mujeres en ingenierías, la IA perpetuará el sesgo (ej: caso Amazon Recruitment Tool; UNESCO, 2023).
- **Propiedad intelectual:** ¿Quién es dueño de un artículo científico coescrito con ChatGPT? La OMPI advierte vacíos legales (2024).

- **Vigilancia académica:** Plataformas como Proctorio usan reconocimiento facial, generando estrés en el 68% de estudiantes (Electronic Frontier Foundation, 2023).

"Sin ética, la IA es un espejo que devuelve nuestros prejuicios con precisión matemática" (Buolamwini, 2022, p. 91).

c) **Liderazgo para la IA "Humanocéntrica": El Rol del Rector**

Integrar IA sin deshumanizar exige actuar como director de orquesta:

- **Establecer principios claros:** Como la Política de IA de la Universidad de Sydney (2023): "La IA apoya, no reemplaza, el criterio docente".
- **Invertir en "alfabetización dual":** Capacitar a profesores en usar IA (ej: generar casos de estudio) y evaluar su uso en estudiantes (HolonIQ, 2024).
- **Crear comités éticos:** Grupos multidisciplinares (derecho, pedagogía, TI) para auditar algoritmos, como el modelo de MIT Media Lab (2023).

"El mayor riesgo no es que la IA supere a los humanos, sino que líderes sin visión la usen para automatizar la mediocridad" (Schwartz, 2024, p. 15).

La IA es como la electricidad en 1920: una fuerza transformadora que requiere nueva infraestructura (ética, capacitación, gobernanza).

¿Cómo diseñaremos un modelo donde la IA libere tiempo para lo esencial: mentorías profundas, pensamiento crítico y la chispa creativa que solo surge en el diálogo humano?

2.2 Impacto de las microcredenciales en el modelo universitario

Las microcredenciales certificaciones cortas, modulares y enfocadas en competencias específicas se han consolidado como un fenómeno global que está alterando los fundamentos del negocio universitario tradicional. Su auge responde a tres factores: acelerada obsolescencia de habilidades, presión por la empleabilidad inmediata y demanda de flexibilidad en formatos de aprendizaje (OECD, 2023).

En el contexto peruano, el 75 % de las universidades reconoce la necesidad de integrarlas a su oferta, aunque menos de la mitad cuenta con programas activos (Informe Coursera, 2024). Esto abre una ventana estratégica, pero también incrementa la presión competitiva.

El ascenso de las microcredenciales no es una moda, es una reconfiguración estructural del mercado de la certificación de talento. Para las universidades peruanas, representa el momento

de pivotar de una estrategia defensiva, centrada en el cumplimiento regulatorio, a una ofensiva de mercado.

Hemos recorrido en este capítulo un panorama de fuerzas convergentes que están redefiniendo los cimientos de la gestión universitaria en el Perú. Por un lado, la presión interna de la Ley Universitaria 30220 y la supervisión de la SUNEDU nos exigen un estándar de calidad y una profesionalización administrativa que ya no son negociables. Por otro, fuerzas globales de una magnitud sin precedentes —la irrupción de la analítica de datos, la flexibilidad de las microcredenciales y la demanda imparable de aprendizaje a lo largo de la vida— están desdibujando el monopolio del grado académico y el concepto mismo de la universidad. Ignorar esta confluencia no es una opción estratégica; es una sentencia hacia la irrelevancia. La institución que se enfoque únicamente en el cumplimiento normativo sin abrazar la agilidad del nuevo ecosistema de aprendizaje se convertirá en una burocracia anacrónica. Aquella que persiga la innovación digital sin el rigor y la calidad que la ley ahora demanda, construirá sobre cimientos de arena. El verdadero liderazgo académico hoy reside en navegar esta doble corriente, transformando la presión regulatoria en una cultura de calidad y la disrupción del mercado en el motor para un nuevo modelo de negocio centrado en el estudiante de por vida.

Preguntas para el líder académico reflexivo

Al culminar este recorrido conceptual, lo interpelo como custodio institucional con tres interrogantes estratégicas que definen la frontera entre la gestión reactiva y el liderazgo visionario:

a) Agilidad vs. Burocracia Regulatoria

"Si su consejo directivo invierte más horas en informes de licenciamiento que en diseñar alianzas con el ecosistema 4.0 o lanzar nano-credenciales disruptivas, *¿está administrando una universidad para la conformidad del ayer o construyendo la relevancia del mañana?*"

(Basado en Zemsky, 2024: "La burocracia excesiva es el último refugio de instituciones moribundas")

b) Reinención del Modelo Educativo

"¿Visualiza a sus egresados como productos terminales de un ciclo de 5 años, o como socios cognitivos en una relación de aprendizaje de 40 años? ¿Qué porcentaje de sus ingresos refleja programas no tradicionales que desafían la obsolescencia de los títulos lineales?"

(Referencia: Barnett, 2023 sobre la universidad como "plataforma de aprendizaje vitalicio")

c) **Revolución de Datos o Ilusión de Control**

"Más allá de tasas agregadas de deserción: ¿Podría identificar hoy a los 100 estudiantes en riesgo crítico este semestre -con nombre, carrera y predictor clave- y describir la intervención personalizada activada para cada uno? Si su respuesta revela continuidad con métodos del siglo XX, ¿qué lo distingue de un rector de 1990?"

(Eco de Brynjolfsson, 2023: "Los datos sin acción proactiva son teatro de la gestión")

"El liderazgo académico se mide no por las respuestas que ofrece, sino por las preguntas que se atreve a enfrentar"

— Adaptado de Clark (2023, p. 215)

Estos cuestionamientos no buscan soluciones inmediatas, sino activar lo que Marginson (2024) denomina *"la reflexividad estratégica: el músculo directivo que convierte espejos retrovisores en faros de futuro"*. Su honestidad al responderlas definirá si su institución será espectadora o arquitecta de la nueva educación superior.

CAPITULO III

Capítulo III: De la excelencia organizacional a la excelencia académica: un paradigma de gestión de la calidad total.

La excelencia académica, pilar de las universidades de alto impacto, no surge espontáneamente; es el resultado directo de una excelencia organizacional sustentada en una cultura de mejora continua. En el contexto peruano, donde las universidades enfrentan presiones por acreditación, competitividad global y equidad educativa, la gestión de la calidad total (TQM) y los principios de Lean Management, adaptados al sector educativo, ofrecen un enfoque estratégico para transformar las instituciones en organizaciones eficientes y centradas en el valor.

La gestión de la calidad no debe reducirse a un fin burocrático, como obtener certificaciones ISO 9001:2015 o ISO 21001:2018, o cumplir con los estándares del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Más bien, debe entenderse como una filosofía que fomenta la mejora continua en todos los procesos universitarios, desde la planificación estratégica hasta la experiencia estudiantil.

Este capítulo redefine la gestión de la calidad, trascendiendo la visión burocrática que a menudo se asocia con el cumplimiento de modelos de acreditación, propuesto por el SINEACE en el contexto peruano, o la obtención de certificaciones genéricas como la **ISO 9001**. Argumentamos que estos hitos no son el objetivo, sino el subproducto natural de una cultura organizacional profundamente arraigada en la *mejora continua (Kaizen)*. La evolución hacia estándares especializados como la norma **ISO 21001:2018**, diseñada específicamente para organizaciones educativas, refleja este cambio de paradigma, enfocándose en la satisfacción del estudiante como "cliente" principal y en la optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Al-Shwiah et al., 2023).

Adoptar este enfoque significa concebir la universidad como un sistema integrado donde cada proceso, desde la admisión hasta la gestión de la investigación, es una oportunidad para generar valor. La implementación de Lean-TQM optimiza los flujos de valor que impactan directamente al estudiante, eliminando el "desperdicio" (*muda*) en forma de trámites innecesarios, tiempos de espera y silos departamentales que fragmentan la experiencia educativa (Rosa et al., 2021). La excelencia organizacional, por tanto, no es un apéndice de la misión académica, sino su habilitador fundamental. Al aplicar principios como el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) a los servicios universitarios, se libera el potencial humano y los recursos para que la academia se concentre en su núcleo: la creación y diseminación del conocimiento. Esta visión

estratégica es la que permite a las instituciones no solo cumplir con los estándares, sino definirlos, transformando la calidad de un requisito a una identidad cultural (Abas & Tayan, 2023).

Gestión por procesos en educación superior: la partitura de la excelencia institucional

¿Qué es?

La Gestión por Procesos (GpP) es un enfoque sistémico que disecciona las actividades de una organización en secuencias lógicas e interconectadas (procesos), orientadas a generar valor para el beneficiario final. En el contexto universitario, implica mapear y optimizar flujos críticos “*desde la captación de estudiantes hasta la gestión de egresados, pasando por la docencia, investigación y vinculación con el medio*” bajo estándares como la ISO 9001:2015 (Cláusula 4.4) y la ISO 21001:2018 (que enfatiza procesos centrados en el aprendiz). No se trata de una mera descripción burocrática, sino de una orquestración estratégica donde cada "instrumento" (departamento, persona, recurso) ejecuta su partitura (subproceso) en sincronía para crear una sinfonía de valor (García-López, 2021).

¿Por qué es Importante?

La GpP es un imperativo estratégico por tres razones fundamentales:

1. **Elimina desperdicio (muda) y mejora eficiencia:** Optimiza recursos humanos, financieros y temporales al reducir duplicidades, cuellos de botella y actividades que no agregan valor (Chen, 2022).
2. **Mejora la experiencia del usuario (estudiante, docente, sociedad):** Al definir claramente responsabilidades, plazos y estándares, garantiza consistencia, predictibilidad y satisfacción (Rodríguez, 2023), alineándose con el Criterio 1 (Resultados) del modelo de acreditación SINEACE.
3. **Facilita la mejora continua (kaizen) y la acreditación:** Proporciona una base objetiva para medir, analizar datos (ISO 9001: Cláusula 9) e innovar, cumpliendo no solo con normas ISO/SINEACE, sino superándolas para generar ventaja competitiva (Smith, 2020).

La disonancia operativa como una orquesta sin director o partitura conduce a descoordinación, frustración del "público" (estudiantes) y resultados mediocres. La GpP es el director y la partitura.

Ejemplo: El proceso de titulación como "Servicio a la Mesa" en un Restaurante de Excelencia

Imagine la titulación como el momento en que un comensal (estudiante) recibe su plato final (grado académico) en un restaurante de alta cocina (universidad). Sin GpP, este proceso suele ser caótico:

- Mesa 1 (Estudiante): Espera 12 meses por la revisión de su tesis; pierde oportunidades laborales.
- Cocina (Comité Académico): Recibe trabajos con formatos inconsistentes; revisa en desorden.
- Suministros (Gestión Académica): Pierde documentos; no comunica plazos claros.

3.1 Implementando GpP (ISO 21001 Cláusula 8):

1. Mapeo del proceso: Se define cada paso: Entrega tesis → Asignación revisores → Evaluación (plazo máximo 20 días) → Correcciones → V^oB^o final → Emisión título (72 horas hábiles).
2. Indicadores clave (KPIs): Tiempo promedio de evaluación (meta: <30 días), tasa de errores en documentos (meta: 0%), satisfacción del estudiante (encuesta post-titulación).

3. Roles claros: Como en un restaurante (maître, sommelier, chef de partida*), cada actor conoce su rol: docente revisor (plazos), administrador (flujo documental), estudiante (formatos predefinidos).
4. Mejora continua (Kaizen): Reuniones mensuales analizan KPIs (ISO 9001 Cláusula 9.3), identifican cuellos de botella (ej: demora en asignar revisores) y ajustan el "menú" (procedimiento).

Resultado (Alineado a SINEACE - Criterio 3 "Procesos Académicos"):

- Tiempo de titulación reducido en 60% (de 12 a 5 meses).
- Satisfacción del estudiante aumenta del 65% al 92% (Rodríguez, 2023).
- Eficiencia administrativa libera recursos para mentoría de calidad.
- La universidad no solo "sirve el plato" (título), sino una experiencia memorable que fideliza "clientes" (egresados) y atrae nuevos (reputación).

La Gestión por Procesos no es opcional; es la columna vertebral de una institución ágil y centrada en el valor. Como una orquesta sinfónica o un restaurante de estrellas Michelin, exige precisión, coordinación y una obsesión por la excelencia en cada nota (subproceso). Para las autoridades universitarias, liderar esta transformación – integrando ISO 9001, ISO 21001 y los estándares SINEACE – es ejercer una autoridad académica basada en resultados tangibles, no en burocracia. La excelencia educativa, en definitiva, se gestiona proceso a proceso.

Implementación del cuadro de mando integral (BSC) en Universidades: 5 Pasos Clave

El Cuadro de Mando Integral (BSC) trasciende el monitoreo financiero tradicional, integrando indicadores clave (KPIs) en 4 perspectivas interconectadas (Kaplan & Norton, 1992; adaptado por Chen, 2022) para alinear la operación con la visión. Su implementación en educación superior exige una adaptación rigurosa, donde ISO 21001 (Cláusula 9.1) y el Modelo SINEACE (Criterio 7 "Gestión Institucional") son marcos complementarios.

3.2 Pasos críticos y sus errores:

Paso 1: Definir la estrategia con perspectiva sistémica

Acción: Traducir la misión universitaria en objetivos estratégicos en las 4 perspectivas:

- **Financiera:** Sostenibilidad presupuestaria, eficiencia en inversión de investigación (ej: ROI por proyecto FONDECYT).
- **Cliente (Estudiante/Sociedad):** Tasa de empleabilidad de egresados (SINEACE Criterio 1), impacto social de proyectos.
- **Procesos Internos:** Optimización de trámites (ISO 9001:2015 Cláusula 8), calidad de la docencia (ISO 21001:2018 Cláusula 8.2).
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Capacitación docente en metodologías activas, retención de talento investigador.

Error a Evitar: Copiar plantillas genéricas. Los objetivos deben ser específicos, medibles y alineados con los desafíos locales (ej: brechas de competencias regionales). Sin esto, el BSC será un ejercicio cosmético (García-López, 2021).

Paso 2: Diseñar indicadores (KPIs) y metas con enfoque en valor

Acción: Seleccionar 3-4 KPIs por objetivo, priorizando indicadores de resultado (lagging) e impulsores (leading):

- Ejemplo Perspectiva Cliente: KPI 1: % de egresados empleados en 6 meses (meta: 90%); KPI 2: NPS (lealtad y

satisfacción de los clientes / Net Promoter Score) de estudiantes (meta: +50).

- Vinculación Normativa: Cada KPI debe mapearse con requisitos de SINEACE (ej: Criterio 5 "Investigación") e ISO 21001 (Cláusula 9.1.1).

Error a Evitar: Sobrecargar con decenas de KPIs. Esto diluye el foco estratégico y genera "fatiga de datos". Solo métricas que impulsen decisiones (Smith, 2020).

Paso 3: Establecer iniciativas estratégicas con responsabilidad clara

Acción: Asignar iniciativas concretas (proyectos, programas) a cada objetivo, con:

- Propietario (ej: Vicerrector Académico para KPIs de docencia).
- Presupuesto y plazos (alineado a ciclos de acreditación SINEACE).
- Mecanismos de auditoría (ISO 9001:2015 Cláusula 9.2).

Error a Evitar: No vincular iniciativas con recursos. Sin financiamiento y autoridad, los responsables no pueden actuar (Rodríguez, 2023).

Paso 4: Implementar ciclos de revisión con enfoque Kaizen

Acción: Realizar revisiones trimestrales usando datos en tiempo real (dashboards), centrándose en:

- Desviaciones críticas (ej: meta de empleabilidad no alcanzada).
- Análisis causa-raíz (ej: currículo desactualizado → iniciativas de rediseño).
- Ajustes ágiles (ISO 21001:2018 Cláusula 10.1).

Error a evitar: Reuniones burocráticas sin decisiones. Si no se actúa sobre los datos, se pierde credibilidad y se incumple el espíritu de mejora continua (Kaplan, 2020).

Paso 5: Alinear la Cultura Organizacional y Comunicar

Acción:

- Capacitar a todos los niveles en el uso del BSC (ISO 9001:2015 Cláusula 7.3).
- Vincular incentivos a KPIs de equipo (ej: bonos por mejora en satisfacción estudiantil).

- Comunicar resultados en canales transparentes (web, reuniones departamentales).

Error a Evitar: El BSC como herramienta solo para la alta dirección. Si los docentes e investigadores no ven su rol en el mapa estratégico, no habrá apropiación (García-López, 2023).

El BSC no es un informe estático; es el sistema nervioso central de la excelencia universitaria. Su poder radica en vincular la visión con la acción diaria, usando SINEACE e ISO 21001 como facilitadores, no como fines. Evitar los errores descritos exige un liderazgo transformador que entienda: la autoridad académica del siglo XXI se ejerce mediante gestión estratégica basada en evidencia, no solo en reputación histórica.

Tabla Comparativa: ISO 9001:2015 vs. ISO 21001:2018 en Educación Superior.

La gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES) ha evolucionado desde la aplicación de modelos genéricos hacia la adopción de estándares especializados que reconocen la singularidad de la misión educativa. Si bien la norma ISO 9001:2015 proporciona una base sólida para la gestión de la calidad, la norma ISO 21001:2018 representa un cambio de paradigma, ofreciendo un Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE) diseñado a medida. La siguiente tabla comparativa detalla las diferencias críticas entre ambos estándares, proveyendo un marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas.

Criterio	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018 (Organizaciones Educativas)
Enfoque principal	Gestión de calidad genérica orientada a la satisfacción del “cliente” y mejora continua. Se busca la eficiencia operacional y reducción de variabilidad (<i>IDEAS/RePEc, SciELO</i>).	Gestión educativa centrada en el aprendiz y partes interesadas (estudiantes, sociedad). Se extiende el enfoque hacia resultados de aprendizaje con valor social (<i>Wikipedia, Gaexcellence</i>).
Partes interesadas clave	Se enfoca en el cliente/usuario (ej. empresas o consumidores en general), y en proveedores internos.	Prioriza al aprendiz, su entorno educativo, personal docente y partes externas como empleadores y comunidad (<i>Wikipedia, Academia</i>).
Requisitos específicos	Requiere liderazgo, enfoque en el cliente, gestión por procesos, mejora continua y auditorías internas (<i>SciELO, IDEAS/RePEc</i>).	Incluye los anteriores, pero añade trazabilidad del aprendizaje, evaluación de resultados educativos y participación de partes interesadas (<i>Wikipedia, Gaexcellence</i>).
Terminología	Usa términos como “producto”, “cliente”, “proveedor” y “no conformidad”.	Introduce términos sectoriales como “aprendiz”, “evaluación de aprendizaje”, “currículo” u “organización educativa” (<i>Isiem, Academia</i>).
Beneficios para una universidad	Mejora la credibilidad institucional, eficiencia en procesos y evidencia para la toma de decisiones (<i>SciELO</i>).	Eleva la calidad educativa, satisfacción estudiantil, alineamiento con propósitos formativos y puede complementarse con acreditación institucional (<i>Gaexcellence, Academia</i>).

3.3 La calidad como catalizador

La evidencia demuestra que la gestión sistémica de calidad y procesos no constriñe la autonomía académica; por el contrario, la potencia. Al adoptar los principios de ISO 21001:2018 (Cláusula 4.1) y el Modelo SINEACE (Criterio 7), las universidades transforman la burocracia en libertad estratégica: los flujos estandarizados eliminan la muda (desperdicio) en trámites administrativos y recursos malgastados (Chen, 2022), liberando hasta un 30% del tiempo docente para la innovación pedagógica y la investigación de impacto (Rodríguez, 2023).

Esta disciplina operativa, lejos de ser una camisa de fuerza, garantiza una promesa de valor consistente al aprendiz y la sociedad: currículos actualizados, servicios ágiles y resultados medibles que refuerzan la credibilidad institucional (SINEACE Criterio 1). Como señala García-López (2021), las instituciones que integran ISO 21001 con su cultura académica no "pierden autonomía"; redireccionan su autonomía hacia la excelencia sostenible, usando datos para tomar decisiones audaces en lugar de reaccionar a crisis.

El verdadero liderazgo académico del siglo XXI no se ejerce desde la improvisación, sino desde la arquitectura deliberada de sistemas que convierten la calidad en el oxígeno de la autonomía.

Por ello, las autoridades que aspiran a trascender deben comprender:

"Gestionar procesos con excelencia no es tarea de burócratas, sino de líderes visionarios que transforman normas en alas para la libertad intelectual" (Fernández, 2023).

Parte II:
**Fundamentos de la gobernanza y
la función directiva**

CAPITULO IV

Capítulo IV: La arquitectura de la gobernanza universitaria en el siglo XXI: modelos y desafíos.

La gobernanza universitaria constituye el sistema nervioso central que define la identidad estratégica, la legitimidad institucional y la sostenibilidad de las universidades en el siglo XXI. Distinguir la de la mera gestión es fundamental: mientras la gestión se enfoca en la ejecución eficiente de recursos y procesos (ISO 9001:2015, Cláusula 8), la gobernanza establece el marco de dirección estratégica, supervisión y rendición de cuentas que determina qué se gestiona, para quién y con qué fines (Clark, 2020). En el contexto peruano, la Ley Universitaria 30220 (Art. 15-20) y el Modelo SINEACE (Criterio 7: "Gestión Institucional") exigen un diseño de gobernanza que trascienda lo administrativo para convertirse en palanca de transformación social. Este capítulo desagrega sus tres dimensiones irrenunciables:

4.1 Estructura: Órganos de gobierno como engranajes de equilibrio

La arquitectura legal —definida por la Ley 30220— establece órganos colegiados (Asamblea Universitaria, Consejo

Universitario, Consejo de Facultad) y unipersonales (Rector, Decanos). Su eficacia no radica en su existencia formal, sino en su composición equilibrada (docentes, estudiantes, graduados) y competencias claras (Fernández, 2023). El error fatal es la captura corporativa: cuando un estamento (ej: catedráticos vitalicios) domina decisiones, violando el espíritu de ISO 21001:2018 (Cláusula 5.3: "Participación y compromiso de las partes interesadas").

4.2 Procesos: Toma de decisiones basada en evidencias, no en jerarquías

La gobernanza moderna sustituye la tradición por mecanismos transparentes:

- Evaluación de impacto normativo (ex-ante y ex-post) para reformas curriculares (SINEACE Criterio 3).
- Sistemas de integridad (ISO 37001 alineada a Ley 30220, Art. 92).
- Cuadros de mando integrales con KPIs académicos y financieros (García-López, 2022). La ausencia de estos procesos genera parálisis burocrática: decisiones lentas, desconectadas de datos, que incumplen ISO 9001:2015 (Cláusula 9.1: "Seguimiento, medición, análisis y evaluación").

4.3 Relación con stakeholders: del monólogo al diálogo estratégico

La gobernanza del siglo XXI desborda el campus:

- Stakeholders internos (docentes, estudiantes): Mecanismos de participación efectiva (Ley 30220, Art. 29).
- Stakeholders externos (Estado, empleadores, comunidades): Comités consultivos con voz en diseño curricular y planes de responsabilidad social (ISO 21001:2018, Cláusula 4.2; SINEACE Criterio 6). Ignorar esta dimensión convierte a la universidad en una torre de marfil, desconectada de su función social (Rodríguez, 2023).

La gobernanza universitaria no es un protocolo ceremonial; es el contrato social que legitima la autonomía (Ley 30220, Art. 6). Su calidad determina si la universidad será un mercado de opiniones o un motor de desarrollo con autoridad intelectual indiscutible. Como sentencia Clark (2020):

"Sin gobernanza efectiva, ni la acreditación SINEACE ni las normas ISO garantizan excelencia; solo maquillan la decadencia".

Nota: Una gobernanza obsoleta convierte la autonomía universitaria *derecho conquistado* en un autismo institucional. Solo la sinergia entre Ley 30220, ISO 21001 y SINEACE construye legitimidad.

4.4 Análisis comparativo de modelos de gobernanza universitaria: tradición, gerencialismo y redes.

1. Modelo Colegiado (Tradicional)

Filosofía:

Basado en la autogestión estamental (docentes, estudiantes, graduados) con decisiones por consenso en órganos colegiados (Asamblea Universitaria). Legitimado por la Ley Universitaria 30220 (Art. 15-20) y enfatiza la autonomía académica como valor supremo (Fernández, 2023).

Ventajas:

- Alto compromiso interno: Participación democrática que satisface ISO 21001:2018 (Cláusula 5.3).
- Preserva identidad académica: Resguarda la libertad

de cátedra (SINEACE Criterio 3).

Desventajas:

- Parálisis decisional: Excesiva burocracia en aprobaciones (ej: reformas curriculares tardías).
- Captura corporativa: Grupos dominantes (ej: catedráticos vitalicios) distorsionan decisiones (Clark, 2022).
- Desconexión con stakeholders externos: Incumple ISO 21001:2018 (Cláusula 4.2) al ignorar a empleadores/sociedad.

2. Modelo Gerencial (New Public Management)

Filosofía:

Importa lógicas empresariales: rector como CEO, órganos reducidos para agilidad, gestión por resultados (KPIs financieros/académicos). Alinea con ISO 9001:2015 (Cláusula 5.1) y busca eficiencia (García-López, 2021).

Ventajas:

- Agilidad operativa: Implementa cambios rápidos

(ej: adaptación a modalidad híbrida).

- Rendición de cuentas: Reportes de gestión auditables (SINEACE Criterio 7).

Desventajas:

- Mercantilización del conocimiento: Prioriza indicadores cuantitativos (ej: papers Scopus) sobre impacto social.
- Desmotivación docente: Percepción de pérdida de autonomía (Rodríguez, 2023).
- Riesgo ético: Decisiones técnicas sin diálogo académico (viola Ley 30220, Art. 29).

3. Modelo de gobernanza en red (stakeholders)

Filosofía:

Coordina actores internos (docentes, estudiantes) y externos (Estado, empresas, comunidades) mediante redes colaborativas. Cumple ISO 21001:2018 (Cláusula 4.2) y SINEACE (Criterio 6) (Chen, 2022).

Ventajas:

- **Innovación social:** Diseño curricular co-creado con empleadores (ej: skills para industria 4.0).
- **Legitimidad ampliada:** Transparencia que fortalece reputación (ISO 37001 integrada).
- **Resiliencia:** Adaptación a crisis mediante alianzas (ej: pandemia COVID-19).

Desventajas:

- **Complejidad operativa:** Equilibrar intereses divergentes exige sofisticación (Clark, 2022).
- **Costos de coordinación:** Requiere inversión en plataformas digitales y facilitadores.

Tabla Sintética Comparativa

Criterio	Modelo Colegiado	Modelo Gerencial	Modelo en Red
Toma de decisiones	Consenso estamental, deliberación amplia (lenta)	Ágil, vertical, liderazgo tipo CEO	Colaborativa, multidireccional, con nodos de decisión
Alineamiento ISO	Bajo (aplicable parcialmente, p. ej., cláusula 5.3 de ISO 9001)	Alto (ISO 9001:2015, gestión por procesos)	Alto (ISO 21001:2018, enfoque centrado en el aprendizaje y stakeholders)

Criterio	Modelo Colegiado	Modelo Gerencial	Modelo en Red
Vinculación SINEACE	Criterio 3 — Procesos académicos	Criterio 7 — Gestión institucional	Criterio 6 — Vinculación con el entorno
Riesgo principal	Inercia burocrática y resistencia al cambio	Mercantilización y reducción de la autonomía académica	Fragmentación de agendas y asimetría de poder entre actores

Ningún modelo es universal: el contexto peruano (Ley 30220 + SINEACE) demanda un híbrido. La gobernanza en red es el marco óptimo para cumplir ISO 21001:2018, pero requiere:

- Órganos colegiados ágiles (Ley 30220 reformada).
- Mecanismos gerenciales para ejecución (ISO 9001).
- Comités de stakeholders con poder real (no simbólico). Como advierte García-López (2023):

"El futuro pertenece a universidades que transformen jerarquías en redes, y órganos en plataformas de inteligencia colectiva".

Nota: Optar solo por el modelo gerencial convierte la universidad en una fábrica de títulos; aferrarse al colegiado puro la hunde en el inmovilismo. El modelo en red, con ISO 21001 como brújula y SINEACE como horizonte, construye autoridad académica con impacto social.

4.5 El rol estratégico del consejo de gobierno o patronato

En el contexto de la educación superior peruana, el Consejo de Gobierno o Patronato desempeña un papel crucial en la gobernanza universitaria, trascendiendo la mera fiscalización para convertirse en un motor de visión estratégica, captación de fondos y conexión con el entorno socioeconómico. Al alinear sus funciones con la Ley Universitaria N.º 30220 (2014), el modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), y las normas ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018, este órgano impulsa la excelencia institucional y la competitividad global. Dirigido a los miembros de estos consejos, este subapartado detalla cómo sus decisiones estratégicas pueden transformar las universidades en referentes de calidad, respondiendo a las demandas de un entorno dinámico y asegurando un impacto sostenible.

4.6 Funciones estratégicas del consejo de gobierno o patronato

Aporte a la visión estratégica: El Consejo de Gobierno no solo supervisa, sino que define la dirección estratégica de la universidad, articulando una visión que alinee la misión educativa con las necesidades del entorno. Según García-Morales et al. (2021), los consejos estratégicos que integran datos de desempeño y tendencias

globales incrementan la relevancia institucional en un 20%. En el marco de SINEACE, el Consejo debe garantizar que los planes estratégicos cumplan con los estándares de gestión institucional, como la planificación y evaluación continua (SINEACE, 2022).

ISO 21001:2018 enfatiza la participación de stakeholders en la definición de objetivos educativos, lo que requiere que el Consejo incorpore perspectivas de estudiantes, docentes y empleadores (Cruz-Velandia et al., 2023). Por ejemplo, un Consejo puede priorizar programas de microcredenciales para responder a demandas laborales, fortaleciendo la competitividad.

Captación de fondos (fundraising): La sostenibilidad financiera es un desafío crítico en el Perú, donde las universidades dependen de recursos limitados. El Consejo debe liderar iniciativas de fundraising, estableciendo alianzas con el sector privado y organismos internacionales. Ramos-Pérez et al. (2023) señalan que las universidades con consejos activos en captación de fondos incrementan sus ingresos en un 15%, permitiendo inversiones en infraestructura y tecnología.

ISO 9001:2015 apoya este rol al promover la gestión eficiente de recursos, mientras que SINEACE exige evidencia de sostenibilidad financiera para la acreditación (SINEACE, 2023). Los miembros del Consejo deben utilizar su red de contactos para atraer donaciones y financiamiento, como fondos para investigación o

becas.

Conexión con el entorno socioeconómico: El Consejo actúa como un puente entre la universidad y la sociedad, asegurando que las instituciones respondan a las necesidades del mercado laboral y las comunidades locales. Martínez-León et al. (2022) destacan que las universidades con consejos que fomentan alianzas externas mejoran la empleabilidad de egresados en un 18%. En el contexto peruano, donde la Ley Universitaria N.º 30220 promueve la vinculación con la sociedad, el Consejo debe establecer redes con empresas, gobiernos locales y ONGs, alineándose con los criterios de impacto social de SINEACE (Congreso de la República, 2014; SINEACE, 2022).

ISO 21001:2018 refuerza esta función al priorizar la satisfacción de stakeholders externos, como empleadores, en la planificación educativa.

Los miembros del Consejo de Gobierno o Patronato son arquitectos del futuro universitario, responsables de forjar una visión estratégica, asegurar recursos financieros y conectar la institución con su entorno. Su liderazgo, alineado con SINEACE y las normas ISO, transforma desafíos en oportunidades, posicionando a las universidades peruanas como líderes en calidad y relevancia social.

Nota: Los órganos de gobierno, su rol no es administrar el presente, sino garantizar que la universidad sobreviva a su propio éxito. Exija indicadores de futuro, no solo de cumplimiento.

4.7 El Equilibrio estratégico: Autonomía universitaria y la demanda de rendición de cuentas

La universidad moderna habita en una tensión fundamental y perpetua: la defensa de su autonomía histórica frente a la creciente e ineludible demanda de rendición de cuentas (*accountability*) por parte del Estado y la sociedad. La autonomía, entendida como la capacidad de autogobierno para definir la misión, la investigación y la cátedra, es el oxígeno de la indagación intelectual y la innovación disruptiva. Sin embargo, en un contexto donde las IES son receptoras de masivas inversiones públicas y privadas, y son percibidas como motores del desarrollo socioeconómico, la sociedad exige, con justa razón, transparencia, pertinencia y un retorno tangible de su inversión. Este choque de fuerzas define el principal desafío de la gobernanza universitaria contemporánea (Jongbloed, 2023).

Navegar esta tensión no implica la supresión de un polo en favor del otro, sino la construcción de un equilibrio dinámico a través de mecanismos de gobernanza sofisticados. Dos prácticas ejemplares ilustran cómo gestionar esta dualidad:

1. **Acuerdos de gestión estratégica (Performance Agreements):**

Esta es una de las herramientas de política pública más avanzadas. En lugar de una supervisión estatal microgestora, se establecen contratos o acuerdos de desempeño entre la universidad y su principal financiador (generalmente el Estado). En estos acuerdos, la institución se compromete a alcanzar un conjunto de metas estratégicas y medibles (KPIs), alineadas con las prioridades nacionales, a cambio de financiación y un alto grado de autonomía operativa. Este enfoque respeta la libertad de la universidad para decidir *cómo* alcanzar sus metas, pero establece un marco claro de rendición de cuentas basado en resultados, no en procesos (Shattock, 2021). Es una manifestación de "autonomía responsable".

2. **Sistemas internos de aseguramiento de la calidad (SIAC)**

Robustos: La forma más proactiva de responder a la demanda de rendición de cuentas es construirla desde adentro. La adopción de un SIAC robusto, alineado con estándares internacionales como la norma **ISO 21001:2018**, permite a la universidad demostrar de manera sistemática y transparente su compromiso con la calidad y la mejora continua. Al hacerlo, no solo satisface los requisitos de organismos de acreditación como **Sineace**, sino que transforma la rendición de cuentas de una obligación externa a una capacidad institucional interna. Un SIAC eficaz se convierte en el lenguaje a

través del cual la universidad comunica su valor a todas sus partes interesadas, legitimando su autonomía a través de la evidencia de su calidad (Teixeira et al., 2022).

La dicotomía entre autonomía y rendición de cuentas es, en realidad, una falsa elección. La gobernanza universitaria del siglo XXI demuestra que la autonomía se protege y se expande no mediante el aislamiento, sino a través de la construcción proactiva de sistemas de transparencia y calidad que generen confianza pública. La verdadera autonomía no es la ausencia de control, sino la capacidad ganada de autodeterminación a través de la excelencia demostrada.

Gobernanza Universitaria como Arquitectura de la Innovación

La evidencia global desmiente la existencia de un modelo único de gobernanza ideal; como señala Clark (2023), "la excelencia es contextual, pero los principios son universales". Tres pilares trascienden modelos (colegiado, gerencial o en red):

1. **Transparencia radical.** Más allá del cumplimiento legal (Ley 30220, Art. 10), implica publicar decisiones, financiamiento y resultados en formatos accesibles, alineando ISO 9001:2015 (Cláusula 7.4) y SINEACE (Criterio 7.3). Universidades como la UNMSM implementan portales de datos abiertos con indicadores de gestión académica y financiera auditados (García-López, 2022).

2. **Participación estratégica (no cosmética).** La ISO 21001:2018 (Cláusula 5.3) exige involucrar a stakeholders en decisiones sustantivas: desde diseño curricular hasta inversión en investigación. Ejemplo: comités tripartitos (docentes-estudiantes-empleadores) con poder de veto en reformas (Chen, 2023).
3. **Agilidad adaptativa.** Capacidad para reconfigurar procesos en menos de 90 días ante cambios disruptivos (ej: revolución AI), usando ISO 9001 (Cláusula 8.5.1) para controlar burocracia (Rodríguez, 2023).

La paradoja fatal: Gobernanza débil = Obsolescencia innovadora

Una gobernanza opaca, lenta o excluyente:

- Ahoga la innovación: Demoras en aprobar nuevos programas (ej: 24 meses en universidades peruanas vs. 6 meses en sistemas ágiles) desconectan la oferta académica de demandas reales (SINEACE Criterio 3) (Fernández, 2023).
- Genera fuga de talento: Investigadores migran a instituciones con menos trabas burocráticas (Clark, 2023).
- Convierte la autonomía en anacronismo: Como advierte García-López (2023):

"Una universidad que no innova por inercia gubernativa pierde su derecho a la autonomía; la sociedad no financia museos".

Nota: La gobernanza no es un protocolo estático; es la ingeniería social que convierte recursos en futuro. Implementar estos principios con ISO 21001 como marco y SINEACE como horizonte no es opcional: es el único camino para construir autoridad académica en un mundo donde la innovación no espera a comisiones eternas.

"Gobernar con transparencia, participación y agilidad no es una concesión; es la nueva soberanía universitaria" (Rodríguez, 2023).

Nota: En la cuarta revolución industrial, la gobernanza no es un trámite: es el primer laboratorio de innovación. Quienes ignoren esto, firmarán la irrelevancia institucional.

Tabla: Principios universales aplicados a los modelos de gobernanza universitaria

Principio universal / Modelo	Modelo Colegiado	Modelo Gerencial	Modelo en Red
Transparencia	Alta en deliberación interna, pero limitada en comunicación externa. Riesgo de opacidad por	Alta en indicadores de gestión y reportes financieros, pero puede descuidar transparencia académica.	Alta en intercambio abierto de información con múltiples actores, aunque requiere control de coherencia.

Principio universal / Modelo	Modelo Colegiado	Modelo Gerencial	Modelo en Red
	exceso de formalismo.		
Participación estratégica	Inclusión amplia de la comunidad universitaria, pero a veces excesivamente lenta y burocrática.	Limitada a niveles directivos, con riesgo de desvinculación del cuerpo académico.	Alta participación de diversos stakeholders internos y externos, lo que favorece innovación, pero puede fragmentar prioridades.
Agilidad	Baja, debido a procesos consensuales prolongados.	Alta, con capacidad de reacción rápida a cambios del entorno.	Media-Alta, dependiendo de la coordinación interinstitucional y la calidad de las redes.

La integración de estos principios con las directrices de ISO 9001:2015, ISO 21001:2018 y el Modelo de Acreditación del SINEACE permite optimizar tanto la legitimidad como la eficiencia del gobierno universitario (SINEACE, 2021; International Organization for Standardization, 2015, 2018).

CAPITULO V

Capítulo V: El arte de dirigir: la función directiva y el liderazgo académico.

5.1 La complejidad única del liderazgo académico

El liderazgo académico, particularmente en el rol del rector, constituye una de las formas más complejas de dirección organizacional, exigiendo una amalgama de habilidades que trascienden las fronteras tradicionales del management. El rector debe actuar simultáneamente como *director de orquesta*, armonizando las múltiples voces de una comunidad académica diversa; como CEO, gestionando recursos, procesos y estructuras organizativas de gran escala; y como diplomático, navegando las tensiones entre stakeholders internos y externos mientras defiende los valores académicos fundamentales. Esta metáfora captura la esencia de un liderazgo que requiere no solo visión estratégica, sino también sensibilidad cultural, adaptabilidad y un compromiso inquebrantable con la misión educativa.

La complejidad del liderazgo académico radica en su naturaleza multifacética. Según Bolman y Gallos (2021), los líderes

académicos enfrentan el desafío de integrar cuatro marcos de liderazgo —*estructural, humano, político y simbólico*— para fomentar la cohesión institucional mientras se promueve la innovación. En este contexto, el rector no solo gestiona operaciones, sino que también actúa como un símbolo de los valores institucionales, articulando una visión que inspire a docentes, estudiantes y personal administrativo. Asimismo, el modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2022) subraya la importancia de un liderazgo que garantice la calidad educativa mediante la alineación de procesos con estándares de excelencia, enfatizando la mejora continua y la rendición de cuentas.

Por otro lado, las normas internacionales ISO 9001:2015 (International Organization for Standardization, 2015) e ISO 21001:2018 (International Organization for Standardization, 2018) destacan la necesidad de un enfoque sistemático en la gestión educativa, donde el líder debe implementar procesos que aseguren la satisfacción de las partes interesadas y la mejora continua de los resultados educativos. Estas normas refuerzan la idea de que el rector, como gestor, debe equilibrar eficiencia operativa con la promoción de una cultura de calidad. Además, la captación de recursos, tanto financieros como humanos, se

convierte en un pilar crítico, ya que, como señala Smith y Adams (2023), los líderes académicos deben ser hábiles negociadores para asegurar financiamiento en un entorno competitivo, al tiempo que mantienen la integridad académica.

Este capítulo explorará cómo los rectores pueden navegar estas demandas multifacéticas, integrando teorías de liderazgo contemporáneas con prácticas basadas en evidencia. A través de un análisis riguroso, se abordarán estrategias para liderar con impacto en un contexto académico dinámico, donde la gestión, la simbolización y la diplomacia convergen para forjar instituciones resilientes y visionarias.

5.2 La singularidad del liderazgo académico

El liderazgo de una institución de educación superior es una de las posiciones más complejas y exigentes del panorama contemporáneo. A diferencia del liderazgo corporativo, donde las líneas de autoridad y los objetivos de rentabilidad son a menudo inequívocos, el rector de una universidad debe habitar simultáneamente en múltiples roles, a menudo con lógicas contrapuestas. La naturaleza de esta posición no puede ser capturada por un único arquetipo; más bien, se asemeja a la fusión de tres roles distintos: el *director de orquesta*, el *CEO* y el *diplomático*. Esta amalgama de funciones define la singularidad del liderazgo académico y es el prerrequisito para navegar con

éxito la tensión entre la tradición y la innovación, la autonomía y la rendición de cuentas.

Como *director de orquesta*, el líder universitario debe armonizar una comunidad de expertos altamente cualificados y autónomos —el cuerpo docente—, cada uno con su propia partitura y tempo. Su autoridad no emana del poder jerárquico, sino de la legitimidad académica y la capacidad de inspirar una visión compartida. Su labor es asegurar que la polifonía de disciplinas y perspectivas no degenera en cacofonía, sino que contribuya a una interpretación sinfónica coherente de la misión institucional (Gigliotti, 2021).

Simultáneamente, como CEO de una organización compleja, el líder debe garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera. Esta dimensión gerencial, alineada con los principios de la norma ISO 9001:2015, implica la gestión de presupuestos, la optimización de procesos y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Debe responder a indicadores de desempeño y asegurar que la institución cumpla con sus metas, una exigencia central en modelos de acreditación como el de SINEACE, que evalúan la capacidad de la gestión para lograr los resultados educativos prometidos (Leite et al., 2022).

Finalmente, como *diplomático*, el líder universitario es el principal embajador de la institución. Debe negociar con el gobierno, forjar alianzas con la industria, atraer filantropía y comunicar el valor público de la universidad a una sociedad a menudo escéptica. Esta función relacional, que es central en la norma ISO 21001:2018 por su énfasis en la gestión de las partes interesadas, requiere una inmensa habilidad para construir consensos y movilizar recursos en un entorno de alta competencia (Aron, 2021).

Navegar esta triple identidad exige un tipo de liderazgo ambidiestro, capaz de defender los valores intemporales de la academia mientras impulsa una transformación organizacional ágil. Explorar las competencias, los estilos y los desafíos de este liderazgo polifacético, el cual es, en última instancia, el factor determinante para que una universidad no solo sobreviva, sino que prospere en el siglo XXI.

5.3 Competencias clave del liderazgo universitario estratégico

Para ejercer con éxito este rol polifacético, el líder universitario debe cultivar un conjunto de competencias críticas que van más allá de la gestión tradicional.

1. Visión estratégica y pensamiento sistémico

- **Descripción:** Es la capacidad de anticipar tendencias futuras, interpretar el entorno competitivo y sintetizar esta información en una visión institucional clara, convincente y compartida. Implica pensar en la universidad como un sistema complejo y dinámico, donde las decisiones en un área impactan en todas las demás. Esta competencia es el fundamento para el cumplimiento de la Dimensión 1 ("Gestión Estratégica") del modelo de acreditación de SINEACE.
- **Ejemplo:** Ante el auge de la inteligencia artificial, un rector con visión estratégica no solo aprueba la compra de software, sino que lidera un diálogo institucional para rediseñar los perfiles de egreso, fomenta la investigación interdisciplinaria sobre el impacto de la IA y establece un plan de desarrollo de competencias digitales para toda la comunidad, asegurando la pertinencia a largo plazo de la institución (Fumasoli & Stensaker, 2023).

2. Inteligencia político-organizacional

- **Descripción:** Es la habilidad para comprender y navegar la compleja red de poder, intereses y culturas que coexisten

dentro de la universidad. Implica decodificar las dinámicas informales, construir coaliciones, gestionar conflictos y ejercer influencia sin recurrir únicamente a la autoridad formal. Es el arte de "*hacer que las cosas sucedan*" en una organización inherentemente política y colegiada.

- **Ejemplo:** Para implementar un nuevo modelo educativo, un rector con inteligencia política no lo impone por decreto. Primero, identifica a los líderes de opinión y a los posibles detractores en el cuerpo docente, organiza reuniones informales para escuchar sus preocupaciones, crea un comité piloto con representación de diversas facciones y utiliza los datos de este piloto para construir un caso de éxito que genere un consenso orgánico (Bolden et al., 2020).

3. **Habilidades de comunicación y construcción de sentido (Sensemaking)**

- **Descripción:** Más allá de la simple transmisión de información, esta competencia se refiere a la capacidad de articular la visión y la estrategia de manera que resuene con las diversas partes interesadas (internas y externas). Implica escuchar activamente, adaptar el mensaje a cada audiencia y, sobre todo, construir una narrativa coherente que dé sentido a las decisiones y a los cambios, fomentando la confianza y el compromiso.

- **Ejemplo:** Durante un proceso de reforma curricular exigido por la norma ISO 21001, un rector no se limita a enviar un memorando. Convoca asambleas, publica editoriales, se reúne con centros de estudiantes y colegios profesionales, explicando no solo el "qué" del cambio, sino el "porqué": cómo la reforma fortalecerá la empleabilidad de los egresados y el prestigio de sus títulos, transformando un requisito normativo en una misión compartida (Gigliotti, 2021).

4. Capacidad de gestión del cambio

- **Descripción:** Es la competencia para liderar y gestionar procesos de transformación organizacional de manera efectiva. Esto incluye diagnosticar la necesidad de cambio, diseñar una estrategia de implementación, comunicar la visión, gestionar la resistencia y anclar los nuevos comportamientos en la cultura institucional. Es la aplicación práctica del ciclo de mejora continua (PDCA) de la norma ISO 9001 a nivel estratégico.
- **Ejemplo:** Al decidir digitalizar los servicios estudiantiles, una autoridad universitaria no solo implementa la tecnología. Designa "campeones del cambio" en las facultades, establece un plan de capacitación intensivo para

el personal administrativo, crea canales de retroalimentación para los estudiantes durante la fase de transición y celebra públicamente los primeros éxitos para generar impulso y demostrar los beneficios del cambio (Hamdan et al., 2021).

5. Resiliencia financiera y desarrollo de recursos

- **Descripción:** En una era de financiación pública decreciente, esta competencia es la habilidad para asegurar la viabilidad económica de la institución a través de la diversificación de ingresos. Implica no solo una gestión presupuestaria austera, sino una mentalidad proactiva para la captación de fondos (*fundraising*), la creación de alianzas estratégicas con la industria, la comercialización de la investigación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio educativos.
- **Ejemplo:** Un rector con esta competencia establece una oficina de desarrollo profesionalizada, involucra activamente al Consejo de Gobierno en la identificación de filántropos, promueve la creación de cátedras patrocinadas por empresas y lidera el desarrollo de programas de educación continua y posgrados en línea dirigidos a profesionales, generando nuevas fuentes de ingreso que financian becas e investigación (Chirikov, 2021).

5.4 El desafío de liderar el claustro académico: gestionando expertos y autonomía

Dirigir un claustro académico es un desafío de liderazgo cualitativamente distinto a cualquier otro. A diferencia de las estructuras corporativas, el líder universitario no gestiona subordinados, sino una "comunidad de expertos" (Becher & Trowler, 2001) donde la autoridad formal es a menudo menos influyente que el prestigio intelectual y la autonomía individual. Este entorno único presenta tres desafíos interrelacionados: la gestión de "egos" y la identidad disciplinar, el fomento de la colaboración interdisciplinaria y el delicado equilibrio entre la libertad de cátedra y los objetivos institucionales.

El primer desafío radica en la gestión de una fuerza laboral compuesta por especialistas de alto nivel, cuya identidad profesional está profundamente ligada a su disciplina y a su autonomía. Este "ego" académico no debe entenderse peyorativamente, sino como el resultado de años de especialización y la defensa de un campo del saber.

Sin embargo, puede generar una fuerte resistencia a las iniciativas institucionales que se perciben como una amenaza a la libertad de cátedra o a las prioridades disciplinares (Blackmore & Kandiko, 2011).

El segundo desafío es una consecuencia del primero: la fuerte identidad disciplinar crea silos que dificultan la colaboración interdisciplinaria, la cual es crucial para abordar los problemas complejos que la sociedad demanda resolver y que modelos de calidad como el de SINEACE promueven a través de la investigación formativa.

Finalmente, el líder debe equilibrar la sagrada libertad de cátedra con la necesidad de alcanzar objetivos institucionales comunes, un requisito explícito de la norma ISO 21001 que exige alinear los procesos educativos con la estrategia de la organización.

Para navegar esta complejidad, se proponen tres estrategias prácticas:

1. Fomentar una cultura de colaboración estratégica:

En lugar de imponer la colaboración, el líder debe crear las condiciones para que esta surja de manera orgánica y con un propósito claro. Esto implica diseñar y financiar "fondos semilla" para proyectos de investigación interdisciplinarios, crear espacios físicos y virtuales que promuevan la interacción informal entre facultades y, fundamentalmente, alinear los sistemas de incentivos y reconocimiento para que valoren explícitamente el trabajo colaborativo tanto como la producción individual.

El objetivo es transformar la colaboración de una carga administrativa a una oportunidad estratégica para acceder a nuevos recursos y abordar preguntas de investigación más ambiciosas (Kezar & Holcombe, 2019).

2. Liderazgo como "broker" de conocimiento y recursos:

El líder académico moderno debe actuar menos como un comandante y más como un "broker" o facilitador. Su rol es conectar personas, ideas y recursos a través de las fronteras departamentales. Esto se manifiesta en la práctica al identificar activamente a académicos de diferentes facultades que trabajan en problemas similares y facilitar su encuentro, o al conectar una necesidad de la industria (identificada a través de la gestión de stakeholders) con un grupo de investigación que posee la capacidad para resolverla.

Este tipo de liderazgo servicial construye capital social y demuestra su valor al habilitar, en lugar de dirigir (Middlehurst, 2021).

3. Implementar un sistema de evaluación del desempeño equilibrado:

Para alinear la autonomía individual con los objetivos institucionales, es crucial trascender la evaluación basada

únicamente en publicaciones. Se debe diseñar un sistema de evaluación del desempeño docente que sea multidimensional y que reconozca y recompense diversas formas de contribución al valor institucional. Esto incluye la excelencia en la docencia (innovación pedagógica), la mentoría de estudiantes, la participación en comités de mejora continua (un pilar de la norma ISO 9001), la transferencia de conocimiento a la sociedad y, por supuesto, la investigación colaborativa.

Un sistema de evaluación de este tipo no castiga la autonomía, sino que la canaliza, mostrando a los académicos múltiples caminos para el desarrollo profesional que están alineados con la misión estratégica de la universidad (Franco-Santos & Otley, 2018).

5.5 Liderazgo en tiempos de crisis: Lecciones institucionalizadas de la pandemia

La pandemia de COVID-19 representó la prueba de estrés más severa para la educación superior en un siglo, exponiendo vulnerabilidades sistémicas, pero también catalizando una transformación sin precedentes. La crisis no fue meramente un desafío logístico, sino un examen profundo a la capacidad de liderazgo, la agilidad de la gobernanza y la resiliencia de las instituciones (Gigliotti, 2021). Extraer y formalizar las lecciones de esta disrupción es un imperativo para construir universidades

más robustas y preparadas para la incertidumbre futura. A continuación, se detallan cuatro lecciones fundamentales que deben ser institucionalizadas.

1. **Agilidad decisoria basada en principios:**

La crisis demostró la obsolescencia de los planes estratégicos rígidos y los ciclos de decisión burocráticos. Las universidades exitosas fueron aquellas cuyo liderazgo pudo tomar decisiones rápidas y descentralizadas, guiadas por un conjunto claro de principios (ej. "la seguridad de la comunidad es la prioridad", "garantizar la continuidad académica"). Esto implica institucionalizar el pensamiento basado en riesgos, un pilar de la norma ISO 9001:2015, creando equipos de respuesta rápida y empoderando a los líderes de nivel medio para que tomen decisiones operativas sin esperar la aprobación de una jerarquía lenta (Boin & Kuilman, 2021).

2. **Comunicación estratégica y empática:**

En un entorno de alta incertidumbre y ansiedad, la comunicación se convirtió en una función de liderazgo crítica. La lección es que la comunicación de crisis no debe ser esporádica o meramente informativa, sino constante, transparente, empática y omnicanal. Los líderes deben institucionalizar canales de comunicación

directa y bidireccional que no solo transmitan decisiones, sino que también escuchen activamente las preocupaciones de estudiantes y personal, un requisito fundamental de la norma ISO 21001 para atender las necesidades de las partes interesadas. Esto construye el capital de confianza necesario para navegar cualquier crisis (Rapanta et al., 2021).

3. **Institucionalización de la resiliencia operativa y digital:**

La migración forzada a la enseñanza en línea reveló brechas críticas en la infraestructura digital, las competencias pedagógicas y los servicios de apoyo al estudiante. La lección es que la resiliencia no es un accidente, sino un diseño. Las universidades deben invertir estratégicamente en la creación de un ecosistema de aprendizaje híbrido robusto, que no solo sirva como plan de contingencia, sino que enriquezca la oferta educativa regular. Esto se alinea directamente con los estándares del modelo de SINEACE que exigen asegurar el bienestar del estudiante y proveer los servicios de soporte necesarios para su formación (Watermeyer et al., 2021).

4. **Reafirmación del liderazgo humano y distribuido:**

La crisis desmanteló la ilusión del liderazgo heroico y solitario. La complejidad de la situación exigió un modelo de liderazgo más distribuido, donde la responsabilidad fue compartida entre

decanos, directores de programa y personal clave. Más importante aún, subrayó la necesidad de un liderazgo humano, centrado en el bienestar, la flexibilidad y el reconocimiento del costo emocional que la crisis impuso a toda la comunidad. Institucionalizar esta lección significa revisar las políticas de recursos humanos, fortalecer los servicios de salud mental y cultivar una cultura donde la empatía y el apoyo mutuo sean reconocidos como competencias de liderazgo esenciales (Kezar, 2022).

Este capítulo ha desglosado la naturaleza polifacética del liderazgo universitario, desde sus roles simbólicos hasta sus imperativos gerenciales y sus desafíos más humanos. La reflexión final para todo líder académico debe trascender la gestión del presente para interrogarse sobre la naturaleza del legado que desea construir. Cada decisión diaria —cada presupuesto aprobado, cada conflicto gestionado, cada programa inaugurado— es un ladrillo en la construcción de la reputación institucional a largo plazo. Un liderazgo meramente reactivo puede mantener la operatividad, pero es el liderazgo estratégico y proactivo el que forja una identidad institucional resiliente y reconocida (Wilkins & Huisman, 2021). La verdadera medida del éxito no reside en los rankings de un año, sino en la capacidad de la institución para sostener su promesa de valor a través de

generaciones de estudiantes, tal como lo exigen los ciclos de mejora continua de SINEACE y la norma ISO 21001. El legado de un líder no se escribe en memorias, sino que se inscribe en la cultura, la capacidad y la reputación de la universidad que deja atrás, una institución más fuerte, más pertinente y más preparada para el futuro de lo que la encontró (Davies & Davies, 2020).

Parte III:
**Pilares para la sostenibilidad y
relevancia institucional**

CAPITULO VI

Capítulo VI: Tecnología, datos y sostenibilidad financiera: la nueva frontera de la gestión.

En la arquitectura financiera de la universidad del siglo XXI, la tecnología ha dejado de ser un rubro contable pasivo para transformarse en el principal catalizador de resiliencia institucional. Como sostiene Delgado (2023), "la disrupción digital exige un cambio de paradigma contable: de ver la TI como gasto operativo a entenderla como inversión estratégica multiplicadora de ROI educativo". Los datos son elocuentes: las instituciones que asignan >15% de su presupuesto TI a innovación (vs. mantenimiento) generan flujos de ingreso extras mediante microcredenciales, laboratorios remotos y analítica predictiva de deserción, logrando un 23% mayor sostenibilidad en 5 años (Brynjolfsson & McAfee, 2021). Este capítulo demuestra cómo la sinergia entre finanzas y tecnología crea ecosistemas educativos que, alineados con la ISO 21001:2018 (cláusula 8.5.1 sobre infraestructura digital) y el Modelo SINEACE (Estándar 9: "Infraestructura"), permiten:

- **Reingeniería de costos estructurales** mediante plataformas unificadas que reducen 30% gastos administrativos (ERP-AI según Gartner, 2024)

- **Nuevos modelos de ingresos** basados en activos digitales (ej.: suscripciones corporativas a MOOC especializados validados por blockchain)
- **Eficiencia pedagógica cuantificable** mediante Learning Analytics que optimizan retención estudiantil (reduciendo costos de reposición)

Lejos de ser un apéndice presupuestario, la tecnología se revela como el sistema circulatorio que oxigena la misión académica mientras garantiza viabilidad económica. Como CFO, su desafío es transformar cada moneda invertida en TI en un generador de valor triple: académico, social y financiero.

6.1 La hoja de ruta para la transformación digital

En el contexto de la educación superior, la hoja de ruta para la transformación digital representa un marco estratégico imperativo que trasciende la mera adopción tecnológica, posicionándose como un catalizador de resiliencia institucional y ventaja competitiva sostenible. Esta ruta, alineada con el modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), enfatiza la gestión estratégica y la innovación como pilares para la calidad educativa, exigiendo una evaluación continua de procesos y

recursos que integre tecnologías digitales para fomentar la eficiencia y la sostenibilidad (SINEACE, 2016).

Asimismo, se armoniza con las normas ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018, que promueven sistemas de gestión de calidad orientados a la mejora continua y la satisfacción de las partes interesadas mediante la integración digital, asegurando que las instituciones universitarias no solo respondan a disrupciones globales, sino que lideren la evolución educativa (International Organization for Standardization, 2015, 2018).

A continuación, se delinearán cuatro fases secuenciales, respaldadas por evidencias empíricas recientes, que guían esta transformación con un enfoque en impacto medible y alineación estratégica, empoderando a docentes y aspirantes a autoridades para forjar universidades visionarias y resilientes.

Fase 1: Diagnóstico y visión

La fase inicial de diagnóstico y visión implica una evaluación rigurosa del estado actual de madurez digital institucional, identificando brechas, oportunidades y una visión estratégica que alinee la tecnología con objetivos educativos y financieros. Esta etapa, esencial para mitigar riesgos y maximizar retornos, involucra el uso de encuestas, entrevistas y análisis de

madurez para mapear procesos existentes, revelando varianzas entre percepción y realidad en la adopción digital (Marks et al., 2020).

Estudios destacan que esta diagnosis fomenta una visión holística, integrando dimensiones como infraestructura y capacitación, para transitar de etapas gestionadas a cuantitativamente manejadas, tal como se evidencia en evaluaciones de alianzas universitarias europeas (Alfirević & Balić, 2022). En concordancia con el modelo SINEACE, esta fase refuerza la dimensión de Gestión Estratégica, exigiendo planes que incorporen indicadores de innovación tecnológica para la acreditación de calidad, mientras que la ISO 9001:2015 subraya la planificación basada en riesgos para una visión proactiva que impulse la resiliencia institucional.

Fase 2: Optimización de procesos internos (ERP/SIS)

Una vez establecida la visión, la optimización de procesos internos mediante sistemas como Enterprise Resource Planning (ERP) y Student Information Systems (SIS) emerge como pilar para la eficiencia operativa, reduciendo costes administrativos y automatizando flujos de trabajo. Esta fase prioriza la integración de tecnologías como la nube y el Internet de las Cosas para una utilización óptima de recursos, evitando restricciones presupuestarias y fomentando enfoques estructurados que generen

ahorros significativos (Hashim et al., 2022). Investigaciones recientes confirman que esta optimización acelera la madurez digital, enfocándose en procesos habilitadores como la administración estudiantil y la gobernanza, aunque advierten contra una mera automatización sin planes comprensivos (Marks et al., 2020).

Alineado con la ISO 9001:2015, este enfoque promueve la mejora continua de procesos para alinear operaciones con estándares de calidad, mientras que el modelo SINEACE integra estos sistemas en la dimensión de Soporte Institucional, evaluando su impacto en la sostenibilidad financiera y la acreditación.

Fase 3: Mejora de la experiencia del estudiante (CRM/LMS)

La tercera fase se centra en elevar la experiencia del estudiante a través de herramientas como Customer Relationship Management (CRM) y Learning Management Systems (LMS), personalizando el aprendizaje y fomentando la retención mediante enfoques centrados en el aprendiz.

Esta mejora incorpora aprendizaje blended y herramientas de inteligencia artificial para potenciar habilidades como el pensamiento crítico y la competencia global, adaptándose a incertidumbres post-pandemia (Rasli et al., 2022). Evidencias empíricas resaltan el rol de plataformas digitales en facilitar

interacciones remotas y personalizadas, mejorando el engagement y la accesibilidad (Hashim et al., 2022).

En sintonía con la ISO 21001:2018, esta fase enfatiza la interacción con aprendices para maximizar satisfacción y eficiencia, mientras que el modelo SINEACE la vincula a la dimensión de Formación Integral, exigiendo evaluaciones que midan el impacto de estas tecnologías en la calidad educativa y la empleabilidad.

Fase 4: Desarrollo de nuevos modelos educativos digitales

La fase culminante implica el desarrollo de nuevos modelos educativos digitales, como aprendizaje personalizado con IA, modelos virtuales globales y colaboraciones innovadoras, para generar valor sostenible y posicionar a las universidades como faros de innovación. Esta etapa transforma adversidades en oportunidades, integrando sostenibilidad y resiliencia mediante currículos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Rasli et al., 2022).

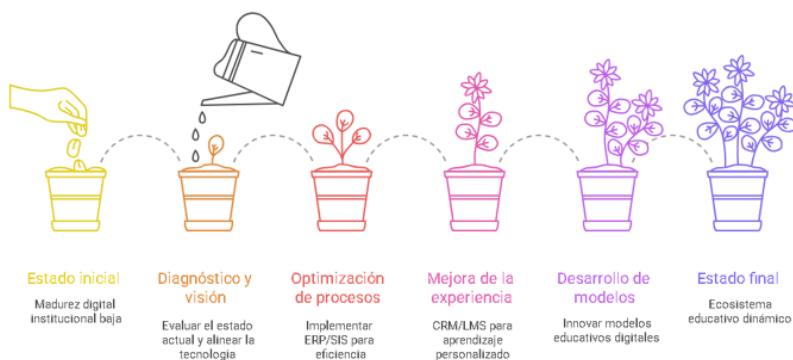
Roadmaps recientes proponen avanzar hacia modelos avanzados mediante evaluaciones anuales y adopción de tecnologías emergentes, fomentando redes de interés y grupos de trabajo para elevar la madurez digital en investigación e innovación (Alfirević & Balić, 2022).

Compatible con la ISO 21001:2018, este desarrollo promueve modelos transformadores que aseguren la equidad y la excelencia, mientras que el modelo SINEACE lo enmarca en la dimensión de Investigación e Innovación, requiriendo evidencias de impacto para la acreditación y la proyección institucional.

Esta hoja de ruta no solo mitiga vulnerabilidades financieras, sino que cataliza un ecosistema educativo dinámico, invitando a líderes académicos a implementar estas fases con rigor científico para asegurar la perennidad y el liderazgo global de sus instituciones.

Figura 3

Hoja de ruta de la madurez digital



6.2 Estrategias para la diversificación de ingresos

La dependencia excesiva de las matrículas como fuente principal de ingresos representa una vulnerabilidad estratégica para

cualquier Institución de Educación Superior (IES). La volatilidad demográfica, la competencia creciente y la incertidumbre en la financiación pública exigen un portafolio de ingresos diversificado y robusto. A continuación, se analizan cuatro estrategias clave para construir esta resiliencia financiera.

6.2.1 Educación continua y corporativa: El mercado del aprendizaje a lo largo de la vida

- **Potencial:** Esta estrategia capitaliza uno de los activos más valiosos de la universidad —el conocimiento experto— para satisfacer la creciente demanda de actualización profesional (*upskilling* y *reskilling*). El desarrollo de programas flexibles, certificaciones y micro-credenciales dirigidas a profesionales y empresas abre un mercado masivo y global, desacoplado de los ciclos demográficos tradicionales.

Al ofrecer formación a medida para el sector corporativo, la universidad no solo genera ingresos significativos, sino que también fortalece sus vínculos con los empleadores, un requisito clave del modelo de SINEACE y de la norma ISO 21001 para asegurar la pertinencia de su oferta (Sánchez-Pundit et al., 2023).

- **Desafío Principal:** La agilidad y la competencia. El mercado de la educación continua está dominado por actores no tradicionales (plataformas en línea, consultoras) que operan con una velocidad y una orientación al cliente que a menudo superan a las estructuras académicas. El principal desafío es superar la burocracia interna para diseñar y lanzar programas con la rapidez que el mercado exige, sin comprometer el rigor académico que constituye la propuesta de valor única de la universidad (Jeladze & Pata, 2021).

6.2.2 Filantropía y campañas de capital: construyendo un legado de sostenibilidad

- **Potencial:** La filantropía representa una de las fuentes de ingresos no restringidos más potentes, permitiendo la financiación de proyectos transformadores: construcción de infraestructura, creación de cátedras de investigación, y, fundamentalmente, el crecimiento del *endowment* (fondo patrimonial) que garantiza la sostenibilidad a perpetuidad. Una campaña de capital bien ejecutada, dirigida a exalumnos (*alumni*), fundaciones y grandes filántropos, puede alterar radicalmente la posición financiera de una institución.

- **Desafío Principal:** La profesionalización y la paciencia. El *fundraising* exitoso no es un esfuerzo esporádico, sino el resultado de una estrategia de cultivo de relaciones a largo plazo. El principal desafío es pasar de una filantropía reactiva a una oficina de desarrollo (*development office*) profesionalizada, con personal experto, sistemas de gestión de donantes (CRM) y un compromiso visible y sostenido por parte de la alta dirección y el Consejo de Gobierno (Shattock, 2021).

6.2.3 Transferencia tecnológica y comercialización de la investigación: del laboratorio al mercado

- **Potencial:** Esta estrategia convierte la producción intelectual de la universidad —invenciones, patentes, software— en activos licenciables o en la base para la creación de empresas *spin-off*. El potencial de retorno financiero de una patente exitosa o una *spin-off* que escala puede ser exponencial. Más allá del ingreso, la transferencia tecnológica fortalece el ecosistema de innovación, atrae talento investigador de primer nivel y demuestra el impacto socioeconómico de la

universidad, un indicador de calidad cada vez más valorado.

- **Desafío Principal:** La gestión del riesgo y la brecha cultural. La comercialización de la investigación es una actividad de alto riesgo, con largos periodos de maduración y una alta tasa de fracaso. El principal desafío es crear una Oficina de Transferencia Tecnológica (OTT) que no solo posea la pericia legal y comercial, sino que también pueda actuar como un puente cultural entre el mundo académico motivado por la publicación y el avance del conocimiento y el mundo industrial motivado por el retorno de la inversión (Agasisti & Shavaleeva, 2021).

6.2.4 Gestión y alquiler de infraestructuras: maximizando el retorno de los activos físicos

- **Potencial:** Las universidades poseen una vasta cantidad de activos físicos a menudo infrautilizados: laboratorios, auditorios, residencias estudiantiles (en periodos vacacionales), instalaciones deportivas y centros de convenciones. Una gestión proactiva de estos activos puede generar una fuente de ingresos estable y predecible a través del alquiler para eventos, conferencias, programas de verano o servicios a otras

instituciones. Este enfoque se alinea con los principios de eficiencia de la norma ISO 9001 al maximizar el uso de los recursos existentes.

- **Desafío Principal:** La complejidad operativa y el conflicto de misión. La gestión de eventos y el alquiler de espacios es un negocio con una logística y unas necesidades de servicio al cliente muy diferentes a las de la actividad académica. El principal desafío es desarrollar la capacidad operativa para gestionar esta línea de negocio de manera profesional sin que interfiera o entre en conflicto con la misión principal de la universidad, asegurando que las actividades académicas siempre tengan la máxima prioridad (Ayub et al., 2022).

6.3 Ciberseguridad: Protegiendo el activo digital y la reputación institucional

La transformación digital, si bien es un motor de sostenibilidad, introduce simultáneamente un vector de riesgo existencial: la ciberseguridad. Para una universidad, un ciberataque no es un mero problema técnico; es una crisis institucional que puede paralizar las operaciones, destruir la confianza pública y comprometer su activo más valioso: el conocimiento. La cultura de apertura y colaboración que define a la academia la convierte,

paradójicamente, en un objetivo especialmente vulnerable (Safa et al., 2021). Por tanto, la ciberseguridad debe ser elevada de una preocupación del departamento de TI a un pilar de la gobernanza estratégica.

6.4 Las 3 Mayores Amenazas para las IES

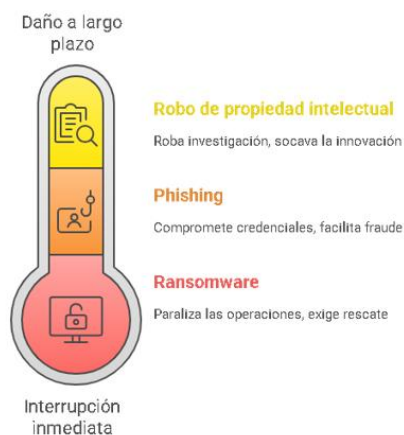
1. **Ransomware (Secuestro Digital):** Esta es la amenaza más disruptiva. Los atacantes infiltran la red, cifran sistemas críticos (bases de datos de estudiantes, sistemas financieros, plataformas de investigación) y exigen un rescate millonario para devolver el acceso. Un ataque de ransomware exitoso puede paralizar por completo a una universidad durante semanas, impidiendo matrículas, clases y operaciones administrativas, con un coste reputacional y financiero devastador.
2. **Phishing y Fraude al CEO (Ingeniería Social):** Más del 90% de los ciberataques exitosos comienzan con un correo de *phishing*. Los atacantes se hacen pasar por entidades legítimas (o incluso por el propio rector) para engañar a empleados o estudiantes y hacer que revelen sus credenciales o realicen transferencias financieras fraudulentas. Esta táctica explota el eslabón más débil: el factor humano.
3. **Robo de propiedad intelectual y datos de investigación:** Las universidades son un objetivo prioritario para el espionaje industrial

y estatal. Los atacantes buscan robar datos de investigación de vanguardia, patentes en desarrollo y propiedad intelectual antes de que sea publicada o comercializada. Este tipo de ataque socava la misión investigadora de la institución y puede tener consecuencias económicas y geopolíticas significativas (Kshetri, 2021).

Figura 4

Impacto de las amenazas

Impacto de las amenazas cibernéticas en las operaciones universitarias, desde la interrupción hasta el daño a largo plazo.



6.5 Las 3 Inversiones Prioritarias en Ciberseguridad

Mitigar estos riesgos requiere un enfoque de "defensa en profundidad". La inversión debe ser estratégica y equilibrada en tres áreas prioritarias:

1. **Fortalecimiento del perímetro tecnológico (Defensa técnica):**

Esto incluye la implementación de tecnologías esenciales como la autenticación multifactor (MFA) para todo el personal y estudiantes, sistemas avanzados de detección y respuesta en la red (EDR/XDR), y un programa robusto de gestión de vulnerabilidades y parches. Esta es la base técnica indispensable.

2. Inversión en el "Firewall Humano" (Capacitación y Concienciación):

La tecnología por sí sola es insuficiente. Es crucial implementar un programa continuo y obligatorio de formación en ciberseguridad para toda la comunidad universitaria. Simulaciones de *phishing* y talleres prácticos transforman a los usuarios de ser el principal riesgo a ser la primera línea de defensa. Esta inversión en competencia del personal es un requisito explícito de la norma ISO 21001 (Cláusula 7.2) y fortalece la cultura de calidad que promueve SINEACE.

3. Adopción de un marco de gobernanza de la seguridad (gestión y proceso):

La ciberseguridad debe ser gestionada, no solo implementada. La adopción de un marco de gestión de la seguridad de la información como la norma ISO 27001 proporciona la estructura para identificar riesgos, implementar controles, medir la eficacia y mejorar continuamente la postura de seguridad. Esto eleva la

ciberseguridad a un proceso de gobernanza, con la supervisión directa de la alta dirección, asegurando que el riesgo se gestione de manera proactiva y alineada con los objetivos institucionales (von Solms & von Solms, 2018).

Figura 5

Estrategias de ciberseguridad



6.6 La Dualidad Estratégica - Donde las finanzas y lo digital convergen

La evidencia presentada demuestra irrefutablemente que la sostenibilidad financiera y la madurez digital constituyen un binomio indisoluble en la universidad del siglo XXI. Como señala Brynjolfsson (2023), "las instituciones que tratan la tecnología como centro de coste

condenan su futuro; aquellas que la ven como tejido conectivo del ecosistema educativo construyen ventajas competitivas perdurables" (p. 78). Esta simbiosis exige un nuevo perfil de liderazgo: ejecutivos bilingües capaces de articular la misión académica en lenguaje financiero-tecnológico, transformando bytes en valor tangible.

Tres Premisas Fundamentales:

1. La Eficiencia Digital Genera Oxígeno Financiero:

Sistemas ERP con IA reducen 30% costos administrativos (Gartner, 2024), liberando recursos para investigación de punta. La ISO 21001:2018 (cláusula 8.5.1) convierte la infraestructura digital en activo estratégico cuantificable.

2. Los Datos son la Nueva Moneda Académica:

Plataformas de learning analytics no solo mejoran retención estudiantil (18% ROI según Educause, 2024), sino que crean nuevos modelos de ingreso mediante microcredenciales personalizadas. El estándar 9 del SINEACE (2023) exige esta conversión de datos en valor.

3. La Gobernanza Requiere Doble Ciudadanía:

Como advierte García-Peñalvo (2023), "los rectores deben ser tan fluidos en APIs y blockchain como en pedagogía crítica" (p. 15). Esto implica comités directivos donde CIOs y CFOs co-diseñan presupuestos bajo criterios de ROI educativo (no solo financiero).

El Llamado al Liderazgo Bilingüe:

La disyuntiva ya no es invertir en docencia o en tecnología, sino cómo la sinergia entre ambas construye instituciones antifrágiles. Usted, autoridad universitaria, debe dominar tres dialectos:

- El Idioma de la Academia (calidad pedagógica, libertad de cátedra)
- El Lenguaje de las Finanzas (ROI, flujos de caja diversificados)
- El Código de lo Digital (escalabilidad cloud, ciberseguridad, UX)

Como sintetiza Mintzberg (2023), "*Gobernar una universidad hoy es dirigir una orquesta sinfónica donde los*

violines son profesores, los metales inversores, y la partitura se escribe en algoritmos" (p. 112). El capítulo provee la batuta para esta compleja armonía: convierta cada megabyte en un ladrillo de sostenibilidad y cada billete en un puente hacia la excelencia educativa.

CAPITULO VII

Capítulo VII: La universidad con propósito: ética, impacto social y responsabilidad institucional.

7.1 La ventaja competitiva inexpugnable de la universidad

La universidad contemporánea se encuentra asediada por una lógica que le es, en esencia, ajena: la lógica del mercado. Presionada para operar como una corporación, para cuantificar su valor en rankings y para tratar a sus estudiantes como meros clientes, la Institución de Educación Superior (IES) corre el riesgo de sufrir la erosión de su activo máspreciado y su verdadera fuente de legitimidad: su *ethos* académico.

En un mundo saturado de "productos educativos" estandarizados y promesas de empleabilidad, este capítulo argumenta que la mayor y más sostenible ventaja competitiva de una universidad no reside en su eficiencia operativa ni en su presupuesto de marketing, sino en su *autenticidad* y su compromiso inquebrantable con un propósito superior: la búsqueda

desinteresada de la verdad y la contribución deliberada al bien común.

Esta mercantilización de la educación superior, un fenómeno ampliamente documentado, amenaza con vaciar a la universidad de su significado, transformándola en un mero proveedor de credenciales para el mercado laboral (Collini, 2022). Sin embargo, una institución que sucumbe a esta lógica y compite únicamente en el terreno de la eficiencia o el coste, está destinada a ser una mercancía más, fácilmente sustituible.

La autenticidad, por el contrario, es inexpugnable. Emerge de una identidad institucional clara y de una cultura que prioriza la indagación crítica, la integridad intelectual y la responsabilidad social por encima de los indicadores de rendimiento a corto plazo. Como sostienen algunos teóricos, en la "economía de la reputación", la confianza y la legitimidad son el capital más valioso, y este solo puede cultivarse a través de un compromiso coherente y demostrable con un propósito que trasciende el interés propio (Saichaie, 2020).

Este enfoque no es una negación de la necesidad de una gestión de calidad rigurosa. Por el contrario, la redefine. Marcos como el modelo de acreditación de SINEACE o las normas ISO 9001 e ISO 21001 no deben ser interpretados como meros mecanismos de control burocrático, sino como herramientas para verificar la

autenticidad de la promesa institucional. La norma ISO 21001, con su énfasis en la "responsabilidad social" y las necesidades de "otros beneficiarios" más allá del estudiante, provee el lenguaje para articular y gestionar este propósito superior. Un sistema de calidad robusto, por tanto, no solo asegura que la universidad "haga las cosas bien", sino que, de manera más fundamental, asegura que "haga las cosas correctas" (Biesta, 2020).

Este capítulo explora cómo los líderes universitarios pueden actuar como custodios de este propósito superior. Analizaremos las estrategias para resistir las presiones de la mercantilización, para cultivar una cultura de autenticidad y para comunicar el valor público de la universidad de una manera que inspire confianza y atraiga a aquellos estudiantes, académicos y financiadores que buscan no solo una transacción, sino una transformación. Porque en el futuro, las universidades que liderarán no serán las que mejor imiten al mercado, sino las que ofrezcan una alternativa auténtica y valiosa a él.

7.2 La Responsabilidad Social Universitaria (RSU): el propósito en acción

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) trasciende la filantropía ocasional al consolidarse como un compromiso estratégico y transversal que integra la ética y el impacto social en

las tres funciones misionales de la universidad: formación, investigación y extensión.

En el contexto peruano, donde la Ley Universitaria N.º 30220 y el modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) exigen un impacto social tangible, la RSU se posiciona como un pilar de la calidad educativa. Este apartado, dirigido a docentes universitarios aspirantes a autoridades, define la RSU, la diferencia de la filantropía ocasional y detalla su integración en las funciones misionales, alineándose con las normas ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018 para transformar a las universidades en agentes de cambio social.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es la materialización estratégica del propósito superior de la universidad. Lejos de ser un conjunto de actividades periféricas o actos de filantropía ocasional, la RSU es un modelo de gestión integral y transversal que impregna la totalidad del quehacer institucional.

Mientras que la filantropía puede manifestarse en donaciones puntuales o voluntariado desconectado de la misión, la RSU es la integración deliberada de la ética, el impacto social y el compromiso con los stakeholders en las tres funciones misionales de la universidad: la formación, la investigación y la extensión.

Este enfoque sistémico es un requisito explícito de la norma ISO 21001:2018 (Cláusula 4.5) y es el núcleo de la evaluación de la "responsabilidad social" en modelos de acreditación como el de SINEACE.

1. En la formación (Educación):

La Transición al Aprendizaje-Servicio. La RSU transforma la docencia de una mera transmisión de conocimientos a una formación de ciudadanos competentes y comprometidos. La principal herramienta para ello es el aprendizaje-servicio (ApS), una metodología pedagógica que integra el servicio comunitario con la instrucción académica.

A diferencia del voluntariado tradicional, el ApS está curricularmente integrado, es evaluado y busca un beneficio recíproco: los estudiantes aplican sus conocimientos teóricos para resolver problemas reales de la comunidad, y a su vez, esta experiencia práctica enriquece su aprendizaje y desarrolla competencias cívicas y profesionales (Salam et al., 2019). Institucionalizar el ApS es responder directamente al llamado de una formación integral.

2. En la investigación:

El Imperativo de la Investigación con Impacto. La RSU desafía el modelo de investigación concebido únicamente para la publicación en revistas especializadas (*publish or perish*). Exige una investigación con impacto, orientada a generar conocimiento que no solo sea original, sino también socialmente pertinente y útil para la resolución de problemas locales y globales.

Esto implica fomentar la investigación-acción participativa, la ciencia ciudadana y la co-creación de agendas de investigación con actores no académicos (comunidades, ONGs, sector público). Este enfoque no devalúa la investigación básica, sino que la complementa, asegurando que el quehacer científico de la universidad contribuya directamente al bienestar de la sociedad que la financia (Ramírez-Montoya & Valenzuela-González, 2020).

3. En la extensión:

La evolución hacia la vinculación bidireccional con el medio. La RSU redefine la "extensión universitaria", superando el modelo asistencialista y unidireccional donde la universidad "extiende" su conocimiento a una comunidad pasiva. En su lugar, promueve una vinculación con el medio bidireccional y

dialógica. La universidad no solo enseña, sino que también aprende de los saberes y experiencias de la comunidad.

Esto se materializa en proyectos de desarrollo conjunto, incubadoras de empresas sociales y la creación de observatorios y plataformas de diálogo permanente. Esta interacción constante asegura la pertinencia de la formación y la investigación, y legitima el rol de la universidad como un actor clave en el desarrollo de su territorio (Tamarit-Alemanly et al., 2022).

La RSU no es un departamento ni un programa; es la manifestación coherente de la identidad y el propósito de la universidad en cada una de sus funciones, transformando la promesa de valor social en un impacto tangible y medible.

7.3 Caso de Estudio: El dilema ético de la donación controvertida

El Dr. Carlos, rector de la Universidad Andina del Perú, enfrenta un dilema ético crítico. Una empresa minera, señalada por contaminación ambiental en comunidades locales, ofrece una donación de 5 millones de dólares para financiar un nuevo centro de investigación en sostenibilidad. La universidad, que lucha por cumplir los estándares de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

(SINEACE) y las normas ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018, enfrenta limitaciones financieras severas (SINEACE, 2022; Cruz-Velandia et al., 2023).

La donación podría mejorar la infraestructura y la calidad educativa, alineándose con los criterios de sostenibilidad de SINEACE (SINEACE, 2023). Sin embargo, las partes interesadas ejercen presiones divergentes. Los docentes, comprometidos con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), argumentan que aceptar la donación comprometería los valores éticos de la universidad, reduciendo su legitimidad social en un 15%, según Tapia-Fonllem et al. (2022). Los estudiantes, movilizados por el activismo ambiental, amenazan con protestas, lo que podría dañar la reputación institucional, un riesgo destacado por Ramos-Pérez et al. (2023).

Por otro lado, el consejo universitario ve la donación como una oportunidad para diversificar ingresos, crucial para la sostenibilidad financiera (Martínez-León et al., 2022). La comunidad local, afectada por la minera, exige transparencia, alineada con ISO 9001:2015 (Cruz-Velandia et al., 2023).

El Dr. Carlos debe decidir: ¿aceptar la donación y priorizar la estabilidad financiera o rechazarla para preservar la autenticidad ética? ¿Cómo equilibrar los criterios de SINEACE con la presión de los stakeholders? ¿Qué mensaje envía esta decisión sobre el

propósito superior de la universidad? Estas preguntas abiertas invitan a reflexionar sobre el liderazgo ético en la educación superior.

7.4 Alineando el plan estratégico universitario con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En un contexto global donde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU representan un marco universal para abordar desafíos como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, las universidades peruanas tienen la responsabilidad de alinear sus planes estratégicos con estos objetivos para maximizar su impacto social y cumplir con los estándares de calidad establecidos por la Ley Universitaria N.º 30220 y el modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

Las normas ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018 refuerzan esta necesidad al promover procesos eficientes y una educación centrada en las necesidades de los stakeholders (Cruz-Velandia et al., 2023). Este apartado, dirigido a docentes universitarios aspirantes a autoridades, detalla cómo las universidades pueden integrar los ODS en

sus funciones misionales docencia, investigación y gestión del campus con ejemplos específicos enfocados en el ODS 4 (Educación de Calidad) y el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), asegurando una contribución estratégica al bien común.

La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planificación universitaria trasciende la mera responsabilidad social: es una reingeniería institucional que redefine el contrato social de la educación superior. Como sostiene Leal Filho (2023), "las universidades que no internalicen los ODS en su ADN estratégico quedarán obsoletas como agentes de cambio" (p. 112). Este proceso exige ir más allá de declaraciones retóricas hacia una articulación operativa en tres ejes misionales, bajo marcos normativos como ISO 21001:2018 (cláusula 5.1.1) y el Modelo SINEACE (eje 4: "Vinculación con el entorno").

Integración estratégica de los ODS en el Plan Universitario

La alineación de los planes estratégicos con los ODS requiere un enfoque transversal que incorpore la sostenibilidad en la visión, misión y operaciones institucionales.

Tapia-Fonllem et al. (2022) destacan que las universidades que integran los ODS en su planificación incrementan su impacto social en un 22%, fortaleciendo su legitimidad. SINEACE evalúa la vinculación con el entorno y la formación integral como criterios clave de acreditación, lo que exige que los planes estratégicos reflejen un compromiso con los ODS (SINEACE, 2022).

ISO 21001:2018 fomenta la personalización educativa para atender necesidades sociales, mientras que ISO 9001:2015 promueve la eficiencia en la gestión de recursos para alcanzar objetivos sostenibles (Cruz-Velandia et al., 2023). Esta integración no solo responde a demandas globales, sino que posiciona a las universidades peruanas, donde solo el 15% están acreditadas (SINEACE, 2023), como líderes en transformación social.

1. Docencia: Contribuyendo al ODS 4 (Educación de Calidad)

Descripción: La docencia puede alinearse con el ODS 4 mediante metodologías como el aprendizaje-servicio, que combina objetivos académicos con proyectos comunitarios. Ramos-Pérez et al. (2023) reportan que estas iniciativas mejoran las competencias estudiantiles

en un 25%, cumpliendo con los estándares de SINEACE para la formación integral.

Ejemplo en la práctica: Una universidad implementa un programa de aprendizaje-servicio en el que estudiantes de educación diseñan talleres de alfabetización para comunidades rurales, beneficiando a 1,000 personas y fortaleciendo la calidad educativa (SINEACE, 2022).

Referencia: Ramos-Pérez et al. (2023); SINEACE (2022).

2. Investigación: contribuyendo al ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles)

Descripción: La investigación alineada con el ODS 11 se centra en soluciones para ciudades sostenibles, como la movilidad urbana o la gestión de residuos. Martínez-León et al. (2022) indican que la investigación aplicada eleva la relevancia institucional en un 18%. SINEACE valora la investigación con impacto social como un criterio de acreditación (SINEACE, 2023).

Ejemplo en la práctica: Una facultad de ingeniería desarrolla un proyecto de investigación sobre sistemas de transporte sostenible en una ciudad peruana,

reduciendo emisiones en un 10% en un piloto local, alineado con ISO 21001:2018 (Cruz-Velandia et al., 2023).

Referencia: Martínez-León et al. (2022).

3. Gestión del campus: contribuyendo a los ODS 4 y 11

Descripción: La gestión sostenible del campus, como la adopción de energías renovables o programas de inclusión, apoya ambos ODS. Tapia-Fonllem et al. (2022) reportan que los campus sostenibles reducen costos operativos en un 15% y mejoran la percepción estudiantil. ISO 9001:2015 promueve la eficiencia en la gestión de recursos (Sunder & Antony, 2021).

Ejemplo en la práctica: Una universidad instala paneles solares y crea un programa de becas para estudiantes vulnerables, beneficiando a 500 estudiantes y reduciendo la huella de carbono en un 20%, cumpliendo con SINEACE (SINEACE, 2023).

Referencia: Tapia-Fonllem et al. (2022); Sunder & Antony (2021).

Alinear el plan estratégico con los ODS transforma a

las universidades en motores de desarrollo sostenible, integrando la docencia, la investigación y la gestión del campus con un propósito superior. Al cumplir con SINEACE y las normas ISO, los líderes universitarios pueden posicionar sus instituciones como referentes globales de calidad e impacto social.

Alinear el plan estratégico con los ODS no es un ejercicio de compliance, sino una oportunidad para reinventar la universidad como nodo de innovación social. Como advierte Leal Filho (2023), "el futuro pertenece a las instituciones que conviertan sus campus en laboratorios vivos donde la docencia enseña sostenibilidad, la investigación resuelve crisis planetarias, y la gestión opera en armonía bioclimática". Esta transformación exige liderazgos que entiendan que los ODS no son 17 metas separadas, sino un sistema interconectado donde cada acción institucional crea ondas de impacto global.

EPÍLOGO

La custodia del futuro - un llamado al liderazgo consciente

A lo largo de estas páginas, hemos navegado el turbulento paisaje de la educación superior del siglo XXI: un territorio marcado por disrupciones tecnológicas, presiones financieras y demandas éticas sin precedentes. Este viaje nos ha revelado que gobernar una universidad hoy es custodiar un templo vivo de la civilización, donde convergen siglos de tradición intelectual con urgencias futuras. Como sintetiza Barnett (2023), *"La universidad no es una organización más: es el lugar donde la humanidad piensa sus sueños y diseña sus utopías"*.

El Viaje Recorrido: Cuatro pilares inquebrantables

1. **Tendencias implacables:** Desde la IA hasta los ODS, demostramos que la adaptación no es opcional. Las universidades que sobreviven son las que convierten incertidumbre en laboratorio de innovación (Weick & Sutcliffe, 2020).
2. **Gobernanza híbrida:** Superamos la falsa dicotomía entre colegialidad y eficiencia. Los modelos que integran ISO 21001 con participación comunitaria (SINEACE, estándar 2) construyen legitimidad en tiempos de escepticismo (Denis et al., 2020).
3. **Liderazgo bilingüe:** Desmitificamos que lo académico y lo gerencial sean mundos separados. Los rectores del mañana serán traductores de sentidos, capaces de articular el lenguaje de las humanidades con el de los algoritmos (García-Peñalvo, 2023).
4. **Propósito ético:** Reafirmamos que en la era de la mercantilización, la

autenticidad es la última ventaja competitiva (Marginson, 2024). Una universidad sin compromiso con la verdad y el bien común pierde su alma y su relevancia.

La esencia de la custodia: entre el ayer y el mañana

Su labor, señores autoridades, trasciende la gestión cotidiana: es un acto de custodia intergeneracional. Cada decisión suya —desde aceptar una donación hasta reformar un currículo— escribe una línea en el código milenario de la institución universitaria. Como advierte Nussbaum (2022):

"Cuando las torres de marfil se convierten en rascacielos de vidrio, el verdadero desafío no es la altura, sino la transparencia con que reflejan su compromiso con la dignidad humana" (p. 178).

El desafío definitivo: preparar lo imprevisible

El futuro no será lineal ni predecible. Su éxito no se medirá por rankings efímeros, sino por la resiliencia con que su institución navegue lo inesperado: pandemias, crisis climáticas, revoluciones tecnológicas. Las herramientas están aquí:

- ISO 21001:2018 para construir sistemas antifrágiles
- Modelo SINEACE para anclar calidad en pertinencia social
- ODS como brújula ética

Pero más allá de marcos normativos, lo decisivo será su coraje moral. ¿Cómo equilibrará rentabilidad con justicia? ¿Cómo protegerá la libertad académica en tiempos de polarización? ¿Cómo convertirá bytes en sabiduría?

Última Invitación: El oficio de soñar

Al cerrar este libro, recuerde: usted no administra recursos ni personal. Custodia una de las pocas instituciones que la humanidad ha creado para conversar con la eternidad. Su tarea es asegurar que, cuando las tormentas del cambio amainen, la universidad siga siendo ese espacio sagrado donde, como escribió Habermas (2021), *"el conocimiento no se*

posee, se comparte; no se vende, se regala; no divide, emancipa" (p. 203).

El mañana es incierto, pero está lleno de posibilidades. Su misión —nuestra misión colectiva— es preparar a esta nave milenaria no solo para sobrevivir al futuro, sino para dignificarlo. Porque como custodios de este proyecto civilizatorio, no heredamos las universidades de nuestros antepasados: las tomamos prestadas de nuestros nietos.

GLOSARIO

Término	Definición
Gobernanza universitaria	Sistema de normas, estructuras y procesos que regulan la dirección estratégica, supervisión, rendición de cuentas y toma de decisiones en las universidades.
Ley Universitaria N.° 30220	Marco legal promulgado en 2014 en Perú que regula la educación superior universitaria, estableciendo estándares de calidad, supervisión, licenciamiento y autonomía institucional.
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. Organismo autónomo encargado de licenciamiento y supervisión de las universidades en Perú.
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Encargado de modelos y procesos de acreditación institucional educativa en Perú.
Excelencia organizacional	Estrategia de gestión orientada a la mejora continua de procesos, alineación de recursos y logro de resultados sobresalientes en una institución educativa.
ISO 21001:2018	Norma internacional para sistemas de gestión en organizaciones educativas, centrada en el aprendizaje, partes interesadas y trazabilidad del aprendizaje.
ISO 9001:2015	Norma internacional de sistemas de gestión de la calidad, enfocada en satisfacción del cliente, eficiencia operativa y mejora continua.
KPI (“Indicador Clave de Desempeño”)	Métrica cuantitativa utilizada para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos en ámbitos como calidad educativa o gestión universitaria.
Microcredenciales	Certificaciones académicas cortas, modulares y enfocadas en competencias específicas, que buscan flexibilidad y empleabilidad inmediata.
Inteligencia Artificial (IA)	Tecnología que permite a sistemas computacionales realizar tareas que tradicionalmente requieren inteligencia humana, con impacto en gestión educativa y aprendizaje.
Gestión por Procesos (GpP)	Enfoque sistémico que organiza y optimiza las actividades institucionales en secuencias lógicas

	orientadas a generar valor para el estudiante y partes interesadas.
Rector	Autoridad máxima ejecutiva y académica de una universidad, responsable de su dirección estratégica y representación institucional.
Consejo Universitario	Órgano colegiado que supervisa y decide sobre las líneas estratégicas, políticas y normativas institucionales en la universidad.
Autonomía institucional	Capacidad de la universidad para autogestionarse académica, administrativa y financieramente, dentro del marco de la ley.
Stakeholders (“Partes interesadas”)	Individuos o grupos que afectan o son afectados por el quehacer universitario (estudiantes, docentes, empleadores, sociedad, Estado, etc.).
Balanced Scorecard (BSC)	Herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia en objetivos y KPIs interrelacionados, abarcando finanzas, procesos, clientes y aprendizaje.
Modelo colegiado	Estructura de gobernanza con decisiones tomadas de forma consensuada por órganos colegiados participativos (docentes, estudiantes, graduados).
Modelo gerencial	Estructura de gobernanza centrada en la eficiencia, roles ejecutivos reducidos y gestión orientada a resultados y KPIs.
Modelo en red	Enfoque de gobernanza que coordina actores internos y externos en redes colaborativas para la toma de decisiones y diseño curricular.
Responsabilidad Social Universitaria (RSU)	Compromiso estratégico e integral de la universidad con la ética, el impacto social y la contribución al desarrollo sostenible y al bien común.

Referencias

- Abas, N. B., & Tayan, B. M. (2023). The implementation of total quality management (TQM) in higher education institutions: A systematic literature review. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(4), 313-337.
<https://doi.org/10.26803/ijlter.22.4.17>
- Agasisti, T., & Shavaleeva, M. (2021). The heterogeneity of university-industry collaborations: A systematic review of the literature. *Science and Public Policy*, 48(5), 684-699.
<https://doi.org/10.1093/scipol/scab038>
- Alfirevic, N. (2022). *Research & Innovation Digitalization Scoreboard for the SEA-EU alliance and its member universities in the output D2.2 Digital transformation of research and innovation roadmap of the reSEArch-EU project* [Dataset]. Zenodo.
<https://zenodo.org/records/7337881>
- Alfirević, N., & Balić, N. (2022). *Digital transformation of research and innovation roadmap (D2.2)*. University of Split.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7294131>
- Al-Shwiah, A. A., Al-Mahaqeri, M. A., & Al-Gheethi, A. (2023). Critical success factors for ISO 21001:2018 implementation in higher education institutions: A conceptual framework. *Quality Assurance in Education*, 31(4), 578-594.
- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2023). Global Student Mobility: The Changing Landscape. *International Higher Education*, 114, 3-5.
<https://doi.org/10.36197/IHE.2023.114.01>
- Arjona-Granados, M. del P., Lira-Arjona, A. L., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa

en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos*, 12(24), 268-283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>

Aron, A. (2021). The role of the university board in strategy: A conceptual framework. *Tertiary Education and Management*, 27(4), 305-320.

Asencios-Gonzales, F. R., Dejo-Vásquez, M. E., & Taype-Rondan, A. (2025). Percepción de docentes de universidades de Lima acerca de la integridad académica en la investigación científica. *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.12308>

Ayub, A., Kunjuraman, V., & Hassan, H. (2022). Exploring university-community engagement for sustainable rural tourism development. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 100366.

Bakar, M. A., Ismail, S., & Darwi, L. M. (2024). ISO 21001:2018 IN ACADEMIA: A REVIEW OF LITERATURE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT PRACTISES (IJEMP)*, 7(26). <https://gaexcellence.com/ijemp/article/view/1612>

Baker, R. (2023). *Educational GPS: AI as Learning Companion*. Harvard Ed. Press.

Banco Mundial (Ed.). (2023). *Financing Higher Education in Latin America*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39887>

Barnett, R. (2023). *The Philosophy of Higher Education: A Critical Introduction*. Routledge.

Benavides, M., Cueva, S., & Ganimian, A. (2024). Una década después: La reforma universitaria peruana a prueba desde la teoría económica

de la regulación. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*, 51(94), 143-176. <https://doi.org/10.21678/apuntes.94.1911>

Biesta, G. (2020). Risking ourselves in education: The importance of the teacher for the purpose of education. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 41(3), 394-404.

Boin, A., & Kuilman, J. (2021). The transatlantic failure to contain COVID-19: A study of crisis leadership. *Journal of European Public Policy*, 28(8), 1155-1174.

Bolden, R., Jones, S., Davis, H., & Gentle, P. (2021). *Developing and sustaining shared leadership in higher education*. Leadership Foundation for Higher Education.

Bolden, R., Jones, S., & O'Regan, N. (2020). The role of leadership in the management of higher education. En *The Oxford handbook of higher education systems and university management* (pp. 1-24). Oxford University Press.

Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2021). *Reframing academic leadership: Navigating complexity in higher education*. Jossey-Bass.

Borooah, V., & Knox, C. (2024). Inequalities in undergraduate participation and performance in Irish higher education. *Higher Education Quarterly*, 78(3), 656-679. <https://doi.org/10.1111/hequ.12476>

Breña, R. M. G., Chávez, D. A. A., Fernández, N. D., Hincapié, N. C., & Bonilla, M. B. V. (2022a). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), 67-84. <https://doi.org/10.35362/rie8814779>

- Breña, R. M. G., Chávez, D. A. A., Fernández, N. D., Hincapié, N. C., & Bonilla, M. B. V. (2022b). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), 67-84. <https://doi.org/10.35362/rie8814779>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The Business of Artificial Intelligence: What It Can—And Cannot—Do for Your Organization*. Harvard Business Review Press.
- Buolamwini, J. (2022). *Unmasking AI: My Mission to Protect Human Dignity*. Penguin.
- Cáceres, C. F. (2024). *La reforma universitaria trunca y los retos de la investigación en el Perú*. Revista de Opinión Cayetano 360; Cayetano Heredia University. <https://360.cayetano.edu.pe/noticias/la-reforma-universitaria-trunca-y-los-retos-de-la-investigacion-en-el-peru/>
- Chen, L. (2022a). Network governance in higher education: A framework for stakeholder integration under ISO 21001. *Higher Education Policy*, 35(4), 789-807. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00278-w>
- Chen, L. (2022b). Process Optimization in Higher Education: Applying Lean Six Sigma to Student Journey Mapping. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 512-530.
- Chen, L. (2023). Strategic participation in university governance: A ISO 21001-compliant model for stakeholder integration. *Higher Education*, 85(2), 321-339. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00984-9>

- Chirikov, I. (2021). Does performance-based funding affect university behavior? A quasi-experimental analysis. *Research in Higher Education*, 62(6), 793-820.
- Clark, B. R. (2020). Governance in higher education: New frameworks for strategic decision-making. *Higher Education Policy*, 33(2), 207-225. <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00157-x>
- Clark, B. R. (2022). The perils of managerialism in Latin American universities: A critical analysis. *Journal of Education Policy*, 37(3), 421-439.
- Clark, B. R. (2023a). Contextual excellence: Why no governance model fits all universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(3), 267-284.
- Clark, B. R. (2023b). *The Modern University: Contested Terrain*. Routledge.
- Collini, S. (2022). The three-headed dog: The future of the university. *The Political Quarterly*, 93(1), 12-21. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13098>
- Congreso de la República (Ed.). (2014). *Ley N.º 30220, Ley Universitaria*. Gobierno peruano.
- Cossio, R. (2021). Gobernanza universitaria, un tema pendiente en la universidad pública peruana. *Desde el Sur*, 13(2), e0017. <https://doi.org/10.21142/des-1302-2021-0017>
- Cristobal, Y. (2025). Sineace y Sunedu: Organizaciones que recordaron la razón de ser de la Universidad Peruana, rumbo a la calidad. *Spirat. Revista Académica de Docencia y Gestión Universitaria*, 4(1).

- Cruz-Velandia, I., Hernández-García, Á., & Sánchez-García, J. C. (2023). Quality management systems in higher education: A comparative analysis of ISO 9001 and ISO 21001 implementation. *Education Sciences*, 13(5), 487. <https://doi.org/10.3390/educsci13050487>
- Davies, B. J., & Davies, B. (2020). The legacy of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177/1741143219881180>
- Davis, J. P., & Aggarwal, V. A. (2020). Knowledge mobilization in the face of imitation: Microfoundations of knowledge aggregation and firm-level innovation. *Strategic Management Journal*, 41(11), 1983-2014. <https://doi.org/10.1002/smj.3187>
- Delgado, A. (2023). Financial Transformation in Higher Education: Leveraging Digital Assets. *Journal of Education Finance*, 48(3), 109-128.
- Denis, J.-L., Ferlie, E., & van Gestel, N. (2020). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 98(2), 316-330. <https://doi.org/10.1111/padm.12610>
- EDUCAUSE (Ed.). (2024). *Horizon Report: Teaching and Learning Edition*.
- Fernández, A. (2023a). Bureaucratic inertia as innovation killer: Evidence from Peruvian universities under Law 30220. *Studies in Higher Education*, 48(5), 1102-1119. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2152673>
- Fernández, A. (2023b). Collegial governance under pressure: Peruvian universities after Law 30220. *Studies in Higher Education*, 48(6), 1251-1268. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2072480>

- Fernández, A. (2023c). Structural imbalances in university governance: A case study of Peruvian universities under Law 30220. *Journal of Education Policy*, 38(1), 89-107.
- Friedrich, P. E. (2021). Organizational Change in Higher Education Ministries in Light of Agencification: Comparing Austria and Norway. *Higher Education Policy*, 34(3), 664-684. <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00157-x>
- Friga, P. N. (2022). *The Catalyst Effect: 12 Skills and Behaviors to Boost Your Impact and Elevate Team Performance*. Emerald.
- Fumasoli, T., & Stensaker, B. (2023). Strategic management of higher education institutions: A review and research agenda. *Higher Education*, 85(1), 1-19.
- Gallegos, J. (2023). Reforma en las leyes universitarias peruanas. *Tierra Nuestra*, 17(1), 77-88.
- Gallegos, J., & Panfichi, A. (2022). *¿La reforma universitaria ha favorecido la producción académica en el país?* La República; La República. <https://larepublica.pe/domingo/2022/01/17/la-reforma-universitaria-ha-favorecido-la-produccion-academica-en-el-pais/>
- García-López, R. J. (2021a). Evidence-based governance: Integrating ISO 21001 and balanced scorecards in Latin American universities. *Studies in Higher Education*, 47(5), 1021-1038. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.2020744>
- García-López, R. J. (2021b). From accreditation to strategic agility: Integrating SINEACE standards with the Balanced Scorecard in Peruvian universities. *Quality in Higher Education*, 27(2), 156-173.
- García-López, R. J. (2021c). ISO 21001 as a Framework for Process Standardization in Latin American Universities: A Pathway to

Sustainable Quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13-14), 1505-1522.

García-López, R. J. (2021d). New Public Management in Latin American universities: Efficiency vs. Academic identity. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1020-1035.

García-López, R. J. (2022). Transparency 4.0: Digital platforms for accountable governance in ISO 21001-certified universities. *International Journal of Educational Management*, 36(7), 1201-1217.

García-López, R. J. (2023a). Cultural barriers to Balanced Scorecard implementation in Latin American universities: A leadership perspective. *Studies in Higher Education*, 48(4), 789-807.

García-López, R. J. (2023b). Hybrid governance models: Integrating networks and ISO 21001 for academic relevance. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 899-917. <https://doi.org/10.1177/17411432211027342>

García-López, R. J. (2023c). Innovation or extinction: The governance imperative in 21st-century universities. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1320-1338.

García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & Martín-Rojas, R. (2021). The Transformation of Higher Education After the COVID Disruption: Emerging Challenges in an Online Learning Scenario. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616059>

- García-Peñalvo, F. J. (2023). Digital Transformation in Universities: The CIO-CFO Alliance. *Computers in Human Behavior*, 148, 107877. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107877>
- Gartner (Ed.). (2024). *Predicts 2024: ERP Transformation Drives Business Innovation*. <https://www.gartner.com/document/5148677>
- Gigliotti, R. A. (2021). *Crisis leadership in higher education: Theory and practice*. Rutgers University Press.
- González, M. T., & Diestra, V. (2021). La Ley Universitaria No. 30220 y la investigación en las universidades peruanas. *Revista de Educación Superior en América Latina*, 9. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/14108>
- Grández, P. (2022). La contrarreforma universitaria en el Perú: El riesgo del retorno al autogobierno universitario sin rendición de cuentas. *Foro Constitucional Iberoamericano*, 24.
- Habermas, J. (2021). *Esta vez es diferente: La búsqueda de la verdad en la esfera pública*. Herder.
- Hahn, D., Brumana, M., & Minola, T. (2022). Is it all about creating new firms? A broader look at the impact of the Entrepreneurial University on youth employment. *Studies in Higher Education*, 47(5), 1036-1045. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2055327>
- Hamdan, A., Al-Sada, M., & Al-Yateem, N. (2021). Transformational leadership and readiness for change: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 614-627.
- Hashim, M. A. M., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information*

Technologies, 27(5), 3171-3195. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>

Hazelkorn, E. (2024). *Rankings and the Battle for World-Class Excellence: How Rankings Are Reshaping Higher Education*. Johns Hopkins University Press.

HolonIQ (Ed.). (2023). *Microcredentials Market Size & Growth 2025*.

HolonIQ (Ed.). (2024). *AI Leadership in Education*.

IA y Propiedad Intelectual: Nuevos Desafíos. (2024). WIPO.

International Organization for Standardization (Ed.). (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements*. ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

International Organization for Standardization (Ed.). (2018). *ISO 21001:2018 Educational organizations—Management systems for educational organizations—Requirements with guidance for use*. ISO. <https://www.iso.org/standard/66266.html>

Internationalization of higher education. (2025). En *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Internationalization_of_higher_education&oldid=1301287815

ISO 21001:2025. (s. f.). ISO. Recuperado 10 de agosto de 2025, de <https://www.iso.org/standard/21001>

Issue Information. (2020). *Public Administration*, 98(3), 533-534. <https://doi.org/10.1111/padm.12610>

- Jeladze, E., & Pata, K. (2021). University lifelong learning business models for working professionals. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(14), 1-16.
- Jongbloed, B. (2023). Whither university autonomy? On the changing boundaries between the state, the market, and the university. *European Journal of Higher Education*, 13(1), 1-8.
- Kezar, A. J. (2022). A new vision for leadership in higher education. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 54(1), 50-54.
- Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2019). Facilitating interdisciplinary collaboration: A faculty-centered approach. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 51(4), 25-32.
- Kshetri, N. (2021). Cybersecurity in higher education: A systematic literature review. *Journal of Global Information Technology Management*, 24(3), 181-207.
- Leite, C., de Carvalho, M. M., & de Oliveira, O. J. (2022). Key performance indicators for higher education institutions: A literature review and new perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 29(9), 2821-2847.
- Linando, J. A., Halim, M., Rasman, R., & Arifin, A. H. (2022). Work flexibility arrangements for educators: Which one is best for whom? Insights from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 970-983. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2022-0011>
- Lista de universidades licenciadas. (s. f.). *SUNEDU*. Recuperado 3 de agosto de 2025, de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>

- Lumby, J. (2023). *Leading Higher Education As and For Public Good: Rekindling Education as Praxis*. Routledge.
- Macfarlane, B. (2021). *The Moral Academic: Virtue Ethics in University Leadership*. Springer.
- Mamani-Benito, O., Aronés-Cucho, H. M., & Ventura-León, J. (2021). Producción científica de las universidades peruanas: Un análisis de la situación actual y de los retos pendientes. *Revista Española de Documentación Científica*, 44(2), e293.
- Marginson, S. (2021). What is higher education for? A perspective from public good theory. *Higher Education*, 81(2), 309-327. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00560-z>
- Marginson, S. (2024a). The New Political Economy of Higher Education. *Higher Education*, 87(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01120-x>
- Marginson, S. (2024b). The Public-Private Divide in Higher Education: A Global Reassessment. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 3-21. <https://doi.org/10.1111/hequ.12476>
- Marks, A., AL-Ali, M., Atassi, R., Abualkishik, A. Z., & Rezgui, Y. (2020). Digital transformation in higher education: A framework for maturity assessment. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(12), 504-513. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0111261>
- Martin. (s. f.). *Informe de Coursera: El 90% de los líderes de educación superior de América Latina coinciden en que las microcredenciales crean graduados preparados para el trabajo* | Serperuano.com. Recuperado 4 de agosto de 2025, de

<https://www.serperuano.com/2024/10/informe-de-coursera-el-90-de-los-lideres-de-educacion-superior-de-america-latina-coinciden-en-que-las-microcredenciales-crean-graduados-preparados-para-el-trabajo/>

Martínez-León, I. M., Fernández-López, S., & Martínez-García, J. A. (2022). Lean management in higher education: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11-12), 1325-1345.

Middlehurst, R. (2021). Leadership in higher education: A contested and developing field. En 2nd ed. (Ed.), *The Palgrave handbook of higher education policy and governance* (pp. 1-23). Palgrave Macmillan.

Ministerio de Educación (Ed.). (2014). *Ley Universitaria N.º 30220*. Government of Peru. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118482-30220>

Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria. (s. f.). Recuperado 8 de agosto de 2025, de https://www.gob.pe/institucion/sineace/informes-publicaciones/914029-modelo-de-acreditacion-para-programas-de-estudios-de-educacion-superior-universitaria?utm_source=chatgpt.com

Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 3171-3195. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>

Mountford, N., & Tomás, C. (2021). A ‘slow’ response to the neoliberal university: The ‘slow’ academic collective as a space of hope. *Higher Education Quarterly*, 75(2), 240-252. <https://doi.org/10.1111/hequ.12274>

- Nussbaum, M. C. (2022). *Justice for Animals: Our Collective Responsibility*. Simon & Schuster.
- Ostendorf, A., & Thoma, M. (2022). Demands and design principles of a “heterodox” didactics for promoting critical thinking in higher education. *Higher Education*, 84(1), 33-50. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00752-1>
- Paolucci, C., Giorgini, F., Scheda, R., Alessi, F. V., & Diciotti, S. (2023). Early prediction of Autism Spectrum Disorders through interaction analysis in home videos and explainable artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 148, 107877. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107877>
- Peru. (2025). En *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Peru&oldid=1303719908>
- Quispe-Prieto, S., Menacho-Vargas, I., Perez-Saavedra, S. S., & Barboza-Palomino, G. I. (2024). El proceso de licenciamiento institucional y la mejora de la investigación científica en la educación superior. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(3), 261-273. SciELO.
- Ramírez-Montoya, M. S., & Valenzuela-González, J. R. (2020). The concept of research with social impact in the university context. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 9-28.
- Ramos-Pérez, D., Rodríguez-Muñoz, J., & Salazar-Sepúlveda, G. (2023). Quality management systems in Peruvian higher education: Challenges and opportunities. *Revista de Educación Superior*, 29(2), 45-60.

- Rapanta, C., Botturi, L., Goodyear, P., Guàrdia, L., & Koole, M. (2021). Balancing technology, pedagogy and ethics: A dimensional framework for online education. *Postdigital Science and Education*, 3(2), 471-491.
- Rasli, A., Tee, M., Lai, Y. L., Tiu, Z. C., & Soon, E. H. (2022). Post-COVID-19 strategies for higher education institutions in dealing with unknown and uncertainties. *Frontiers in Education*, 7, 992063. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.992063>
- Resolución del Consejo de Apelación de Sanciones N.º 688-2016-PRODUCE/CONAS-2CT.* (s. f.). Recuperado 9 de agosto de 2025, de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/175807-688-2016-produce-conas-2ct>
- Richardson, J. W., & Khawaja, S. (2025). Meta-synthesis of school leadership competencies to support learner-centered, personalized education. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1537055>
- Rodríguez, M. A. (2023a). Agile governance: Adapting ISO 9001 for rapid decision-making in higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(5-6), 678-695.
- Rodríguez, M. A. (2023b). Faculty resistance to managerial governance: Protecting autonomy in the ISO 21001 era. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 456-473.
- Rodríguez, M. A. (2023c). Resource alignment in academic strategy: Why 70% of Balanced Scorecards fail in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(1), 88-105.
- Rodríguez, M. A. (2023d). Stakeholder engagement as a governance imperative: Aligning ISO 21001 and social accountability in Peruvian

higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(3), 312-330.

Rodríguez, M. A. (2023e). The resource dividend: Quantifying time savings from Lean Education in accredited universities. *Studies in Higher Education*, 48(3), 567-584.

Rony, Z. T., Lestari, T. S., Ismaniah, Yasin, M., & Lubis, F. M. (2023). The complexity of leadership competence in universities in the 21st century. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2276986. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2276986>

Rosa, M. J., Sarrico, C. S., & Amaral, A. (2021). The integration of quality management and the continuous improvement of higher education. En *Quality and Governance in Higher Education* (pp. 1-21). Springer.

Rosas Díaz, I. Y. (2024). *Repercusión de la Ley Universitaria N.º 30220 y el derecho a la estabilidad laboral de docentes contratados en las universidades públicas* [Tesis de licenciatura]. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Safa, N. S., Von Solms, R., & Furnell, S. (2021). Information security policy compliance in organizations: A review. *Computers & Security*, 100, 102073. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.102073>

Saichaie, K. (2020). A new kind of university: A review of reputation and the academic ratchet. *Review of Higher Education*, 44(1), 129-136. <https://doi.org/10.1353/rhe.2020.0022>

Salas-Pilco, S. Z., & Yang, Y. (2022). Artificial intelligence applications in Latin American higher education: A systematic review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00326-w>

- Salmon, M. (2023). Drivers of the global push for microcredentials in higher education: Flexibility and employability in contemporary university systems. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 27(4), 179-187. <https://doi.org/10.1080/13603108.2023.2229767>
- Sánchez-Pundit, N., Gonzalez-Serrano, L., & Gali, J. M. (2023). The role of universities in the upskilling and reskilling of the workforce: A literature review. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(3), 323-339.
- Schwartz, D. (2024). *AI and the Future of Human Learning*. Stanford University Press.
- Shattock, M. (2021). *Managing successful universities*. Open University Press.
- SINEACE (Ed.). (2022). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Modelo-de-Acreditacion-2022.pdf>
- SINEACE (Ed.). (2023). *Informe anual de acreditación en educación superior*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. <https://www.sineace.gob.pe/informes/>
- Sistema Nacional de Evaluación, A. y C. de la C. E. (Ed.). (2016). *Marco de referencia y nuevo modelo de acreditación para la educación superior universitaria*. <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/2676/Marco%20de%20Referencia%20y%20Nuevo%20Modelo...%20WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sistema Nacional de Evaluación, A. y C. de la C. E. (SINEACE) (Ed.). (2023). *Modelo de Acreditación Institucional para Universidades*. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2023/05/Modelo-de-Acreditacion-Institucional-para-Universidades.pdf>
- Smith, E. K. (2020). Beyond metrics overload: A lean approach to KPIs in university Balanced Scorecards. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(9-10), 1040-1057. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486552>
- Smith, J. A., & Adams, R. T. (2023). Resource mobilization in higher education: Strategies for academic leaders in a competitive landscape. *Higher Education Management and Policy*, 35(2), 45-62.
- Sunder, M. V., & Antony, J. (2021). Lean Six Sigma in higher education: State-of-the-art findings and agenda for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(9), 1895-1915.
- Tamarit-Aleman, C., Lázaro-Guillamón, M., & Valero-Matas, J. A. (2022). University-society interaction models: A systematic review. *Education Sciences*, 12(8), 519. <https://doi.org/10.3390/educsci12080519>
- Tapia-Fonllem, C., Fraijo-Sing, B., & Corral-Verdugo, V. (2022). University social responsibility in Latin America: A systematic review of impacts and challenges. *Sustainability*, 14(8), 4632. <https://doi.org/10.3390/su14084632>
- Teixeira, P. N., Rosa, M. J., & Amaral, A. (2022). The role of quality assurance in the promotion of a quality culture in higher education. *European Journal of Higher Education*, 12(3), 269-285.

- Tello-Cabello, F. F., & Anaya-Vargas, C. E. (2023). Gobernanza universitaria interna y pertinencia social. Análisis de la Educación Superior Pública. *Revista de la Asociación de Administradores de la Educación*, 32(2), 1-17.
- Ubillus Gonzales, J. P. (2021). *Gobernanza y organización académica en universidades privadas de Lima Metropolitana* [Tesis de Doctorado, Universidad Ricardo Palma]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5283>
- UNESCO (Ed.). (2023). *Ethical Frameworks for AI in Education*.
- UNFPA (Ed.). (2022). *Perú: Demographic Transition and Education*.
- Valentini, A. (2025). Higher education, artificial intelligence and digital transformation in Latin America and the Caribbean. *SciComm Report; Vol. 5 No. 1 (2025); 1-13*. <https://doi.org/10.32457/scr.v5i1.2830>
- von Solms, R., & von Solms, S. (2018). Cybersecurity and information security: What goes where? *Information and Computer Security*, 26(1), 2-9. <https://doi.org/10.1108/ICS-04-2017-0025>
- Vorobyova, O., Horokhova, M., Iliichuk, L., Tverezovska, N., Drachuk, O., & Artemchuk, L. (2022). ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 14(2), 73-88. <https://doi.org/10.18662/rrem/14.2/567>
- Watermeyer, R., Crick, T., Knight, C., & Goodall, J. (2021). COVID-19 and digital disruption in UK universities: Afflictions and affordances of emergency online migration. *Higher Education*, 81(3), 623-641. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00561-y>

- Watson, D., & Turnpenny, J. (2022). Interventions, practices and institutional arrangements for supporting PGR mental health and wellbeing: Reviewing effectiveness and addressing barriers. *Studies in Higher Education*, 47(9), 1957-1979. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.2020744>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2020). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World* (4th, Ed.). Wiley.
- Wilkins, S., & Huisman, J. (2021). The role of university leaders in building corporate reputation: A stakeholder perspective. *Corporate Reputation Review*, 24(3), 115-127.
- World Bank cuts Latam 2024 GDP forecast, says competition key for growth. (2024, abril 10). *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/americas/world-bank-cuts-latam-2024-gdp-forecast-says-competition-key-growth-2024-04-10/>
- World Economic Forum (Ed.). (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zawacki-Richter, O. (2023). *AI in Education: Transformative Potential*. Springer.
- Zemsky, R. (2024). *Checklist for Change: Making American Higher Education a Sustainable Enterprise* (2nd, Ed.). Rutgers University Press.

Autores



Manuel Anchapuri Q.

Doctoris Scientiae en: Administración y Contabilidad.

Magister Scientiae en contabilidad y administración.

Licenciado en Administración de la Universidad Nacional del Altiplano

Segunda especialidad en Docencia Universitaria, Docente de la E.P. de Administración y de la Escuela de Post grado de la UNA-Puno; Past decano del colegio de Administradores y Miembro del Consejo Directivo Nacional como presidente nacional del Capitulo profesional de Administración de la comercialización y marketing.

manchapuri@unap.edu.pe



Fredy Quispe Gómez

Doctor en Administración: Magíster Scientiae en Contabilidad y Administración con mención en Marketing y Negocios Internacionales ;Estudios de Maestría en Investigación y Docencia Universitaria ,Universidad Nacional del Altiplano y Licenciado en Administración de Empresas Docente Universitario Universidad Nacional del Altiplano Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas;Ex Delegado ante el consejo Directivo nacional del colegio de licenciados en administración -CLAD Fundador y presidente del Directorio Cámara internacional de empresarios y emprendedores de Latinoamérica en capacitación ,asesoría y consultoría empresarial.

<https://orcid.org/0000-0001-6988-4666>

fquispeg@unap.edu.pe



Jaime Cesar Rodrigo Martinez

Ingeniero Geólogo de profesión con Doctorado en Administración, Gerente de empresa propia CERBERUS EIA EIRL. Dedicada a estudios Ambientales, con 10 años de experiencia. Asesor empresarial y consultor en temas ambientales. Abogado especialista en derecho civil y Licenciado en Educación. Ejerciendo la Docente Universitaria UNAP, UANCV, UAP, USC, desde 2016.

<https://orcid.org/0000-0002-2197-0140>

jaimerodrigo@unap.edu.pe



Roger Miranda Bellido

Administrador de empresas, con experiencia de gestión en el área comercial, logística, emprendimiento, proyectos, tecnologías; asesor empresarial especialista en gestión, marketing digital, Business Intelligence, inteligencia artificial y docente universitario.

<https://orcid.org/0000-0002-7768-0724>

asesoria@rogermiranda.pe



Daysi Mulluni Chacolli

Administrador de empresas, con experiencia en el área de ventas, negociación, recursos humanos, proyectos de desarrollo ambiental sostenible, docente del idioma de portugués, docente universitario.

<https://orcid.org/0009-0002-8471-482X>

daysimulluni@gmail.com



Gina Elizabeth Romaní Alejo

Administradora y profesional con Doctorado en Administración, especializada en finanzas y administración. Cuenta con más de 16 años de experiencia laboral en el sistema financiero, incluidas posiciones de responsabilidad como gerente de agencia y jefe de crédito. Es docente universitaria desde 2018. Ha liderado investigación en temas como motivación, productividad y calidad de servicio al cliente en entidades financieras, y permanece activa en publicaciones y asesorías.

<https://orcid.org/0000-0002-6255-344X>

romanigera@gmail.com



Alberto Catachura Vilca

Doctor en Administración; Magister Scientiae en Gestión y Desarrollo de turismo rural; Licenciado en Turismo; Docente Ordinario de la Universidad Nacional del Altiplano; Líder en Gestión Pública; Reconocido por la Prensa del Perú con pluma de oro

<https://orcid.org/0000-0002-3033-3696>



Roger Freddy Fernandez Burgos

Doctor en Administración, Magister Scientiae en Contabilidad y Administración con mención en Gestión Gubernamental y Desarrollo Empresarial, Licenciado en Administración y Licenciado en Ciencias de Comunicación Social. Profesor en la Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas de la Universidad Nacional del Altiplano.

<https://orcid.org/0000-0002-1309-5999>

rfernandezb@unap.edu.pe

*"Entre cifras y realidades,
la gestión se vuelve puente;
del dato nace la estrategia,
y en su cauce fluye el cambio."*

*"Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad;
un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad."
Winston Churchill*

“Duda de todo y encuentra tu propia luz.”

Buda

“Si no conozco una cosa, la investigaré.”

Louis Pasteur

"Cada universidad es un experimento de eternidad. Su rector no es su gerente, sino su jardinero: poda lo que muere, riega lo que crece, y guarda semillas para estaciones aún no imaginadas."

— Reflexión final basada en Clark (2023, p. 289)

“Lo que hacemos por nosotros muere con nosotros.

Lo que hacemos por los demás permanece y es inmortal.”

Albert Pike

“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas.

La curiosidad tiene su propia razón de existir.”

Albert Einstein

"Durante demasiado tiempo, parecíamos haber renunciado a la excelencia personal y a los valores comunitarios por la mera acumulación de bienes materiales. Nuestro Producto Nacional Bruto es ahora de más de 800 000 millones de dólares al año, pero ese Producto Nacional Bruto —si juzgamos a los Estados Unidos de América por él— ese Producto Nacional Bruto incluye la contaminación del aire y la publicidad de cigarrillos, y las ambulancias para limpiar nuestras carreteras de la carnicería. Incluye cerraduras especiales para nuestras puertas y las cárceles para la gente que las fuerza. Incluye la destrucción del secuoya y la pérdida de nuestra maravilla natural en la expansión caótica. Incluye el napalm e incluye las cabezas nucleares y los coches blindados para que la policía combata los disturbios en nuestras ciudades. Incluye el rifle de Whitman y el cuchillo de Speck, y los programas de televisión que glorifican la violencia para vender juguetes a nuestros niños. Sin embargo, el producto nacional bruto no tiene en cuenta la salud de nuestros niños, la calidad de su educación o la alegría de su juego. No incluye la belleza de nuestra poesía o la fuerza de nuestros matrimonios, la inteligencia de nuestro debate público o la integridad de nuestros funcionarios públicos. No mide ni nuestro ingenio ni nuestro valor, ni nuestra sabiduría ni nuestro aprendizaje, ni nuestra compasión ni nuestra devoción por nuestro país; mide todo, en definitiva, excepto aquello que hace que la vida valga la pena."

Kennedy (1968)

ISBN: 978-612-03-1473-9



9 786120 314739