

Transformaciones del Sistema Universitario Peruano

JOSÉ LUIS BENETRES HUAPAYA
JANETH NOEMI CRUZ CHIRI
LYS SOLAGNE SALINAS MORALES
HENRY ANTONIO GONZALES LAGUNA
JUAN PABLO PALZA GONZALEZ

TRANSFORMACIONES DEL SISTEMA UNIVERSITARIO PERUANO

Autores:

José Luis Benetres Huapaya
Janeth Noemi Cruz Chiri
Lys Solagne Salinas Morales
Henry Antonio Gonzales Laguna
Juan Pablo Palza González



TRANSFORMACIONES DEL SISTEMA UNIVERSITARIO PERUANO

© Escuela de Posgrado Newman

Editado por: Escuela de Posgrado Newman S.A.C.

Fondo editorial

Av. Bolognesi 987, Tacna, Perú

Primera edición digital, agosto 2026

Libro disponible en [Catálogo | Fondo Editorial Newman](#)

ISBN: 978-612-99018-9-3

Depósito Legal N° 2026-08998

Editor del Fondo Editorial

Andrés Aaron Ciquero Chipoco

andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

Corrección de estilo y cuidado de edición

Andrés Aaron Ciquero Chipoco

andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

Diseño de carátula

Ronald José Mamani Huanca

ronaldjose.mamani@epnewman.edu.pe

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por leyes de ámbito nacional e internacional, que establecen penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeran o comunicaran públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

Autores:

José Luis Benetres Huapaya

Janeth Noemi Cruz Chiri

Lys Solagne Salinas Morales

Henry Antonio Gonzales Laguna

Juan Pablo Palza González

Fondo Editorial Newman

<https://editorial.epnewman.edu.pe/.com>

Correo electrónico: fondo.editorial@epnewman.edu.pe



ÍNDICE

ÍNDICE	5
Prólogo	9
Introducción	11
Metodología y enfoque analítico de la obra	13
Capítulo 1: “Marco histórico y contexto de la reforma universitaria en el Perú”	15
Introducción	15
1.1 La Reforma Universitaria de 1918 y su proyección latinoamericana.....	15
1.2 Antecedentes y reformas en el sistema universitario peruano antes de 2014.....	17
Tabla 1.1.	17
<i>Cronología normativa sintética (Perú, 1969–2014)</i>	17
1.3 La Ley Universitaria N° 30220 y el rediseño regulatorio (SUNEDU)	18
Tabla 1.2.	19
<i>De la ANR a SUNEDU: cambios institucionales clave</i>	19
1.3.1 Debate público y controversias en torno a la reforma universitaria	20
1.4 Efectos de la reforma en investigación y producción científica	22
Tabla 1.3.	23
<i>Evidencia empírica reciente sobre reforma y producción científica (síntesis)</i>	23
1.5 Heterogeneidad institucional y efectos diferenciados de la reforma universitaria	24
Tabla 1.4.	26
<i>Heterogeneidad institucional y efectos diferenciados de la Ley Universitaria N.º 30220</i> ...	26
Nota. Elaboración propia.	26
1.6 Lecciones y proyección: autonomía, calidad y responsabilidad pública	27
Capítulo 2: “Principios rectores de la Ley Universitaria N° 30220 y su estructura normativa” .	30
Introducción	30
2.1 Fundamentos constitucionales y marco jurídico general	30

Tabla 2.1.	31
<i>Principios de la Ley y su base constitucional-internacional.....</i>	31
2.2 Principio de calidad y pertinencia académica	32
Caso 1: Licenciamiento de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.....	32
2.3 Principios de equidad, inclusión y responsabilidad social universitaria (RSU)	33
2.3.1 Tensiones en la implementación de los principios	34
2.4 Libertad de cátedra, autonomía universitaria y transparencia	35
Caso 2: Implementación de portales de transparencia universitaria	35
2.5 Estructura normativa y competencias de SUNEDU	35
2.6 Metodología de operacionalización de principios.....	37
2.7 Desafíos en la implementación	37
Capítulo 3: “Gobernanza universitaria bajo la Ley N° 30220”.....	39
Introducción	39
3.1 Cambios en la estructura de gobierno universitario	40
Tabla 3.1.	40
<i>Comparación de la estructura de gobierno universitario antes y después de la Ley N° 30220</i>	40
3.1.1 Modelos contemporáneos de gobernanza universitaria	41
3.2 Funciones y responsabilidades de las autoridades universitarias.....	41
3.2.1 Implicancias organizacionales de la profesionalización de la gestión universitaria ...	42
3.3 Participación docente y estudiantil en la gobernanza.....	43
Tabla 3.2.	43
<i>Participación de actores en los órganos de gobierno universitario</i>	43
3.4 Supervisión estatal y mecanismos de rendición de cuentas	44
Tabla 3.3.	44
<i>Herramientas de supervisión y control en el sistema universitario peruano.....</i>	44
3.5 Estudios de caso.....	45

3.5.1	Universidad Nacional de Piura	46
3.5.2	Universidad Privada del Norte	48
3.5.3	Análisis comparado.....	49
3.6	Desafíos de la gobernanza en el nuevo marco	50
3.6.1	Equilibrio entre autonomía universitaria y supervisión estatal	50
3.6.2	Profesionalización de la gestión universitaria	51
3.6.3	Gobernanza basada en evidencia y transformación digital	52
3.6.4	Gestión del cambio y cultura organizacional	53
3.6.5	Gobernanza para la sostenibilidad y la internacionalización	54
3.7	Proyecciones y recomendaciones	55
3.7.1	Consolidar una gobernanza adaptativa y basada en evidencia	55
3.7.2	Fortalecer el liderazgo estratégico y la participación de la comunidad universitaria ..	56
3.7.3	Impulsar una gobernanza orientada a la innovación y la internacionalización	57
Capítulo 4: “Impactos de la Ley Universitaria N° 30220 en la investigación y la producción científica en el Perú”		60
	Introducción	60
4.1	Marco teórico y jurídico de la investigación universitaria bajo la Ley N° 30220	61
4.2	Tendencias cuantitativas y cualitativas de la producción científica post-2014.....	62
4.3	Impactos en universidades públicas: capacidades, gobernanza y financiamiento....	65
4.4	Impactos en universidades privadas: profesionalización y estrategias de posicionamiento.....	67
4.5	Comparación internacional: dispositivos regulatorios y desempeño.....	68
4.6	Estudios de caso y trayectorias institucionales	69
4.7	Desafíos y proyecciones.....	71
4.7.1	Heterogeneidad y segmentación del sistema	71
4.7.2	Carrera académica, integridad y evaluación	71
4.7.3	Financiamiento y sostenibilidad.....	71

4.7.4	Internacionalización inteligente	72
4.7.5	Ecosistemas desde el pregrado	72
4.8	Síntesis e Implicancias.....	72
5.1	Tendencias globales en educación superior	77
5.2	Escenarios prospectivos al 2030	80
5.3	Innovación pedagógica y tecnológica.....	83
5.4	Financiamiento y sostenibilidad.....	85
5.5	Internacionalización y cooperación académica	87
5.6	Políticas diferenciadas según madurez institucional	88
5.7	Síntesis y conclusión del libro.....	91
5.8	Recomendaciones estratégicas al 2030.....	92
Conclusiones Generales		94

Prólogo

En las últimas décadas, los sistemas de educación superior en América Latina han enfrentado el desafío de responder a contextos cada vez más complejos, marcados por la globalización del conocimiento, la expansión de la matrícula universitaria y la creciente demanda de calidad, pertinencia y transparencia. En este escenario, el Perú ha desarrollado uno de los procesos de reforma más significativos de la región, cuyo análisis resulta indispensable para comprender las dinámicas contemporáneas de la universidad latinoamericana.

El libro *“Transformaciones del Sistema Universitario Peruano”* constituye un aporte riguroso y oportuno a este debate. A través de un enfoque que combina profundidad teórica, análisis normativo y evidencia empírica, los autores logran reconstruir el proceso de reforma universitaria iniciado con la Ley N° 30220, ofreciendo una mirada integral sobre sus fundamentos, alcances e impactos.

Uno de los principales méritos de esta obra radica en su capacidad para articular distintas dimensiones del fenómeno universitario. Lejos de limitarse a una descripción normativa, el texto analiza la evolución histórica del sistema, examina los principios rectores que orientan la política pública, estudia las transformaciones en la gobernanza institucional y evalúa, con base en evidencia científica, los efectos de la reforma en la investigación y la producción académica.

Asimismo, el libro se inscribe en un diálogo regional e internacional, situando el caso peruano en perspectiva comparada y permitiendo identificar tanto convergencias como particularidades frente a otros sistemas de educación superior. Esta dimensión comparativa fortalece el valor analítico de la obra y amplía su relevancia más allá del ámbito nacional.

En un contexto en el que la educación superior se encuentra en permanente transformación, trabajos como este resultan fundamentales para comprender los desafíos que enfrentan las universidades y para orientar la toma de decisiones en

materia de políticas públicas. La obra no solo aporta conocimiento, sino que también invita a la reflexión crítica sobre el equilibrio entre autonomía universitaria, regulación estatal y responsabilidad social.

Estoy convencido de que este libro será de gran utilidad para investigadores, gestores universitarios, estudiantes de posgrado y responsables de políticas educativas, contribuyendo al fortalecimiento del debate académico y al desarrollo de sistemas universitarios más sólidos, equitativos y orientados al conocimiento.

Introducción

La educación superior universitaria en América Latina atraviesa, desde finales del siglo XX, un proceso de transformación estructural caracterizado por la expansión de la matrícula, la diversificación institucional y la creciente demanda de mecanismos de aseguramiento de la calidad. En este contexto, el caso peruano constituye un laboratorio particularmente relevante para el análisis comparado, debido a la profundidad y alcance de las reformas introducidas a partir de la promulgación de la Ley Universitaria N° 30220 en el año 2014.

Esta obra tiene como propósito central analizar las transformaciones del sistema universitario peruano en la última década, examinando sus fundamentos históricos, su rediseño normativo, los cambios en los modelos de gobernanza y sus impactos en la investigación y la producción científica. Más allá de una descripción normativa, el libro propone una lectura analítica que articula evidencia empírica reciente con marcos teóricos provenientes de la economía política de la educación superior y de los estudios sobre gobernanza universitaria.

El punto de partida del análisis reconoce que la reforma universitaria peruana no emerge en un vacío institucional, sino que se inscribe en una tradición latinoamericana marcada por la influencia de la Reforma de Córdoba de 1918, cuyos principios de autonomía, cogobierno y libertad académica han configurado históricamente la identidad de las universidades en la región. Sin embargo, la expansión acelerada del sistema, especialmente desde la década de 1990, evidenció limitaciones estructurales vinculadas a la ausencia de mecanismos efectivos de regulación, evaluación y aseguramiento de la calidad.

En este escenario, la Ley N° 30220 introduce un cambio paradigmático al establecer un modelo de regulación basado en condiciones básicas de calidad, licenciamiento obligatorio y supervisión técnica, a través de la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Este nuevo marco no solo redefine la

relación entre el Estado y las universidades, sino que también reconfigura los incentivos institucionales, promoviendo una mayor profesionalización de la gestión académica y un fortalecimiento de la función investigadora.

La relevancia de este estudio radica en tres dimensiones principales. En primer lugar, aporta una sistematización integral del proceso de reforma, integrando perspectivas históricas, jurídicas y empíricas que permiten comprender su lógica y evolución. En segundo lugar, ofrece un análisis crítico de los efectos de la regulación en la producción científica, evidenciando tanto avances significativos como persistentes brechas estructurales. En tercer lugar, sitúa el caso peruano en un marco comparado latinoamericano, identificando convergencias y particularidades en relación con otros sistemas de educación superior que han transitado procesos similares.

Desde el punto de vista metodológico, el libro combina el análisis documental de normativa y políticas públicas con la revisión de literatura científica indexada en bases de datos internacionales (Scopus y Web of Science), privilegiando estudios empíricos de alto impacto (Q1 y Q2). Este enfoque permite no solo describir las transformaciones, sino también evaluar sus resultados en términos de gobernanza, calidad académica e investigación.

La estructura de la obra se organiza en cinco capítulos que desarrollan de manera progresiva los ejes centrales del análisis. El Capítulo 1 reconstruye el marco histórico y contextual de la reforma universitaria en el Perú, situándola en una perspectiva regional. El Capítulo 2 examina los principios rectores de la Ley N° 30220 y su estructura normativa, profundizando en su fundamento jurídico y en sus implicancias prácticas. El Capítulo 3 analiza las transformaciones en la gobernanza universitaria, abordando los cambios en las estructuras de poder y en los mecanismos de toma de decisiones. El Capítulo 4 evalúa los impactos de la reforma en la investigación y la producción científica, incorporando evidencia bibliométrica y estudios empíricos recientes. Finalmente, el Capítulo 5 proyecta los desafíos futuros del sistema universitario peruano, considerando tendencias globales y escenarios prospectivos hacia el año 2030.

Uno de los aportes centrales de este libro es la propuesta de interpretar la reforma universitaria peruana no como un proceso lineal de mejora, sino como una reconfiguración compleja en la que coexisten avances significativos, tensiones institucionales y desafíos pendientes. En este sentido, la obra busca contribuir tanto al debate académico como al diseño de políticas públicas, ofreciendo herramientas analíticas para comprender y fortalecer los sistemas de educación superior en contextos de cambio.

En definitiva, este libro se dirige a investigadores, gestores universitarios, formuladores de políticas públicas y estudiantes de posgrado interesados en la educación superior, proponiendo una reflexión rigurosa sobre los procesos de transformación universitaria y sus implicancias para el desarrollo académico y social de los países de la región.

Metodología y enfoque analítico de la obra

La presente obra se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo de carácter analítico e interpretativo, orientado a comprender los procesos de transformación experimentados por el sistema universitario peruano a partir de la implementación de la Ley Universitaria N.º 30220 y de las políticas públicas asociadas al aseguramiento de la calidad en la educación superior. Más que evaluar una institución en particular, el análisis procura identificar tendencias, dinámicas organizacionales y desafíos estructurales que permitan interpretar los alcances de la reforma en una perspectiva sistémica.

La investigación se sustenta en una revisión documental amplia e integrada que comprende normativa nacional vigente, resoluciones emitidas por los organismos competentes, informes técnicos, publicaciones de organismos internacionales, literatura científica especializada y estudios empíricos recientes sobre gobernanza universitaria, aseguramiento de la calidad, producción científica y gestión de la educación superior. La selección de las fuentes respondió a criterios de actualidad, pertinencia temática y

relevancia académica, privilegiando publicaciones arbitradas y documentos oficiales ampliamente reconocidos en el campo de estudio.

El período de análisis abarca principalmente el proceso de implementación de la Ley N.º 30220 desde su promulgación en 2014 hasta las evidencias más recientes disponibles al momento de elaboración de esta obra, permitiendo examinar tanto los cambios regulatorios como sus efectos sobre la organización institucional, la investigación, la gobernanza y la calidad universitaria. Asimismo, se incorporan referencias comparadas provenientes de otros sistemas latinoamericanos con el propósito de contextualizar la experiencia peruana dentro de las tendencias regionales de transformación de la educación superior.

Complementariamente, el libro integra estudios de caso de carácter interpretativo elaborados a partir del análisis de información documental pública y literatura especializada, cuyo objetivo es ilustrar distintas trayectorias institucionales frente a los procesos de reforma y licenciamiento. Estos casos no pretenden constituir evaluaciones exhaustivas de las instituciones analizadas, sino aportar ejemplos representativos que permitan comprender la diversidad de respuestas organizacionales observadas durante la implementación de las políticas de aseguramiento de la calidad.

En conjunto, la estrategia metodológica adoptada combina el análisis normativo, la revisión bibliográfica, la evidencia empírica reciente y la perspectiva comparada para ofrecer una interpretación integral de la reforma universitaria peruana. Este enfoque busca contribuir al debate académico sobre la gobernanza y el desarrollo de la educación superior, proporcionando elementos de reflexión útiles para investigadores, gestores universitarios y responsables del diseño de políticas públicas.

Capítulo 1: “Marco histórico y contexto de la reforma universitaria en el Perú”

Introducción

La **Ley Universitaria N° 30220** (2014) y la creación de la **Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)** constituyen un punto de inflexión en la historia de la educación superior peruana. Más que una norma sectorial, la ley condensa un proceso de maduración institucional que atraviesa el siglo XX y las primeras décadas del XXI: el tránsito desde una universidad concebida como **corporación autónoma**—heredera del ideario de la Reforma de Córdoba de 1918—hacia un sistema que, sin abdicar de la autonomía, se orienta por **mecanismos explícitos de aseguramiento de la calidad**, transparencia y responsabilidad pública. Este capítulo reconstruye ese itinerario y sienta las bases analíticas para los capítulos siguientes.

Metodológicamente, se integran dos planos: (i) un **análisis histórico-jurídico** que sitúa la Ley N° 30220 en un linaje latinoamericano de reformas universitarias (Walter, 1969; Torres & Schugurensky, 2002); y (ii) una **revisión de literatura empírica** Q1/Q2 sobre efectos de la reforma en gobernanza, investigación y producción científica (Lavalle & de Nicolas, 2017; Millones-Gómez et al., 2021; Benavides, León, & Tapia, 2024; Arcila-Díaz et al., 2025; Gutierrez-Quevedo et al., 2024). Con ese doble encuadre se explican los antecedentes, el rediseño regulatorio y las tendencias observadas una década después de la promulgación.

1.1 La Reforma Universitaria de 1918 y su proyección latinoamericana

La **Reforma de Córdoba (1918)**, iniciada por el movimiento estudiantil de la Universidad Nacional de Córdoba, redefinió la gramática política de la universidad latinoamericana. Los principios de **autonomía**, **cogobierno**, **libertad de cátedra**, **periodicidad y concursos**, y **extensión universitaria** resignificaron la institución como bien público y actor crítico de la vida republicana. En términos intelectuales, su trasfondo puede

rastrearse en debates sobre secularización, profesionalización y ciudadanía propias de la modernidad latinoamericana (Walter, 1969). La reforma no fue un episodio local sino un **punto de irradiación regional**, cuyo ideario quedó incorporado a constituciones, estatutos y prácticas universitarias durante el siglo XX.

Con todo, la consolidación de la autonomía en América Latina se dio en **tensión** con transformaciones socioeconómicas y políticas que, desde los años ochenta, introdujeron lógicas de **globalización, mercado y rendición de cuentas**. En términos comparados, esta tensión ha sido analizada como una reconfiguración de la economía política de la educación superior, donde la relación Estado-universidad oscila entre la autorregulación corporativa y nuevas **formas de coordinación estatal** (Torres & Schugurensky, 2002). Mientras en Europa y Estados Unidos la libertad académica de la **profesoría** suele ser el pivote normativo, en América Latina la **autonomía institucional** de la universidad — como sujeto colectivo— ocupa el centro, del que se desprenden las demás libertades (Bernasconi, 2025).

Para el caso peruano, el ideario cordobés ofreció un **marco legitimador** de varias oleadas reformistas y un lenguaje para defender la independencia universitaria frente a interferencias políticas coyunturales. No obstante, el mismo ideario no anticipó la necesidad de **sistemas robustos de aseguramiento de la calidad** ni de mecanismos de **evaluación externa** de resultados. El resultado, en distintos países de la región, fue una expansión de la matrícula y de la oferta institucional sin un correlato proporcional en capacidades para la investigación, la docencia y la gestión. La reforma de 2014, como se verá, busca reconciliar autonomía con **responsabilidad por resultados**.

En la tradición latinoamericana, la autonomía universitaria funciona como derecho-paraguas de la institución, mientras que la libertad académica del profesorado opera como derivación; el ciclo de reformas de las últimas décadas reequilibra esa ecuación introduciendo **calidad, transparencia y accountability** como contrapesos (Walter, 1969; Torres & Schugurensky, 2002; Bernasconi, 2025).

1.2 Antecedentes y reformas en el sistema universitario peruano antes de 2014

El Perú atravesó, desde mediados del siglo XX, un conjunto de reformas que moldearon la educación superior. La **Ley N° 17437** (1969) propuso un rediseño democratizador e introdujo elementos de cogobierno; la **Ley N° 23733** (1983) consolidó el principio de **autonomía** y definió la estructura de gobierno de las universidades. En los años noventa, bajo un paradigma de apertura económica, el énfasis normativo se desplazó hacia la expansión de la oferta —con autorizaciones y regímenes favorables a la inversión— y a una **diversificación institucional** que no estuvo acompañada por estándares mínimos exigibles ni por un sistema de evaluación y supervisión externo. El resultado fue un crecimiento **heterogéneo** en capacidades y resultados: la calidad quedó determinada, en buena medida, por trayectorias institucionales y recursos propios.

A comienzos de los 2000, el diagnóstico convergía en tres déficits: (i) **ausencia** de un **ente técnico estatal** que regule con criterios de calidad; (ii) inexistencia de **Condiciones Básicas de Calidad** (CBC) obligatorias y comparables para operar como universidad; y (iii) débil institucionalización de la **investigación** como función sustantiva, visible en la fragmentación de incentivos, carrera académica poco competitiva y escasa producción indizada. La discusión pública y parlamentaria que desembocó en 2014 respondió a ese diagnóstico: fortalecer la rectoría estatal sin desnaturalizar la autonomía universitaria y **alinear** la universidad peruana con dispositivos internacionales de aseguramiento de la calidad.

Tabla 1.1.

Cronología normativa sintética (Perú, 1969–2014)

Año	Norma	Orientación principal	Observaciones
1969	Ley N° 17437	Reforma con énfasis democratizador y cogobierno	Sin sistema externo de evaluación de calidad
1983	Ley N° 23733	Consolidación de la autonomía universitaria	Persisten asimetrías de calidad
1995–1996	CONAFU; Ley N° 882	Expansión de la oferta y promoción de inversión privada	Controles de calidad limitados

Año	Norma	Orientación principal	Observaciones
2014	Ley N° 30220	Enfoque en calidad y licenciamiento obligatorio	Creación de SUNEDU

Nota. Elaboración propia.

La información sintetizada en la Tabla 1.1 evidencia que el desarrollo del sistema universitario peruano ha estado estrechamente vinculado a los cambios políticos, económicos y sociales experimentados por el país. La expansión institucional observada durante las últimas décadas incrementó el acceso a la educación superior, pero también generó importantes desafíos en materia de calidad y regulación, configurando el contexto que dio origen a la reforma impulsada por la Ley N.º 30220.

En perspectiva histórico-regional, este giro no es excepcional: responde a un ciclo latinoamericano de **reformas de segunda generación** que introducen agencias de evaluación, sistemas de información y esquemas de licenciamiento o acreditación para ordenar sistemas expandidos y heterogéneos (Torres & Schugurensky, 2002). La especificidad peruana radica en la combinación de **licenciamiento ex ante** (CBC) con **supervisión continua** y un énfasis explícito en **investigación y transparencia** como condiciones para operar.

1.3 La Ley Universitaria N° 30220 y el rediseño regulatorio (SUNEDU)

La **Ley N° 30220** reconfigura tres dimensiones centrales del sistema:

1. **Condiciones Básicas de Calidad (CBC) y licenciamiento.** El licenciamiento se concibe como requisito habilitante para prestar el servicio educativo universitario. Las CBC cubren objetivos académicos, oferta y planes de estudio; infraestructura y equipamiento; líneas, organización y gestión de la **investigación**; servicios de bienestar y empleabilidad; mecanismos de **transparencia**; entre otras. La evaluación es **integral y periódica**, con posibilidad de levantamiento de observaciones y **denegatoria** si no se cumplen los mínimos exigibles. Este diseño **no equivale** a acreditación de excelencia, sino a un **piso de calidad** homogéneo para todas las instituciones.

2. **Creación de SUNEDU como organismo técnico especializado.** SUNEDU sustituye a la **Asamblea Nacional de Rectores (ANR)**, desplazando un modelo corporativo de autorregulación hacia una **autoridad independiente** de los administrados, con autonomía técnica y administrativa, y competencias para licenciar, supervisar, sancionar y administrar el **Registro Nacional de Grados y Títulos**. El énfasis se mueve desde la representación de intereses hacia la **protección del usuario** y el interés público (Lavalle & de Nicolas, 2017).
3. **Centralidad de la investigación y la integridad académica.** La ley y su implementación vinculan la calidad universitaria con la **función investigadora**, estableciendo condiciones sobre dedicación docente, grados académicos, líneas de investigación, infraestructura y políticas de integridad científica. En términos organizativos, ello empuja a crear **oficinas de investigación**, comités de ética y mecanismos de fomento a la publicación en bases indizadas.

Tabla 1.2.*De la ANR a SUNEDU: cambios institucionales clave*

Dimensión	ANR (antes de 2014)	SUNEDU (desde 2014)	Impacto en el sistema
Naturaleza	Órgano colegiado de rectores	Organismo técnico especializado	Profesionalización del sistema
Funciones	Coordinación y registro	Licenciamiento y supervisión	Control de calidad efectivo
Enfoque	Representación corporativa	Aseguramiento de la calidad	Protección del usuario
Autonomía	Dependiente de intereses internos	Autonomía técnica y administrativa	Decisiones basadas en evidencia
Transparencia Limitada		Transparencia activa	Mayor rendición de cuentas

Nota. Elaboración propia.

La secuencia de hitos presentada permite apreciar que la reforma universitaria no constituye un hecho aislado, sino el resultado de un proceso gradual de transformación institucional orientado a fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad y la gobernanza del sistema. La articulación entre cambios normativos y fortalecimiento

institucional constituye uno de los elementos centrales para comprender la evolución reciente de la educación superior peruana.

La literatura internacional ubica estos dispositivos dentro de un **modelo de accountability** que, sin derogar la autonomía, exige **resultados verificables** y **disclosure** de información sustantiva. En el caso peruano, diversos estudios señalan que el licenciamiento operó como **catalizador** de procesos de ordenamiento institucional y de fortalecimiento de la investigación (Lavalle & de Nicolas, 2017; Benavides et al., 2024). No obstante, la **heterogeneidad de capacidades** iniciales implicó trayectorias diversas de cumplimiento, ajuste y mejora.

1.3.1 Debate público y controversias en torno a la reforma universitaria

La aprobación de la Ley Universitaria N.º 30220 y la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) constituyeron uno de los procesos de transformación institucional más significativos en la historia reciente de la educación superior peruana. Sin embargo, su implementación estuvo acompañada por un intenso debate público y por diversas controversias políticas, jurídicas e institucionales que evidenciaron la complejidad de modificar un sistema caracterizado por altos niveles de autonomía y por una amplia heterogeneidad entre las instituciones que lo integran.

Uno de los principales ejes de discusión giró en torno al equilibrio entre la autonomía universitaria y la intervención del Estado en el aseguramiento de la calidad. Mientras diversos sectores académicos, organismos internacionales y especialistas en políticas públicas sostuvieron que era necesario fortalecer los mecanismos de regulación para garantizar estándares mínimos de calidad y proteger el derecho de los estudiantes a una educación superior pertinente, otros actores interpretaron la creación de SUNEDU como una limitación a la autonomía universitaria y una posible injerencia estatal en la gestión de las instituciones de educación superior.

Estas diferencias de interpretación dieron lugar a un amplio debate político y jurídico que trascendió el ámbito universitario y se proyectó sobre la agenda pública nacional. La sustitución de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) por un organismo técnico especializado con facultades de supervisión, licenciamiento y sanción implicó una redefinición profunda de las relaciones entre el Estado y las universidades, modificando los incentivos institucionales y promoviendo una cultura de mayor transparencia, rendición de cuentas y evaluación permanente.

La implementación del proceso de licenciamiento institucional también generó resistencias en diversas universidades que enfrentaron importantes desafíos para adecuarse a las Condiciones Básicas de Calidad establecidas por la normativa. En algunos casos, ello derivó en procesos de reorganización administrativa, incremento de inversiones en infraestructura, fortalecimiento de la planta docente e incorporación de nuevas políticas de investigación y aseguramiento de la calidad. En otros, las dificultades para cumplir con los estándares establecidos condujeron al cese progresivo de actividades, generando impactos significativos sobre estudiantes, docentes y comunidades académicas, así como controversias judiciales y debates sobre los mecanismos de transición y continuidad educativa.

Desde una perspectiva organizacional, estas tensiones reflejan que las reformas universitarias no constituyen únicamente procesos de cambio normativo, sino transformaciones institucionales profundas que alteran estructuras de poder, modelos de gestión y culturas organizacionales consolidadas. En consecuencia, la implementación efectiva de políticas de aseguramiento de la calidad requiere no solo marcos regulatorios sólidos, sino también capacidades institucionales, liderazgo estratégico y mecanismos de diálogo que permitan gestionar el cambio de manera sostenible.

Finalmente, la experiencia peruana pone de manifiesto un desafío compartido por numerosos sistemas de educación superior latinoamericanos: construir un modelo de gobernanza capaz de armonizar la autonomía universitaria con la responsabilidad pública, garantizando simultáneamente la libertad académica, la calidad educativa y la

rendición de cuentas ante la sociedad. En este sentido, el proceso de reforma impulsado por la Ley N.º 30220 constituye un caso de estudio relevante para comprender las oportunidades y tensiones que acompañan los procesos contemporáneos de transformación universitaria en la región.

1.4 Efectos de la reforma en investigación y producción científica

A casi una década de la Ley N° 30220, la evidencia empírica Q1/Q2 permite delinear **tres hallazgos** principales:

- a) **Alineamiento de las CBC con el modelo de “universidad de investigación”.** Mediante un estudio Delphi con expertos, Lavalle y de Nicolas (2017) muestran consenso en que los requisitos de licenciamiento de SUNEDU **convergen** con los atributos de las universidades orientadas a investigación (estructura de gobierno, infraestructura, dedicación académica, financiamiento competitivo y cultura de integridad). Este alineamiento no convierte automáticamente a todas las universidades en instituciones de investigación, pero sí **eleva el piso** y orienta inversiones y políticas internas.
- b) **Asociación entre regulación y productividad científica, condicionada por capacidades.** Con datos administrativos a ocho años de la reforma, Benavides, León y Tapia (2024) hallan una **asociación positiva** entre la intensidad regulatoria del licenciamiento y el **crecimiento** de publicaciones indizadas, con efectos más fuertes en universidades de menor trayectoria investigadora. El resultado sugiere que la regulación actúa como **señal e incentivo** para reorganizar la gobernanza y priorizar la investigación; sin embargo, el efecto depende de **capacidades acumuladas** y de la calidad de la gestión.
- c) **Capital humano investigador y trayectorias institucionales como predictores.** Millones-Gómez et al. (2021), en un estudio sobre 94 universidades peruanas, reportan que el **número de investigadores reconocidos** y la **producción histórica** explican buena parte de la varianza en publicaciones; el tiempo de licenciamiento pierde significancia al controlar por esas variables. La

implicancia es clara: la política regulatoria debe **complementarse** con estrategias de formación doctoral, atracción de talento y cooperación.

A nivel de tendencias, Arcila-Díaz et al. (2025) realizan un **análisis bibliométrico** (Scopus, 2008–2021) que identifica una **tasa de crecimiento anual** de publicaciones de **~15 %** antes de la Ley 30220 y de **~28 %** después, con mayor densidad en **medicina, ciencias sociales e ingeniería**, y redes crecientes de colaboración con Estados Unidos y Brasil. Si bien se trata de una **asociación temporal** y no de un efecto causal aislado, la convergencia de evidencia sugiere que el **nuevo régimen regulatorio** contribuyó a acelerar una trayectoria de profesionalización investigadora ya en curso.

Desde la perspectiva micro, persisten **cuellos de botella**. En ámbitos profesionales, por ejemplo, estudios recientes en **educación médica y odontológica** muestran **bajas tasas de publicación estudiantil** y restricciones de tiempo e incentivos para investigar en pregrado; dedicar horas a investigación y contar con tutorías se asocia con mejores condiciones percibidas para producir (Gutierrez-Quevedo et al., 2024). Estos hallazgos subrayan que la sostenibilidad de la reforma requiere **ecosistemas de investigación** internos —no solo cumplimiento documental— y **cadena de formación** que unan pregrado, posgrado y carrera académica.

Tabla 1.3.

Evidencia empírica reciente sobre reforma y producción científica (síntesis)

Estudio (Q1/Q2)	Periodo / Datos	Enfoque	Hallazgos principales
Lavalle & de Nicolas (2017)	2014–2016	Delphi con expertos	Alineación de CBC con estándares de investigación
Millones-Gómez et al. (2021)	2016–2020	94 universidades	Capital humano explica productividad
Benavides et al. (2024)	2014–2022	Datos administrativos	Regulación asociada a mayor producción
Arcila-Díaz et al. (2025)	2008–2021	Bibliometría Scopus	Crecimiento acelerado post-reforma
Gutierrez-Quevedo et al. (2024)	2023	Estudiantes	Baja producción en pregrado

Nota. Elaboración propia.

La evidencia sintetizada en la Tabla 1.3 permite identificar una convergencia significativa entre estudios recientes respecto de los efectos de la reforma universitaria sobre la investigación y la producción científica. Aunque los enfoques metodológicos y las unidades de análisis difieren, los trabajos revisados coinciden en señalar que el fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y del licenciamiento institucional contribuyó a impulsar procesos de reorganización académica, consolidación de capacidades investigativas y crecimiento de la producción científica. No obstante, los resultados también muestran que estos avances estuvieron condicionados por factores internos como la disponibilidad de capital humano, el liderazgo institucional y las políticas de incentivo a la investigación, evidenciando que la regulación constituye un catalizador del cambio, pero no un sustituto del desarrollo de capacidades organizacionales.

Implicación. El **licenciamiento** ha sido un **instrumento potente** para ordenar el sistema y orientar la inversión hacia investigación; pero los **resultados** dependen de factores endógenos (gobernanza académica, masa crítica, redes) y de **políticas complementarias** (financiamiento, carrera, internacionalización). La política efectiva es, por tanto, **regulación + capacidades**.

1.5 Heterogeneidad institucional y efectos diferenciados de la reforma universitaria

La implementación de la Ley Universitaria N.º 30220 se desarrolló sobre un sistema de educación superior caracterizado por una marcada heterogeneidad institucional. Las diferencias existentes entre universidades públicas, privadas asociativas y privadas societarias, en términos de estructura organizacional, fuentes de financiamiento, modelos de gobernanza y capacidades de gestión, condicionaron significativamente los procesos de adecuación a las nuevas exigencias regulatorias y explican, en gran medida, la diversidad de resultados observados durante la implementación de la reforma.

En las **universidades públicas**, el proceso de adaptación estuvo fuertemente influenciado por las restricciones presupuestarias, los procedimientos administrativos propios del sector estatal y la necesidad de compatibilizar los objetivos de mejora institucional con marcos normativos de gestión pública. Estas condiciones determinaron que la adecuación a las Condiciones Básicas

de Calidad requiriera importantes inversiones en infraestructura, fortalecimiento de la planta docente, modernización de procesos académicos y consolidación de capacidades de investigación, generando avances significativos, aunque con ritmos diferenciados según las características y recursos de cada institución.

Las **universidades privadas asociativas**, organizadas bajo un régimen sin fines de lucro y orientadas principalmente por objetivos académicos e institucionales, enfrentaron la reforma desde una lógica centrada en la consolidación de sus proyectos educativos. En muchos casos, el proceso de licenciamiento impulsó la revisión de sus mecanismos internos de aseguramiento de la calidad, la actualización de sus políticas de investigación y la profesionalización de la gestión universitaria, fortaleciendo una cultura organizacional basada en la mejora continua y la responsabilidad social.

Por su parte, las **universidades privadas societarias**, estructuradas bajo modelos de gestión empresarial y con mayor capacidad para movilizar recursos financieros propios, dispusieron generalmente de mayores posibilidades para responder con rapidez a las exigencias derivadas del proceso de licenciamiento. La disponibilidad de capital para inversiones en infraestructura, tecnología y contratación de personal especializado facilitó la implementación de estrategias orientadas al cumplimiento de los estándares regulatorios. No obstante, estas instituciones también enfrentaron el desafío de armonizar criterios de eficiencia organizacional y sostenibilidad financiera con los principios de calidad académica, producción científica y responsabilidad pública promovidos por la legislación universitaria.

Estas diferencias evidencian que la reforma universitaria no produjo efectos homogéneos sobre el conjunto del sistema, sino que interactuó con capacidades institucionales preexistentes, generando trayectorias de transformación diversas. En consecuencia, la evaluación de los impactos de la Ley N.º 30220 debe considerar la pluralidad de modelos organizacionales presentes en el sistema universitario peruano, evitando interpretaciones uniformes que invisibilicen las particularidades de cada tipo de institución.

Desde una perspectiva de política pública, esta heterogeneidad plantea la necesidad de avanzar hacia estrategias diferenciadas de fortalecimiento institucional que, sin renunciar a estándares comunes de calidad, contemplen las capacidades, necesidades y contextos específicos de las distintas universidades. Ello permitiría consolidar un sistema de educación superior más

equilibrado, favoreciendo la convergencia progresiva hacia niveles superiores de calidad, investigación e innovación, al tiempo que contribuiría a reducir las brechas territoriales e institucionales que aún persisten en el país.

Tabla 1.4.

Heterogeneidad institucional y efectos diferenciados de la Ley Universitaria N.º 30220

Dimensión	Universidades públicas	Universidades privadas asociativas	Universidades privadas societarias
Fuente principal de financiamiento	Presupuesto público	Recursos propios y reinversión institucional	Capital privado e inversión empresarial
Modelo de gobernanza	Colegiado y regulado por normativa pública	Asociativo con órganos colegiados	Corporativo con dirección estratégica
Adecuación al licenciamiento	Gradual y condicionada por restricciones presupuestarias	Progresiva, orientada al fortalecimiento institucional	Generalmente más rápida por mayor capacidad de inversión
Desarrollo de infraestructura	Dependiente de recursos estatales	Heterogéneo según capacidades institucionales	Mayor capacidad de modernización
Fortalecimiento de la investigación	Vinculado al financiamiento público y fondos concursables	Consolidación gradual de capacidades científicas	Incorporación estratégica según el modelo institucional
Transformación organizacional	Reestructuración administrativa y académica	Fortalecimiento de mecanismos internos de calidad	Profesionalización de la gestión y optimización de procesos

Nota. Elaboración propia.

La comparación presentada en la Tabla 1.4 evidencia que la implementación de la reforma universitaria produjo efectos diferenciados según la naturaleza jurídica, el modelo de gobernanza y las capacidades institucionales de cada tipo de universidad. Las diferencias en fuentes de financiamiento, estructuras de gestión y disponibilidad de recursos condicionaron los procesos de adecuación al licenciamiento y explican la diversidad de trayectorias observadas durante la implementación de la Ley N.º 30220. Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de complementar los estándares comunes de calidad con políticas de fortalecimiento institucional adaptadas a la heterogeneidad del sistema universitario peruano.

1.6 Lecciones y proyección: autonomía, calidad y responsabilidad pública

El balance del primer decenio de implementación de la Ley N° 30220 permite extraer **cinco lecciones** para el diseño de políticas y la gestión universitaria:

- 1) **Autonomía y responsabilidad como binomio dinámico.** En la tradición cordobesa, la autonomía es condición de posibilidad de la función crítica de la universidad. La reforma peruana reafirma esa autonomía **redimensionándola**: la sujeta a **estándares verificables** y a la **publicidad de información** que habilita el escrutinio social. En clave regional, este reequilibrio coincide con la **repolitización** de la autonomía frente a agendas de calidad, eficiencia y equidad (Bernasconi, 2025; Torres & Schugurensky, 2002).
- 2) **La calidad como arquitectura institucional.** Las CBC NO son un checklist estático; obligan a construir **capacidades organizativas**: gobierno colegiado con foco académico, planificación, gestión de investigación, soporte a la docencia, servicios estudiantiles, integridad y transparencia. El aprendizaje institucional se da en el **ciclo de mejora continua** (diseño-implementación-evaluación-ajuste), más que en el hito del licenciamiento (Lavalle & de Nicolas, 2017).
- 3) **Regulación como catalizador, no sustituto.** La asociación entre regulación y productividad observada por Benavides et al. (2024) es **condicionada**: sin masa crítica de investigadores, incentivos internos y financiamiento, los efectos se **diluyen**. La política pública debe modularse según **trayectorias**: apoyo intensivo para instituciones emergentes (doctorados, atracción de talento, fondos competitivos) y **mecanismos de escalamiento** para las consolidadas (proyectos de frontera, consorcios, internacionalización estratégica).
- 4) **Ecosistemas de investigación desde el pregrado.** Para sostener el cambio cultural, es indispensable fomentar **investigación formativa**, tutorías, horas dedicadas y **escritura científica** en pregrado; de lo contrario, la mejora se

concentra en nichos y no se internaliza (Gutierrez-Quevedo et al., 2024). Las universidades deben diseñar **rutas de progresión** que unan pregrado, posgrado y carrera académica, con incentivos compatibles.

- 5) **Internacionalización inteligente.** El crecimiento bibliométrico identificado por Arcila-Díaz et al. (2025) convive con **brechas** en colaboración y visibilidad. La internacionalización no es un fin en sí mismo: requiere **focos temáticos**, alianzas con sentido estratégico y **gobernanza de redes** que multiplique capacidades y evite la mera agregación de coautorías.

En síntesis, la reforma universitaria peruana representa un proceso de reconfiguración estructural en el que la autonomía institucional se articula con nuevas exigencias de calidad, transparencia y responsabilidad pública. Este cambio no solo redefine el marco normativo del sistema, sino que también introduce condiciones para una transformación más profunda en las dinámicas de gestión, producción de conocimiento y rendición de cuentas. En este contexto, el análisis de los principios rectores y de la arquitectura normativa permite comprender los fundamentos sobre los cuales se estructuran las nuevas formas de gobernanza universitaria.

Capítulo 2: “Principios rectores de la Ley Universitaria N° 30220 y su estructura normativa”

Introducción

La Ley Universitaria N° 30220, promulgada en 2014, no solo redefine el marco regulatorio de la educación superior universitaria en el Perú, sino que incorpora un conjunto de **principios rectores** que orientan la formulación de políticas, la gestión institucional y la supervisión estatal. Estos principios actúan como **parámetros de interpretación jurídica, criterios de supervisión y guías de política pública**.

El capítulo desarrolla cada principio desde tres perspectivas:

1. **Fundamento jurídico** (constitucional, legal e internacional).
2. **Traducción normativa** dentro de la Ley N° 30220 y reglamentos asociados.
3. **Implementación y desafíos** evidenciados en la práctica universitaria.

Además, se analizan casos concretos de aplicación, jurisprudencia relevante y comparaciones internacionales que permiten dimensionar el alcance de cada principio.

2.1 Fundamentos constitucionales y marco jurídico general

La educación, según el artículo 13 de la **Constitución Política del Perú**, es un derecho fundamental que busca el desarrollo integral de la persona. El artículo 18 reconoce la **autonomía universitaria** en sus dimensiones académica, normativa, administrativa y económica.

La Ley N° 30220 toma estos fundamentos y los articula con compromisos internacionales como:

- **Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales** (artículo 13).
- **Protocolo de San Salvador** (artículo 13), que establece obligaciones sobre calidad y accesibilidad.

- **Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI** (UNESCO, 1998).

Tabla 2.1.*Principios de la Ley y su base constitucional-internacional*

Principio	Base normativa	Referencia internacional	Implicancia en el sistema universitario
Calidad educativa	Art. 13, 14, 16	PIDESC art. 13	Educación con estándares aceptables y mejorables
Autonomía universitaria	Art. 18	Declaración de la UNESCO	Autogobierno con responsabilidad pública
Pertinencia	Art. 14	Protocolo de San Salvador	Programas alineados con desarrollo nacional
Equidad e inclusión	Art. 2 y 16	PIDESC art. 13	Igualdad de acceso sin discriminación
Transparencia	Art. 2, 31	Convención Interamericana contra la Corrupción	Publicidad activa de información
Responsabilidad social	Art. 14	UNESCO 1998	Proyección universitaria hacia la comunidad

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 2.1 pone de manifiesto que la Ley Universitaria articula un conjunto de principios complementarios que buscan equilibrar autonomía, calidad, pertinencia y responsabilidad social. Más que constituir objetivos independientes, estos principios configuran un marco integrado para orientar la gestión universitaria y fortalecer el compromiso de las instituciones con el desarrollo nacional.

Bernasconi (2025) enfatiza que, en América Latina, la autonomía se ha concebido más como derecho institucional que individual, lo que requiere mecanismos de supervisión compatibles con la independencia académica.

2.2 Principio de calidad y pertinencia académica

El principio de **calidad** implica que la formación universitaria debe alcanzar niveles aceptables según estándares nacionales e internacionales. Esto se operacionaliza mediante las **Condiciones Básicas de Calidad (CBC)**, que incluyen:

- Currículos actualizados.
- Infraestructura adecuada.
- Líneas de investigación activas.
- Mecanismos de bienestar estudiantil.

La **pertinencia académica** obliga a que la oferta educativa responda a necesidades sociales, económicas y culturales del país.

Caso 1: Licenciamiento de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

SUNEDU condicionó su licencia a la actualización de planes de estudio y a la implementación de laboratorios en carreras de ingeniería, alineando su oferta con la demanda regional minera y turística.

Este tipo de procesos no ha estado exento de tensiones internas. En diversas universidades, la adecuación a las Condiciones Básicas de Calidad implicó reestructuraciones organizacionales, redefinición de funciones académicas y ajustes en la asignación de recursos, generando resistencias tanto a nivel docente como administrativo. Estos casos evidencian que la implementación de la reforma no se limita al cumplimiento técnico de requisitos, sino que involucra transformaciones profundas en la cultura institucional.

Tabla 2.2.*Dimensiones e indicadores de calidad y pertinencia académica*

Dimensión	Indicador	Ejemplo de aplicación	Fuente / evidencia
Académica	Perfil docente	% de docentes con posgrado	SUNEDU (2019)
Infraestructura	Laboratorios	Número por facultad	Informe de verificación
Investigación	Publicaciones	Indexación en Scopus Q1/Q2	RENACYT
Pertinencia	Programas estratégicos	Agroindustria, energías renovables	Planes regionales

Nota. Elaboración propia.

La sistematización de las Condiciones Básicas de Calidad muestra que el aseguramiento de la calidad trasciende la evaluación de infraestructura o recursos materiales, incorporando dimensiones relacionadas con la gestión institucional, la investigación, la docencia y los servicios de apoyo al estudiante. Esta visión integral constituye uno de los principales aportes de la reforma universitaria peruana.

Benavides et al. (2024) concluyen que las universidades que alinean su oferta con sectores estratégicos tienen un mejor desempeño en licenciamiento e inserción laboral.

2.3 Principios de equidad, inclusión y responsabilidad social universitaria (RSU)

La Ley exige que las universidades implementen políticas que garanticen acceso, permanencia y culminación de estudios a todos los estudiantes, sin discriminación. Esto implica:

- Becas y créditos educativos.
- Adaptaciones para estudiantes con discapacidad.
- Programas de inclusión intercultural.

En materia de **RSU**, se exige que la universidad participe activamente en el desarrollo sostenible, lo que implica proyectos comunitarios, voluntariado estudiantil y alianzas con gobiernos locales.

Ejemplo: La Universidad Nacional de la Amazonía Peruana implementó un programa de investigación-acción para mejorar sistemas de agua potable en comunidades ribereñas.

Gutierrez-Quevedo et al. (2024) muestran que integrar inclusión y RSU fortalece la formación integral y el compromiso social de los estudiantes.

2.3.1 Tensiones en la implementación de los principios

Más allá de su formulación normativa, los principios rectores de la Ley N° 30220 plantean tensiones relevantes en su implementación. En particular, la articulación entre calidad y pertinencia no siempre resulta lineal, ya que la adopción de estándares internacionales puede entrar en conflicto con necesidades locales o regionales. Asimismo, el principio de autonomía universitaria, históricamente concebido como garantía de autogobierno, se ve reconfigurado en un contexto en el que la supervisión estatal introduce mecanismos de control que, si bien buscan asegurar la calidad, pueden generar resistencias institucionales.

De igual forma, la exigencia de transparencia y rendición de cuentas implica un cambio cultural significativo para universidades acostumbradas a modelos de gestión más cerrados. En este sentido, la implementación efectiva de estos principios no depende únicamente de su incorporación normativa, sino de la capacidad de las instituciones para internalizarlos en sus prácticas organizacionales y en sus dinámicas de toma de decisiones. En consecuencia, los principios rectores deben ser comprendidos no solo como orientaciones formales, sino como dispositivos que inciden directamente en la transformación de la cultura institucional universitaria.

Estas tensiones evidencian que la reforma universitaria no se limita a un cambio normativo, sino que implica un proceso de adaptación institucional de mayor complejidad.

2.4 Libertad de cátedra, autonomía universitaria y transparencia

El principio de **libertad de cátedra** protege la independencia del docente en la selección de métodos y contenidos, siempre dentro de las orientaciones curriculares institucionales.

La **autonomía universitaria** permite autogobierno, pero la Ley introduce el principio de **transparencia**, que obliga a publicar:

- Estados financieros auditados.
- Planes de estudio.
- Resultados de investigación.
- Indicadores de gestión.

Caso 2: Implementación de portales de transparencia universitaria

SUNEDU supervisa que las universidades mantengan portales con información pública actualizada, verificando su accesibilidad.

Lavalle y de Nicolas (2017) advierten que la transparencia es esencial para legitimar la intervención estatal en contextos de fuerte autonomía.

2.5 Estructura normativa y competencias de SUNEDU

La creación de la SUNEDU representa uno de los elementos más disruptivos de la reforma, al sustituir un modelo de autorregulación por un esquema de supervisión técnica con capacidad sancionadora. Este cambio no solo tiene implicancias jurídicas, sino también organizacionales, en la medida en que redefine los incentivos institucionales y las relaciones de poder dentro del sistema universitario.

Desde una perspectiva comparada, este tipo de organismos se inscribe en una tendencia regional hacia el fortalecimiento de agencias de aseguramiento de la calidad, aunque el caso peruano se distingue por la intensidad de su intervención, particularmente en los

procesos de licenciamiento y cierre de instituciones que no cumplieran con las condiciones básicas.

No obstante, este modelo también ha generado debates en torno a los límites de la regulación estatal y su compatibilidad con la autonomía universitaria, evidenciando que el equilibrio entre supervisión y autogobierno constituye uno de los principales desafíos del sistema.

La Ley N° 30220 está organizada en títulos, capítulos y disposiciones complementarias que concretan los principios en funciones, requisitos y procedimientos.

Tabla 2.3.

Articulación entre principios universitarios y mecanismos de supervisión

Principio	Mecanismo de supervisión (SUNEDU)	Instrumento aplicado	Impacto en la gestión universitaria
Calidad	Licenciamiento institucional	Condiciones Básicas de Calidad (CBC)	Mejora de estándares académicos
Transparencia	Supervisión continua	Reportes y auditorias	Rendición de cuentas
Pertinencia	Evaluación de programas	Revisión curricular	Alineación con necesidades sociales
Equidad	Políticas de acceso	Programas de inclusión	Mayor cobertura educativa
Responsabilidad social	Vinculación institucional	Proyectos comunitarios	Impacto en el entorno

Nota. Elaboración propia.

La relación entre principios y mecanismos de supervisión evidencia que el modelo implementado por SUNEDU no se limita al control administrativo, sino que procura alinear los procesos de evaluación con los objetivos estratégicos de la política universitaria. Esta articulación fortalece la coherencia del sistema y favorece una gestión orientada a resultados y mejora continua.

SUNEDU también administra el **Registro Nacional de Grados y Títulos**, asegurando su autenticidad.

2.6 Metodología de operacionalización de principios

La implementación de principios en política pública universitaria sigue un ciclo:

1. **Normativización** → inclusión de principios en leyes y reglamentos.
2. **Traducción operativa** → elaboración de indicadores y estándares.
3. **Supervisión** → licenciamiento, fiscalización y sanciones.
4. **Evaluación** → medición de resultados e impacto.
5. **Retroalimentación** → ajustes normativos y programáticos.

2.7 Desafíos en la implementación

Pese a los avances, persisten desafíos:

- Brecha de infraestructura y equipamiento.
- Escasez de docentes con doctorado.
- Desigualdades regionales en acceso a educación de calidad.
- Resistencia de algunas universidades a la transparencia total.

Arcila-Díaz et al. (2025) identifican que la internacionalización de la investigación sigue siendo incipiente y requiere estrategias específicas.

La Ley N° 30220 configura un sistema de principios que articula de manera dinámica la autonomía universitaria con mecanismos de supervisión, así como la calidad con la pertinencia, la equidad con la responsabilidad social y la libertad académica con la transparencia. Este entramado normativo no solo redefine los criterios de funcionamiento del sistema universitario, sino que también introduce nuevas exigencias en la gestión institucional, orientadas a fortalecer la rendición de cuentas y la producción de conocimiento en contextos de creciente complejidad.

Capítulo 3: “Gobernanza universitaria bajo la Ley N° 30220”

Introducción

La gobernanza universitaria constituye el conjunto de estructuras, procesos y prácticas que regulan la toma de decisiones, la asignación de recursos y la definición de políticas en las instituciones de educación superior. En el Perú, la promulgación de la Ley Universitaria N° 30220 en 2014 transformó de manera sustantiva el modelo de gobernanza, desplazando un esquema predominantemente corporativo y autorregulado hacia un sistema con mayor supervisión estatal, estándares de calidad obligatorios y exigencias de transparencia y rendición de cuentas.

Estamos ante uno de los ejes centrales del debate internacional sobre educación superior. Más allá de la distribución formal de competencias, los modelos de gobernanza condicionan la capacidad institucional para generar conocimiento, responder a demandas sociales y sostener procesos de mejora continua. En este contexto, la reforma peruana representa un caso de especial interés, al combinar un fortalecimiento de la supervisión estatal con el mantenimiento de la autonomía universitaria, configurando un modelo híbrido cuya implementación plantea importantes desafíos organizacionales y políticos.

Este capítulo analiza cómo la Ley N.º 30220 reconfiguró la gobernanza universitaria en el Perú, examinando las transformaciones introducidas en la estructura de gobierno institucional, la redefinición de las funciones y responsabilidades de las autoridades académicas, el fortalecimiento de la participación de docentes y estudiantes en los órganos colegiados y la implementación de nuevos mecanismos de supervisión y rendición de cuentas a cargo de la SUNEDU. Asimismo, incorpora estudios de caso que permiten ilustrar los alcances, desafíos y limitaciones del nuevo modelo de gobernanza, ofreciendo una perspectiva integral sobre los procesos de cambio organizacional derivados de la reforma universitaria y sobre los desafíos que enfrenta la consolidación de una gobernanza orientada a la calidad, la transparencia y la mejora continua.

3.1 Cambios en la estructura de gobierno universitario

Antes de 2014, la gobernanza universitaria en el Perú estaba regulada principalmente por la Ley N° 23733 (1983), que otorgaba amplia autonomía institucional y permitía un alto grado de autogobierno. La Asamblea Nacional de Rectores (ANR) ejercía funciones de coordinación y representación, sin contar con competencias efectivas para supervisar la calidad educativa o la gestión financiera.

La Ley N° 30220 introduce modificaciones sustanciales:

- Sustitución de la ANR por la **SUNEDU**, un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación, con independencia funcional.
- Creación de órganos internos obligatorios en cada universidad, como el **Consejo Universitario** y el **Consejo de Facultad**, con composición y funciones reguladas.
- Establecimiento de requisitos académicos y de experiencia para ocupar cargos de rector, vicerrector y decano.

Tabla 3.1.

Comparación de la estructura de gobierno universitario antes y después de la Ley N° 30220

Elemento	Antes (Ley 23733)	Después (Ley 30220)	Cambio principal
Coordinación nacional	ANR	SUNEDU	Supervisión técnica
Requisitos para rector	Variables	Doctorado obligatorio	Profesionalización
Participación estudiantil	Variable	Mínimo 1/3	Mayor inclusión
Fiscalización	No obligatoria	Licenciamiento obligatorio	Control de calidad

Nota. Elaboración propia.

La comparación de los distintos modelos de gobernanza permite identificar una tendencia hacia esquemas más participativos, transparentes y profesionalizados. La reforma peruana se inserta en esta evolución, promoviendo mecanismos que fortalecen la capacidad institucional para responder a entornos cada vez más complejos y dinámicos.

García de Fanelli (2023) destaca que la transición hacia un modelo con estándares y supervisión centralizada responde a una tendencia regional que busca fortalecer la rendición de cuentas en la educación superior.

3.1.1 Modelos contemporáneos de gobernanza universitaria

La literatura internacional distingue diversos modelos de gobernanza universitaria que responden a diferentes concepciones sobre el papel del Estado, la autonomía institucional y los mecanismos de rendición de cuentas. Tradicionalmente predominó un modelo colegiado basado en la participación de la comunidad académica en la toma de decisiones. Sin embargo, durante las últimas décadas numerosos sistemas han evolucionado hacia esquemas híbridos que incorporan principios de gestión por resultados, evaluación externa y aseguramiento de la calidad.

Desde esta perspectiva, la reforma peruana puede interpretarse como la transición desde un modelo predominantemente corporativo hacia una gobernanza regulada por estándares, en la que la autonomía universitaria se articula con mecanismos de supervisión pública orientados a garantizar la calidad del servicio educativo.

3.2 Funciones y responsabilidades de las autoridades universitarias

La Ley 30220 establece criterios claros para la elección y funciones de las autoridades:

- **Rector:** Máxima autoridad ejecutiva y representante legal. Debe tener grado de doctor, experiencia académica y trayectoria ética intachable.
- **Vicerrectores:** Encargados de áreas académicas, de investigación y administrativas.
- **Decanos:** Responsables de la gestión de facultades, con requisitos de grado y experiencia similares.

Se introducen mecanismos para prevenir la reelección inmediata y se establecen topes de edad para el ejercicio del rectorado (70 años), buscando renovar liderazgos y promover la meritocracia.

Caso 1: La Universidad Nacional Mayor de San Marcos reformó su estatuto para adecuar la elección de rector al voto ponderado, equilibrando la representación de docentes, estudiantes y graduados.

3.2.1 Implicancias organizacionales de la profesionalización de la gestión universitaria

La redefinición de las funciones de las autoridades universitarias modificó sustancialmente los procesos de toma de decisiones estratégicas dentro de las instituciones de educación superior. La exigencia de cumplir con estándares verificables de calidad, investigación y gestión impulsó una progresiva profesionalización del gobierno universitario, promoviendo una planificación basada en indicadores de desempeño y en mecanismos sistemáticos de evaluación.

En este nuevo contexto, las autoridades dejaron de concentrar su rol exclusivamente en la administración operativa para asumir una función estratégica orientada al aseguramiento de la calidad, la consolidación de políticas de investigación, la internacionalización y la mejora continua de los procesos institucionales. Esta transformación supone un cambio de paradigma en el ejercicio del liderazgo universitario, que pasa de una lógica predominantemente administrativa a una lógica de gestión estratégica.

Desde una perspectiva organizacional, este proceso también ha favorecido el desarrollo de capacidades institucionales para la planificación, el seguimiento de resultados y la rendición de cuentas, fortaleciendo la articulación entre la gobernanza interna y las políticas nacionales de educación superior. No obstante, su implementación ha

enfrentado desafíos vinculados con la resistencia al cambio, la disponibilidad de recursos y las diferencias en los niveles de desarrollo entre universidades públicas y privadas.

3.3 Participación docente y estudiantil en la gobernanza

Uno de los cambios más relevantes es la **inclusión obligatoria de representantes estudiantiles** en los consejos universitarios y de facultad, con voz y voto en la toma de decisiones.

Asimismo, la participación docente se organiza en función del escalafón académico, garantizando que las decisiones estratégicas se nutran de experiencia y conocimiento especializado.

Tabla 3.2.

Participación de actores en los órganos de gobierno universitario

Órgano	Participación docente	Participación estudiantil	Característica clave
Consejo Universitario	$\geq 50 \%$	$\geq 1/3$	Representación equilibrada
Consejo de Facultad	$\geq 50 \%$	$\geq 1/3$	Cogobierno
Asambleas	Variable	Variable	Flexibilidad institucional

Nota. Elaboración propia.

La información presentada evidencia que la gobernanza universitaria contemporánea requiere equilibrar la participación de múltiples actores con procesos eficaces de toma de decisiones. El fortalecimiento de espacios colegiados contribuye a incrementar la legitimidad institucional y la calidad de las decisiones estratégicas.

La participación de docentes y estudiantes no solo responde a principios democráticos, sino que constituye un mecanismo de legitimación institucional. Diversas investigaciones muestran que los órganos colegiados con representación efectiva favorecen una mayor transparencia, fortalecen la aceptación de las decisiones estratégicas y reducen los conflictos derivados de procesos de cambio organizacional.

Altbach y de Wit (2023) sostienen que la inclusión efectiva de estudiantes en órganos colegiados incrementa la legitimidad de las decisiones y fortalece la cultura democrática.

3.4 Supervisión estatal y mecanismos de rendición de cuentas

La Ley 30220 introduce el **licenciamiento institucional** como condición para que una universidad pueda operar. Este proceso, liderado por SUNEDU, implica la verificación del cumplimiento de las CBC.

Además, se establecen informes anuales de gestión, auditorías externas obligatorias y la publicación de información relevante en portales de transparencia.

Tabla 3.3.

Herramientas de supervisión y control en el sistema universitario peruano

Herramienta	Descripción	Efecto esperado	Impacto institucional
Licenciamiento	Verificación de CBC	Mejora de calidad	Estándares mínimos
Supervisión continua	Monitoreo de indicadores	Cumplimiento sostenido	Seguimiento permanente
Auditorías	Evaluación financiera	Uso eficiente de recursos	Transparencia
Portales	Publicación de información	Rendición de cuentas	Acceso público

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 3.3 muestra que la supervisión implementada en el marco de la reforma combina instrumentos preventivos, correctivos y de seguimiento continuo. Este enfoque favorece una cultura institucional orientada al aseguramiento permanente de la calidad más que al cumplimiento puntual de requisitos regulatorios.

Bernasconi y Celis (2024) identifican que los modelos regulatorios híbridos, como el peruano, permiten mayor flexibilidad adaptativa sin sacrificar estándares de calidad.

3.5 Estudios de caso

Los estudios de caso que se presentan a continuación tienen un carácter interpretativo y analítico, y fueron elaborados a partir de la revisión de procesos institucionales documentados durante la implementación de la Ley Universitaria N.º 30220, así como de la literatura especializada sobre gobernanza y gestión de la educación superior en el Perú. Su finalidad no es realizar una evaluación exhaustiva de las instituciones seleccionadas ni establecer comparaciones de desempeño, sino ilustrar distintas modalidades de adaptación organizacional frente a las exigencias del nuevo marco regulatorio.

La selección de los casos responde a su valor representativo para comprender cómo universidades con características y contextos diferentes han desarrollado estrategias de transformación institucional orientadas al fortalecimiento de la calidad, la profesionalización de la gestión y la consolidación de mecanismos de aseguramiento interno. En este sentido, los casos constituyen herramientas de análisis que permiten vincular los principios y disposiciones de la Ley N.º 30220 con las dinámicas organizacionales observadas en la práctica, aportando evidencia cualitativa para comprender los procesos de cambio impulsados por la reforma universitaria.

Desde una perspectiva metodológica, el análisis de casos complementa el desarrollo conceptual del capítulo al mostrar que la implementación de las políticas públicas en educación superior adquiere formas diversas según las capacidades institucionales, el liderazgo organizacional y las condiciones particulares de cada universidad. Por ello, los ejemplos presentados deben entenderse como experiencias ilustrativas que contribuyen a interpretar las transformaciones de la gobernanza universitaria en el contexto peruano, más que como modelos únicos o generalizables para la totalidad del sistema.

Fundamentación metodológica de los estudios de caso

Los estudios de caso presentados en este capítulo fueron elaborados a partir del análisis de información proveniente de resoluciones de licenciamiento, documentos institucionales, informes técnicos, portales oficiales de transparencia, publicaciones académicas y literatura especializada relacionada con la implementación de la Ley Universitaria N.º 30220. Su propósito no es realizar una evaluación exhaustiva de cada institución, sino ilustrar, mediante evidencia documental disponible, distintas trayectorias de adaptación organizacional frente a los procesos de aseguramiento de la calidad impulsados por la reforma universitaria.

En consecuencia, los casos deben interpretarse como ejercicios analíticos de carácter ilustrativo que permiten comprender la diversidad de respuestas institucionales observadas en el sistema universitario peruano, reconociendo que los procesos de transformación continúan evolucionando y pueden verse modificados por nuevas políticas públicas, cambios regulatorios o desarrollos institucionales posteriores a la elaboración de esta obra.

3.5.1 Universidad Nacional de Piura

Contexto

La Universidad Nacional de Piura, como institución pública de educación superior con una importante presencia regional, enfrentó el proceso de implementación de la Ley N.º 30220 en un contexto caracterizado por la necesidad de modernizar sus estructuras de gestión y fortalecer sus capacidades académicas e institucionales. La exigencia del licenciamiento institucional implicó revisar procesos históricos de administración universitaria y adecuarlos a estándares orientados al aseguramiento de la calidad.

Problema

Uno de los principales desafíos consistió en articular las exigencias regulatorias con una estructura organizacional tradicional, caracterizada por procedimientos administrativos complejos y limitaciones en infraestructura, equipamiento y gestión de la información. Asimismo, la necesidad de consolidar políticas de investigación y mejorar indicadores académicos exigió cambios que trascendían el mero cumplimiento normativo.

Intervención

Como respuesta a este escenario, la institución impulsó procesos de fortalecimiento de la planificación estratégica, actualización de la gestión académica y mejora de la infraestructura destinada a la docencia y la investigación. Paralelamente, se promovió una reorganización de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad y una mayor articulación entre las unidades responsables de la planificación, la evaluación y la gestión universitaria.

Resultados

Las acciones implementadas permitieron consolidar capacidades institucionales orientadas al cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad, fortaleciendo la planificación, la gestión por procesos y la cultura de evaluación permanente. Más allá de los resultados regulatorios, el proceso contribuyó a instalar prácticas de mejora continua y una mayor orientación hacia la gestión basada en evidencia.

Aprendizaje institucional

La experiencia demuestra que los procesos de reforma universitaria generan mejores resultados cuando son asumidos como oportunidades de transformación organizacional y no únicamente como exigencias regulatorias. En este sentido, el fortalecimiento de la gobernanza interna y de las capacidades de gestión constituye un factor determinante

para consolidar cambios sostenibles y avanzar hacia una cultura institucional orientada a la calidad.

3.5.2 Universidad Privada del Norte

Contexto

La Universidad Privada del Norte desarrolló su proceso de adecuación al nuevo marco regulatorio en un escenario de expansión de la educación superior privada y de creciente competencia por la calidad académica. La implementación de la Ley N.º 30220 representó una oportunidad para consolidar políticas institucionales orientadas a la investigación, la innovación y la internacionalización como ejes estratégicos de desarrollo.

Estrategia

La institución fortaleció mecanismos de planificación y seguimiento de indicadores institucionales, promoviendo una gestión basada en resultados y una mayor articulación entre la actividad académica, la investigación y la vinculación con el entorno. Asimismo, impulsó políticas de fortalecimiento del cuerpo docente, desarrollo de capacidades investigativas e internacionalización mediante convenios de cooperación y redes académicas.

Resultados

La consolidación de una gestión estratégica permitió fortalecer procesos internos de aseguramiento de la calidad y mejorar la articulación entre las distintas áreas institucionales. La incorporación de indicadores de desempeño favoreció una toma de decisiones basada en evidencia y contribuyó al desarrollo de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la innovación académica.

Impacto en la gobernanza

La experiencia evidencia que la gobernanza universitaria trasciende la estructura formal de los órganos de gobierno y se manifiesta en la capacidad institucional para coordinar recursos, generar consensos y orientar estratégicamente el desarrollo académico. En este sentido, la adopción de modelos de gestión sustentados en planificación, evaluación y rendición de cuentas fortaleció la capacidad adaptativa de la institución frente a las nuevas exigencias regulatorias y al contexto cambiante de la educación superior.

3.5.3 Análisis comparado

Los casos analizados permiten observar que los efectos de la Ley N.º 30220 no han sido homogéneos, sino que han estado condicionados por las capacidades organizacionales, el liderazgo institucional y los recursos disponibles en cada universidad. Mientras algunas instituciones aprovecharon el proceso de licenciamiento como una oportunidad para fortalecer sus sistemas de gestión y consolidar una cultura de calidad, otras enfrentaron mayores dificultades derivadas de restricciones estructurales y de la complejidad inherente a los procesos de cambio organizacional.

En este sentido, la experiencia peruana demuestra que el impacto de la reforma no depende exclusivamente del diseño regulatorio, sino también de la capacidad de las instituciones para desarrollar procesos de aprendizaje organizacional, fortalecer su liderazgo estratégico y generar consensos internos orientados a la mejora continua. La gobernanza universitaria emerge así como un factor mediador entre las políticas públicas y los resultados académicos, investigativos e institucionales, reafirmando que la transformación del sistema de educación superior requiere no solo marcos normativos sólidos, sino también organizaciones capaces de adaptarse, innovar y sostener procesos permanentes de mejora.

Desde una perspectiva comparada, estos casos evidencian que la reforma universitaria debe entenderse como un proceso de transformación organizacional de largo plazo y no

únicamente como un mecanismo de regulación estatal. La consolidación de una gobernanza estratégica, sustentada en la planificación, la rendición de cuentas y la gestión basada en evidencia, constituye un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad de los cambios y fortalecer el papel de las universidades como actores clave del desarrollo científico, social y económico del país.

3.6 Desafíos de la gobernanza en el nuevo marco

Diversos estudios han señalado que la gobernanza efectiva requiere no solo marcos regulatorios claros, sino también capacidades organizacionales para implementarlos de manera sostenible (Ramírez & Matus, 2023). En esta línea, la reforma universitaria impulsada por la Ley N.º 30220 ha generado una transformación significativa en los modelos de gobierno de las instituciones de educación superior peruanas. Sin embargo, la consolidación de un sistema universitario orientado por principios de calidad, transparencia y responsabilidad pública enfrenta desafíos que trascienden el cumplimiento formal de las disposiciones normativas. La gobernanza universitaria contemporánea requiere desarrollar capacidades institucionales que permitan articular autonomía, regulación y adaptación permanente frente a un entorno caracterizado por cambios científicos, tecnológicos y sociales acelerados.

En este contexto, los principales desafíos pueden agruparse en cinco dimensiones interrelacionadas.

3.6.1 Equilibrio entre autonomía universitaria y supervisión estatal

Uno de los debates más relevantes surgidos a partir de la implementación de la Ley N.º 30220 se refiere a la búsqueda de un equilibrio adecuado entre la autonomía universitaria y las funciones de supervisión ejercidas por el Estado. La autonomía constituye un principio esencial para garantizar la libertad académica, la generación independiente de conocimiento y la capacidad de las universidades para definir sus propios proyectos institucionales.

No obstante, el reconocimiento de esta autonomía no excluye la existencia de mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a proteger el interés público y el derecho de los estudiantes a recibir una educación pertinente y de calidad. El principal desafío consiste en evitar que la regulación derive en esquemas excesivamente burocráticos que limiten la innovación institucional, al tiempo que se previenen escenarios de autorregulación insuficiente que puedan afectar la confianza social en el sistema universitario.

En consecuencia, la gobernanza universitaria debe concebirse como un espacio de articulación entre autonomía responsable y rendición de cuentas, donde la supervisión externa fortalezca las capacidades institucionales sin sustituir la capacidad de autogobierno de las universidades.

Esta visión coincide con las tendencias internacionales en materia de aseguramiento de la calidad, las cuales sostienen que la autonomía universitaria y la rendición de cuentas no constituyen principios contrapuestos, sino dimensiones complementarias de una gobernanza orientada al fortalecimiento institucional y a la mejora continua (OECD, 2025; UNESCO, 2021).

3.6.2 Profesionalización de la gestión universitaria

La creciente complejidad de las instituciones de educación superior exige que sus autoridades desarrollen competencias en planificación estratégica, gestión por resultados, administración financiera, aseguramiento de la calidad y liderazgo organizacional.

La transición desde modelos de administración predominantemente colegiados hacia esquemas de gestión más profesionalizados representa una de las principales transformaciones impulsadas por la reforma. Sin embargo, persisten diferencias significativas entre instituciones respecto de la disponibilidad de recursos humanos

especializados y de sistemas de información capaces de sustentar decisiones estratégicas.

Fortalecer la profesionalización de la gestión implica promover procesos permanentes de formación de directivos universitarios, consolidar mecanismos de planificación institucional y desarrollar culturas organizacionales orientadas a la evaluación, la innovación y la mejora continua.

Esta evolución resulta consistente con las tendencias internacionales observadas en los sistemas de educación superior, donde la profesionalización de la gestión universitaria se reconoce como un componente esencial para fortalecer la capacidad institucional, mejorar la planificación estratégica y responder de manera efectiva a procesos de expansión y diferenciación del sistema universitario (Altbach, Reisberg, & de Wit, 2017).

3.6.3 Gobernanza basada en evidencia y transformación digital

La incorporación de sistemas de información institucional y de indicadores de desempeño ha modificado la forma en que las universidades planifican, monitorean y evalúan sus procesos académicos y administrativos. La disponibilidad de datos confiables favorece una gestión basada en evidencia, permitiendo identificar fortalezas, anticipar riesgos y orientar de manera más eficiente la asignación de recursos.

Sin embargo, la transformación digital también plantea desafíos relacionados con la interoperabilidad de los sistemas, la protección de datos, la capacitación del personal y la incorporación de herramientas analíticas que contribuyan a una toma de decisiones más oportuna y transparente.

En este escenario, la gobernanza universitaria deberá integrar progresivamente capacidades digitales que fortalezcan la gestión institucional sin perder de vista la dimensión humana y formativa que caracteriza a la educación superior.

En este sentido, la transformación digital representa un componente estratégico de la gobernanza universitaria contemporánea, al facilitar procesos de toma de decisiones basados en evidencia y contribuir al desarrollo de instituciones más ágiles, transparentes e innovadoras (UNESCO, 2023).

3.6.4 Gestión del cambio y cultura organizacional

Las reformas universitarias generan transformaciones que afectan estructuras, procesos y relaciones de poder, por lo que su éxito depende en gran medida de la capacidad institucional para gestionar el cambio organizacional.

La implementación de nuevas exigencias regulatorias suele generar resistencias derivadas de prácticas históricas, culturas organizacionales arraigadas y percepciones divergentes sobre el alcance de las transformaciones propuestas. En este sentido, el liderazgo institucional adquiere un papel central para promover la participación de la comunidad universitaria, construir consensos y fortalecer el compromiso con los objetivos estratégicos de la institución.

La consolidación de una cultura orientada a la calidad requiere que los procesos de evaluación y mejora continua sean asumidos como herramientas para el aprendizaje organizacional y no únicamente como mecanismos de control externo.

En esta línea, diversos estudios sobre liderazgo y transformación institucional sostienen que los cambios organizacionales sostenibles requieren procesos participativos, liderazgo distribuido y construcción de consensos entre los distintos actores universitarios, favoreciendo una cultura institucional orientada al aprendizaje y la innovación permanente (Kezar, 2018).

3.6.5 Gobernanza para la sostenibilidad y la internacionalización

Las universidades enfrentan el desafío de fortalecer su capacidad para establecer alianzas estratégicas, participar en redes internacionales de investigación y responder a problemas complejos que trascienden las fronteras nacionales. En este contexto, la gobernanza institucional debe favorecer estructuras flexibles, mecanismos ágiles de cooperación y procesos de planificación capaces de integrar objetivos académicos, científicos y de vinculación con el entorno.

La sostenibilidad institucional dependerá cada vez más de la capacidad para diversificar fuentes de financiamiento, atraer talento académico, consolidar ecosistemas de innovación y desarrollar estrategias de internacionalización coherentes con las prioridades nacionales y regionales.

Desde esta perspectiva, la gobernanza deja de ser un componente exclusivamente administrativo para convertirse en una herramienta estratégica que permite fortalecer la competitividad y la contribución social de las universidades en un contexto global altamente dinámico.

Asimismo, organismos internacionales han señalado que la capacidad de establecer redes de cooperación científica e impulsar estrategias de internacionalización constituye uno de los principales indicadores de madurez de los sistemas universitarios en el siglo XXI (UNESCO, 2021; OECD, 2025).

Los desafíos analizados ponen de manifiesto que la gobernanza universitaria constituye un proceso dinámico que trasciende la estructura formal de los órganos de gobierno. Su consolidación depende de la capacidad de las instituciones para articular autonomía, liderazgo estratégico, gestión basada en evidencia y adaptación organizacional en un entorno de creciente complejidad. En este sentido, el éxito de la reforma universitaria peruana no deberá evaluarse únicamente por el cumplimiento de estándares regulatorios, sino por la capacidad de las universidades para construir modelos de

gobernanza que impulsen la calidad académica, fortalezcan la investigación y contribuyan de manera sostenible al desarrollo científico, social y económico del país.

3.7 Proyecciones y recomendaciones

La transformación de la gobernanza universitaria impulsada por la Ley N.º 30220 constituye un proceso en permanente evolución. Si bien la implementación del nuevo marco regulatorio ha fortalecido mecanismos de aseguramiento de la calidad y ha promovido una mayor profesionalización de la gestión institucional, los desafíos emergentes de la educación superior exigen avanzar hacia modelos de gobernanza más flexibles, colaborativos y orientados por la evidencia.

En un contexto caracterizado por la aceleración tecnológica, la internacionalización del conocimiento y la creciente complejidad de los problemas sociales, las universidades deberán fortalecer sus capacidades para adaptarse a escenarios dinámicos sin perder de vista su misión académica y su compromiso con el desarrollo nacional.

En este sentido, las siguientes líneas de acción se presentan como prioritarias para consolidar una gobernanza universitaria sostenible.

3.7.1 Consolidar una gobernanza adaptativa y basada en evidencia

La toma de decisiones estratégicas en las universidades requiere apoyarse cada vez más en sistemas de información confiables, indicadores de desempeño y procesos permanentes de evaluación institucional. La incorporación de herramientas de analítica institucional permite anticipar riesgos, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la planificación estratégica, favoreciendo una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la mejora continua.

En este escenario, la gobernanza adaptativa se configura como una capacidad institucional para responder oportunamente a cambios regulatorios, tecnológicos y

sociales, integrando mecanismos de evaluación permanente con procesos de innovación organizacional.

La evidencia internacional muestra que los sistemas educativos con mayores niveles de resiliencia institucional desarrollan modelos de gobernanza adaptativa sustentados en información confiable, aprendizaje continuo y capacidad para responder a escenarios de transformación acelerada, fortaleciendo así la sostenibilidad de sus políticas de educación superior (OECD, 2025).

3.7.2 Fortalecer el liderazgo estratégico y la participación de la comunidad universitaria

La sostenibilidad de las reformas depende en gran medida de la legitimidad de los procesos de toma de decisiones y del compromiso de los distintos actores que integran la comunidad universitaria. La participación efectiva de docentes, estudiantes y personal administrativo fortalece la transparencia institucional y favorece la construcción de consensos necesarios para implementar procesos de transformación de largo plazo.

Al mismo tiempo, las autoridades universitarias deberán consolidar competencias vinculadas con el liderazgo estratégico, la gestión del cambio y la conducción de organizaciones complejas, superando enfoques centrados exclusivamente en la administración operativa para orientar la gestión hacia la generación de valor académico y social.

La evidencia disponible indica que los procesos de transformación institucional en educación superior alcanzan mayor sostenibilidad cuando se sustentan en liderazgos participativos, mecanismos de gobernanza compartida y una amplia implicación de la comunidad universitaria en la definición de las decisiones estratégicas (Kezar, 2018).

3.7.3 Impulsar una gobernanza orientada a la innovación y la internacionalización

Las universidades enfrentan el desafío de insertarse en redes globales de conocimiento, fortalecer la cooperación científica y promover ecosistemas de innovación capaces de responder a las demandas del entorno productivo y social. En este contexto, la gobernanza institucional debe favorecer estructuras organizacionales flexibles, procesos ágiles de cooperación interinstitucional y políticas orientadas a la internacionalización responsable.

Asimismo, la incorporación estratégica de tecnologías digitales y de inteligencia artificial en los procesos académicos y administrativos representa una oportunidad para fortalecer la eficiencia institucional y mejorar la calidad de la experiencia educativa, siempre que su implementación se encuentre guiada por principios éticos, transparencia y responsabilidad social.

En consonancia con estas tendencias, la UNESCO ha señalado que la transformación digital y la internacionalización responsable constituyen pilares fundamentales para el desarrollo de universidades resilientes, capaces de generar conocimiento pertinente y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNESCO, 2023).

Las transformaciones impulsadas por la Ley N.º 30220 han permitido consolidar un nuevo paradigma de gobernanza universitaria sustentado en la calidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad pública. No obstante, la consolidación de estos avances dependerá de la capacidad de las instituciones para evolucionar desde modelos centrados en el cumplimiento regulatorio hacia esquemas de gestión estratégica, aprendizaje organizacional e innovación permanente.

En consecuencia, el futuro de la gobernanza universitaria peruana estará determinado no solo por la estabilidad del marco normativo, sino también por la capacidad de las universidades para construir organizaciones resilientes, abiertas al cambio y comprometidas con la generación de conocimiento y el desarrollo sostenible. Esta visión

resulta consistente con las tendencias internacionales que promueven modelos de gobernanza adaptativa, liderazgo estratégico e innovación institucional como pilares para fortalecer la calidad y la contribución social de las universidades en el siglo XXI (UNESCO, 2021; OECD, 2025).

Capítulo 4: “Impactos de la Ley Universitaria N° 30220 en la investigación y la producción científica en el Perú”

Introducción

La promulgación de la **Ley Universitaria N° 30220** (2014) transformó la arquitectura de la educación superior peruana al introducir un régimen de **aseguramiento de la calidad** con licenciamiento obligatorio y supervisión técnica a cargo de la **SUNEDU**. Dentro de ese rediseño, la **investigación** dejó de ser una aspiración declarativa para convertirse en **función sustantiva exigible**, con implicancias directas en la gobernanza, la carrera académica, la planificación institucional y los resultados bibliométricos. Este capítulo analiza los **impactos** de la reforma en la **producción científica** y en los **ecosistemas de investigación** de las universidades peruanas, apoyándose en literatura empírica reciente indexada en Scopus/Web of Science (Q1/Q2) y en comparaciones regionales pertinentes.

La discusión se desarrolla en ocho apartados. El 4.1 presenta el **marco teórico y jurídico** que sustenta la función investigadora en la Ley N° 30220 y su articulación con políticas de ciencia, tecnología e innovación. El 4.2 examina **tendencias cuantitativas** y cualitativas de la producción científica post-2014 a partir de estudios bibliométricos y evaluaciones de política. Los apartados 4.3 y 4.4 analizan **impactos diferenciados** en universidades públicas y privadas, respectivamente. El 4.5 realiza una **comparación internacional** con sistemas latinoamericanos que han adoptado dispositivos de aseguramiento de la calidad. El 4.6 desarrolla **estudios de caso** y trayectorias institucionales representativas. El 4.7 discute **desafíos y proyecciones** para la sostenibilidad del cambio. Finalmente, el apartado 4.8 presenta una síntesis integradora de los principales hallazgos y de las implicancias derivadas del análisis desarrollado en el capítulo.

En línea con los hallazgos de Lavalley y de Nicolas (2017), Millones-Gómez et al. (2021) y Benavides, León y Tapia (2024), la evidencia sugiere que el licenciamiento y la

supervisión han actuado como **catalizadores** del ordenamiento institucional y del **despliegue de capacidades** investigadoras, con heterogeneidades explicadas por masa crítica, financiamiento y gobernanza interna. A su vez, estudios bibliométricos recientes (Arcila-Díaz et al., 2025) documentan un crecimiento sostenido de la producción, concentrado en áreas como salud, ingeniería y ciencias sociales, y una expansión de la cooperación internacional que, no obstante, permanece asimétrica.

4.1 Marco teórico y jurídico de la investigación universitaria bajo la Ley N° 30220

La Ley N° 30220 redefine el **contrato social** de la universidad peruana: preserva la **autonomía** académica y organizativa (artículo 18 constitucional) pero la encuadra en un régimen de **responsabilidad por resultados** y **transparencia**. En el plano jurídico, la investigación se integra como **función esencial y obligatoria** (Título III), y su cumplimiento se verifica ex ante y de modo continuo mediante el **licenciamiento institucional** y la **supervisión**. Este dispositivo se articula con el **SINACYT** y con políticas como el **RENACYT**, que reconoce perfiles investigadores y opera como incentivo reputacional y de carrera.

Desde una perspectiva de **economía política de la educación superior**, el modelo peruano se alinea con un patrón regional que, sin renunciar al ideario cordobés, refuerza la **coordinación estatal** para corregir fallas sistémicas de expansión sin calidad (Torres & Schugurensky, 2002). En términos de diseño, se distinguen tres mecanismos: (i) **Condiciones Básicas de Calidad (CBC)** que incluyen requerimientos sobre **líneas de investigación, infraestructura, gobernanza e integridad científica**; (ii) **procesos de licenciamiento** con criterios y evidencias verificables; y (iii) **supervisión y sanción** por incumplimientos. La **publicidad de información** —planes de estudio, recursos, producción— cierra el circuito de accountability.

El debate doctrinal latinoamericano sobre **autonomía y libertad académica** resulta clave: la autonomía, entendida como derecho institucional, debe coexistir con controles de legalidad y calidad (Bernasconi, 2025). El reto, por ende, no es contraponer

autonomía y regulación, sino **diseñar arreglos** en los que la primera se fortalezca mediante **capacidades y métricas públicas** que legitimen decisiones, promuevan la integridad y habiliten la cooperación interuniversitaria.

Tabla 4.1.

Dispositivos normativos que vinculan la investigación con el aseguramiento de la calidad

Dimensión	Dispositivo	Función regulatoria	Efecto esperado
Licenciamiento	CBC sobre líneas, gestión e infraestructura de investigación	Verificar capacidades mínimas	Elevar el piso de calidad
Gobernanza	Vicerrectorados/órganos de investigación	Enfoque estratégico y coordinación	Priorización y planificación
Capital humano	Reconocimiento RENACYT; Incentivo a requisitos de grado	a carrera e inserción	Masa crítica y productividad
Integridad	Comités de ética; políticas de integridad	de Salvaguardas de calidad	de Confiabilidad y ética científica
Transparencia	Portales e informes públicos	Rendición de cuentas	Información para decisiones

Nota. Elaboración propia.

La evolución de los indicadores de producción científica refleja el impacto positivo de las políticas de fortalecimiento de la investigación implementadas durante la última década. No obstante, los resultados también evidencian la persistencia de diferencias significativas entre instituciones, lo que plantea la necesidad de continuar consolidando capacidades de investigación en todo el sistema universitario.

4.2 Tendencias cuantitativas y cualitativas de la producción científica post-2014

El análisis bibliométrico aporta **evidencia descriptiva** del impacto regulatorio. Arcila-Díaz et al. (2025) identifican **29,935 documentos** (Scopus, 2008–2021) y registran un **crecimiento acelerado** en el periodo posterior a la reforma, con mayor densidad en

medicina, ingeniería y ciencias sociales, y redes de colaboración en expansión con **Estados Unidos y Brasil**. Aunque la identificación de causalidad estricta excede el alcance de estos estudios observacionales, la **coincidencia temporal** del crecimiento con la implementación del licenciamiento y el alineamiento de las CBC con atributos de la **universidad de investigación** (Lavalle & de Nicolas, 2017) apuntan a un **efecto catalizador** de la reforma.

Millones-Gómez et al. (2021) encuentran que la **producción** depende en gran medida del **capital humano** (número de investigadores reconocidos) y de la **trayectoria previa**, matizando el entusiasmo regulatorio con una advertencia: el **tiempo de licenciamiento** por sí solo **no explica** las diferencias cuando se controlan capacidades. Complementariamente, Benavides, León y Tapia (2024) reportan una **asociación positiva** entre **fuerza regulatoria** y **crecimiento** de publicaciones, especialmente en instituciones de **tradición investigadora incipiente**: en ellas, la regulación opera como **señal y disparador** de inversiones y cambios de gestión.

A nivel cualitativo, la reforma ha propiciado la **institucionalización** de procesos: creación de **vicerrectorados de investigación, oficinas de soporte metodológico, comités de ética**, programas de **incentivos** a publicaciones en Q1/Q2 y **acuerdos de cooperación**. Sin embargo, persisten **brechas** interinstitucionales y territoriales. La **concentración** de producción en pocos nodos universitarios evidencia que la política debe migrar de un enfoque de **mínimos** hacia dispositivos que **reconozcan trayectorias** y fomenten **alianzas**.

Tabla 4.2.

Evidencia empírica reciente sobre producción científica universitaria en Perú (síntesis)

Estudio (Q1/Q2)	Enfoque	Hallazgos principales
Lavalle & de Nicolas (2017), Delphi <i>PLOS ONE</i>	expertos	con Convergencia entre CBC y atributos de universidad de investigación

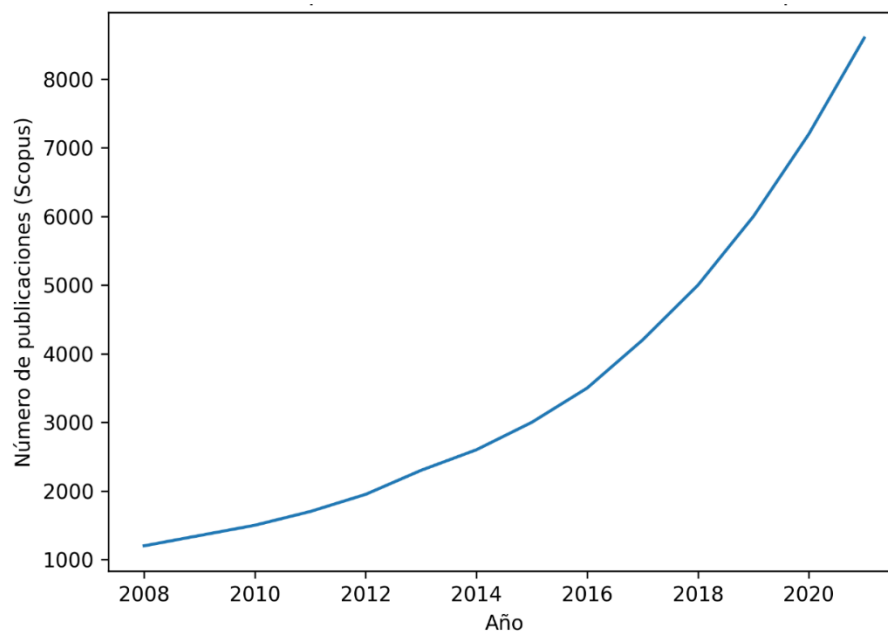
Millones-Gómez et al. (2021), <i>PLOS ONE</i>	94 universidades	RENACYT y producción base predicen productividad; licenciamiento sin efecto directo controlado
Benavides et al. (2024), <i>Quality in Higher Education</i>	Datos administrativos	Asociación positiva entre regulación y crecimiento de publicaciones; efecto mayor en emergentes
Arcila-Díaz et al. (2025), <i>Scientometrics</i>	Bibliometría Scopus	Crecimiento sostenido post-reforma; concentración por áreas e instituciones

Nota. Elaboración propia.

Los factores identificados muestran que la producción científica depende de la interacción entre recursos, liderazgo institucional, políticas de investigación y capacidades académicas. En consecuencia, el incremento sostenido de la investigación requiere estrategias integrales que trasciendan la mera exigencia regulatoria.

Figura 4.1.

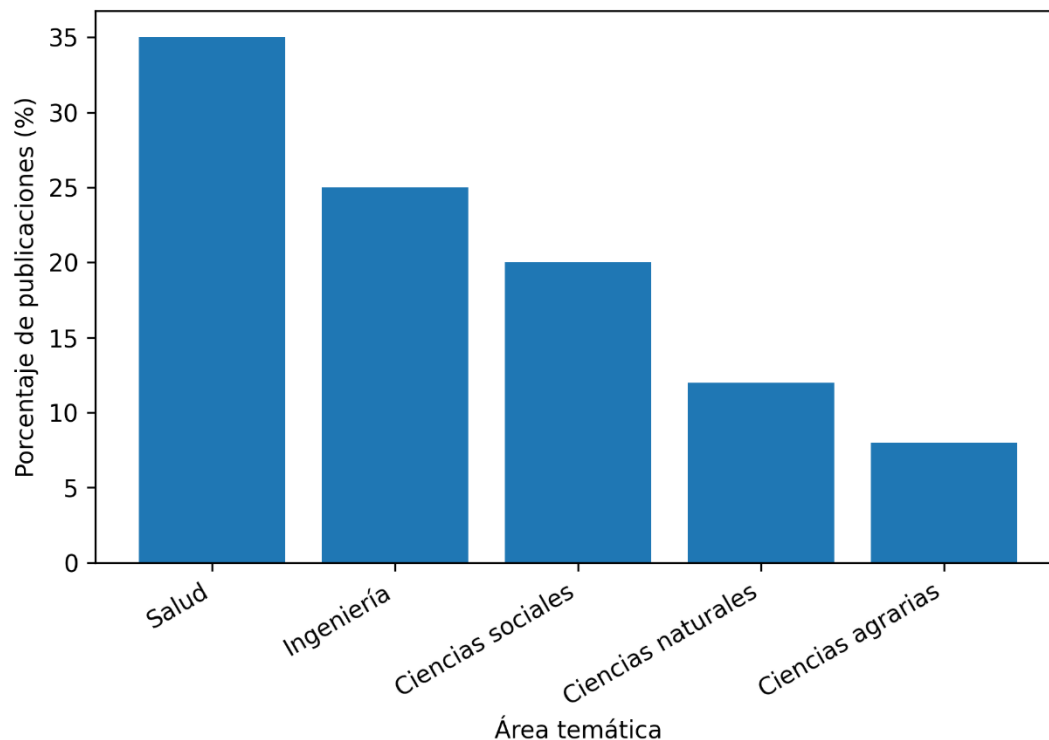
Crecimiento de la producción científica en universidades peruanas (2008–2021)



Nota. Elaboración propia.

Figura 4.2.

Distribución temática de la producción científica en universidades peruanas (2021)



Nota. Elaboración propia.

4.3 Impactos en universidades públicas: capacidades, gobernanza y financiamiento

Las universidades públicas enfrentaron la reforma con **restricciones presupuestarias** y **heterogeneidad de capacidades**. La exigencia de evidencias sobre **investigación** operó como palanca para: (i) crear o robustecer **vicerrectorados de investigación** con planificación plurianual; (ii) formalizar **reglamentos de integridad, datos abiertos y repositorios**; (iii) establecer **esquemas de incentivos** a publicaciones en Q1/Q2; y (iv) aumentar la **formación doctoral** y la atracción de **docentes con dedicación a tiempo completo**.

El cambio de **gobernanza** fue decisivo. En varios casos, el licenciamiento exigió clarificar **roles y responsabilidades** en el ciclo de investigación, desde la **definición de líneas**

hasta la **evaluación de resultados**. La **planificación** basada en datos —indicadores de producción, internacionalización, captación de fondos— permitió priorizar inversiones en **laboratorios, bibliotecas digitales y infraestructura** para ciencias aplicadas. Los comités de ética activos y la capacitación en **metodología y redacción científica** se convirtieron en piezas de soporte para investigadores en etapa de consolidación.

No obstante, persisten **tensiones**: (a) **asimetrías regionales** en disponibilidad de infraestructura y conectividad; (b) **rigideces** en la contratación y promoción docente, que dificultan construir carreras académicas competitivas; y (c) **intermitencia** del financiamiento externo. En instituciones con **tradición investigadora** previa, la reforma consolidó procesos y permitió **escalar** colaboraciones. En universidades con base débil, los avances son visibles en **ordenamiento y gobernanza**, pero los **resultados bibliométricos** avanzan con mayor lentitud, en sintonía con el hallazgo de Millones-Gómez et al. (2021) sobre la centralidad del **capital humano** y la **trayectoria histórica**.

Tabla 4.3.

Intervenciones típicas en universidades públicas post-2014

Componente	Intervención	Resultado institucional esperado
Gobernanza	Vicerrectorado y direcciones de investigación con presupuesto	de Coordinación y priorización de agendas
Capital humano	Planes de formación doctoral; atracción de talento	Masa crítica, continuidad de líneas
Integridad	Comités de ética; protocolos de datos	Salvaguardas y confianza
Infraestructura	Laboratorios; bibliotecas digitales	Mejora de capacidad experimental y acceso
Incentivos	Bonificaciones por Q1/Q2; semilleros	Motivación y pipeline de jóvenes investigadores

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 4.3 evidencia que el fortalecimiento de la investigación universitaria requiere una estrategia integral que articule gobernanza, desarrollo del capital humano,

infraestructura, integridad científica e incentivos institucionales. Más que intervenciones aisladas, estos componentes conforman un ecosistema orientado a consolidar capacidades permanentes para la generación de conocimiento. En este sentido, la experiencia posterior a la implementación de la Ley N.º 30220 demuestra que el incremento de la producción científica depende de la construcción de condiciones institucionales sostenibles que favorezcan la planificación estratégica, la profesionalización de la investigación y la formación de nuevas generaciones de investigadores.

4.4 Impactos en universidades privadas: profesionalización y estrategias de posicionamiento

En el segmento **privado**, la diversidad institucional es notable: desde universidades con **tradición** en investigación —especialmente en **salud**— hasta instituciones **emergentes** orientadas al **pregrado** profesional. El licenciamiento indujo un proceso de **profesionalización** de la gestión de la investigación: (i) formalización de **políticas** y **reglamentos**; (ii) diseño de **portafolios de líneas** vinculados a sectores productivos; (iii) inversiones selectivas en **laboratorios** y **centros**; y (iv) **contratación** de perfiles con **RENACYT**.

Para universidades con **vocación aplicada**, la estrategia típica fue posicionar **nichos** de investigación en articulación con **empresas** y **gobiernos regionales** (p. ej., minería sostenible, agroindustria, energía, logística), combinando **financiamiento mixto** y **proyectos de transferencia**. En instituciones con **vocación científica**, la prioridad fue consolidar **grupos** y **centros** con metas de **publicación Q1/Q2** y **colaboración internacional**. En ambos casos, la reforma aumentó el **costo de incumplimiento** y elevó la **barra de calidad**, con efectos reputacionales directos en la **atracción de estudiantes** y **docentes**.

Entre los **desafíos** destacan: (a) la **sostenibilidad** de inversiones en investigación frente a ciclos de matrícula; (b) el equilibrio entre **docencia intensiva** y **tiempo para**

investigar; y (c) la necesidad de **gobernanza ética y de integridad** robusta en contextos de crecimiento rápido. La literatura internacional sugiere que la **estrategia** —foco temático, alianzas, carrera académica— condiciona la **capacidad de absorber** los incentivos regulatorios (Etzkowitz et al., 2000; González-Brambila et al., 2016).

4.5 Comparación internacional: dispositivos regulatorios y desempeño

Para situar la experiencia peruana, se comparan rasgos de dispositivos de aseguramiento de la calidad e impactos en investigación en **Chile, Colombia y México**. En **Chile**, la acreditación institucional y de programas ha convivido con esquemas competitivos de **financiamiento** que, si bien han impulsado productividad, también han **acentuado desigualdades** entre universidades (Espinoza & González, 2013). En **Colombia**, la categorización de **grupos e investigadores** (Minciencias) ha sido un motor de **profesionalización** y de **rendición de cuentas**; la investigación se canaliza mediante **grupos reconocidos** que orientan la carrera. En **México**, el **Sistema Nacional de Investigadores (SNI)** ha operado como **incentivo** individual y reputacional, con claros efectos en la cultura de **publicación y vinculación**.

Tabla 4.4.

Dispositivos de calidad e investigación en perspectiva comparada (síntesis)

País	Dispositivo clave	Mecanismo principal	Efectos observados
Perú	Licenciamiento con CBC; Piso mínimo y SUNEDU	supervisión	Ordenamiento, crecimiento bibliométrico, heterogeneidad
Chile	Acreditación institucional/programas	Evaluación externa ex post	Impulso a calidad y desigualdad por financiamiento competitivo
Colombia	Categorización de grupos e investigadores	Incentivo reputacional y de carrera	Profesionalización y redes temáticas

México	SIN	Incentivo individual, complementado por CONACYT	Cultura de publicación y evaluación periódica
--------	-----	---	--

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 4.4 permite observar que los sistemas de educación superior latinoamericanos han desarrollado dispositivos diversos para articular calidad e investigación. Mientras el caso peruano se caracteriza por un modelo de licenciamiento con estándares mínimos obligatorios y supervisión técnica, Chile privilegia mecanismos de acreditación externa, Colombia combina incentivos reputacionales con categorización de grupos e investigadores, y México ha consolidado una cultura de evaluación individual mediante el Sistema Nacional de Investigadores. Esta comparación muestra que no existe un único modelo de fortalecimiento de la investigación universitaria, sino diferentes combinaciones entre regulación, evaluación, incentivos y financiamiento, cuyos efectos dependen de las capacidades institucionales y del diseño de las políticas públicas en cada país.

La lección comparada sugiere que **no basta** un dispositivo único: los sistemas robustos combinan **estándares mínimos, incentivos de desempeño y financiamiento competitivo** para consolidar capacidades. La **transparencia** y la **publicidad de métricas** son condiciones para alinear comportamientos institucionales y mejorar la asignación de recursos.

4.6 Estudios de caso y trayectorias institucionales

A fin de ilustrar **mecanismos de cambio**, se presentan trayectorias típicas (sin datos confidenciales ni sensibles) observadas en instituciones peruanas que atravesaron el licenciamiento y reportaron ajustes en investigación.

Caso A (universidad pública generalista). Partiendo de una producción dispersa y escasez de **doctorados** en su planta docente, la institución creó un **vicerrectorado de**

investigación, definió **cuatro líneas prioritarias** (salud pública, ingeniería de materiales, educación y gestión pública) y estableció un **fondo semilla** para proyectos. En tres años, la tasa de proyectos con **evaluación externa** y el porcentaje de publicaciones en **revistas Q1/Q2** aumentaron, aunque con **heterogeneidad** por facultades. La clave fue el **acompañamiento metodológico** y la **contratación** de perfiles con **dedicación exclusiva**.

Caso B (universidad privada orientada a salud). Con base en una tradición de investigación biomédica, la universidad reforzó **centros** y **laboratorios** y estableció **programas de residencias** articulados con **hospitales**. La estrategia incluyó **acuerdos internacionales** para ensayos clínicos y **coautorías**; la producción creció con foco en **Q1** y **colaboración**. El desafío: sostener **financiamiento** y **cumplimiento ético** en agendas de alta complejidad.

Caso C (universidad privada emergente de regiones). Su prioridad fue la **pertinencia**: líneas en **agroindustria**, **minería sostenible** y **energías renovables** conectadas con **gobiernos regionales** y **empresas**; se consolidaron **semilleros** y **vinculación** con comunidades. El **reconocimiento RENACYT** de nuevos investigadores y la creación de **repositorios** y **revistas institucionales** (con criterios de ética y calidad editorial) fortalecieron el ecosistema. La producción creció en **Q2/Q3** y se sentaron bases para **transferencia tecnológica**.

Estos casos ilustran que la combinación de **gobernanza**, **capital humano**, **infraestructura** y **alianzas** explica la **capacidad de respuesta** a los incentivos regulatorios. La regulación es **necesaria** pero **insuficiente**: requiere **planificación**, **liderazgo**, **recursos** y **cultura** investigadora.

4.7 Desafíos y proyecciones

4.7.1 Heterogeneidad y segmentación del sistema

La **heterogeneidad** del sistema peruano implica que la política debe ser **diferenciada**. Para universidades con **baja madurez** investigadora, se recomiendan **rutas de consolidación**: formación doctoral, semilleros, coautorías mentoreadas, acceso a **infraestructura compartida** y **proyectos colaborativos** con centros más avanzados. Para instituciones **consolidadas**, los incentivos deberían favorecer **grandes proyectos interdisciplinarios**, **infraestructura de frontera** y **cooperación internacional estratégica**.

4.7.2 Carrera académica, integridad y evaluación

La construcción de **carreras académicas** competitivas es un cuello de botella histórico. Se requiere alinear **criterios de promoción** con **desempeño** en investigación y docencia, políticas de **integridad** —que prevengan mala conducta y aseguren reproducibilidad— y **evaluaciones formativas** con métricas cualitativas además de bibliométricas (Bordons, Fernández & Gómez, 2002).

4.7.3 Financiamiento y sostenibilidad

El crecimiento sostenido de la producción depende de **financiamiento** estable y **diversificado** (público, privado, cooperación internacional). Es clave articular **fondos competitivos** con **aportes institucionales** y **alianzas** que conecten la investigación con **problemas nacionales y regionales**. Los incentivos deben **premiar** la **transferencia** (patentes, contratos, spin-off) y la **ciencia abierta** (Lyandemye & Thomas, 2019), en equilibrio con la calidad de las publicaciones.

4.7.4 Internacionalización inteligente

La internacionalización no se reduce a coautorías: implica **estrategias** de red, **movilidad** selectiva, **codirección** de tesis, **laboratorios internacionales** y **agenda temática** con **ventajas comparativas**. La evidencia sugiere que la colaboración con nodos globales aumenta **impacto** y **visibilidad**, pero debe **alinearse** a prioridades de desarrollo (Arcila-Díaz et al., 2025).

4.7.5 Ecosistemas desde el pregrado

Para sostener el cambio cultural, es indispensable construir **ecosistemas de investigación** que involucren al **pregrado**: cursos de **metodología**, **escritura científica**, **datos abiertos**, **clubes de lectura**, **hackathons científicos**, **aprendizaje-servicio** con evaluación rigurosa (Gutierrez-Quevedo et al., 2024). Estas prácticas fortalecen los **semilleros** y generan una **cantera** de futuros investigadores.

4.8 Síntesis e Implicancias

La experiencia peruana permite identificar un conjunto de lecciones que trascienden el caso nacional y resultan relevantes para el análisis de los sistemas de educación superior en contextos de reforma. En primer lugar, el licenciamiento ha demostrado ser un instrumento eficaz para ordenar el sistema, aunque sus efectos en la productividad científica dependen de la disponibilidad de capital humano, infraestructura y capacidades de gestión institucional. En segundo lugar, la alineación de las Condiciones Básicas de Calidad con los atributos de las universidades de investigación refuerza la importancia de la evidencia como fundamento de la toma de decisiones. En tercer lugar, la regulación actúa como un catalizador de cambio particularmente significativo en instituciones emergentes, donde los incentivos pueden acelerar procesos de transformación organizacional. Asimismo, la internacionalización se configura como un vector estratégico de crecimiento, cuya efectividad depende de su coherencia con las prioridades institucionales y nacionales. Finalmente, la consolidación de sistemas de

investigación sostenibles exige integrar principios de integridad científica y ciencia abierta, entendiendo que la calidad académica no se limita a la producción cuantitativa, sino que involucra estándares éticos y de reproducibilidad.

En conjunto, estos elementos evidencian que la reforma universitaria peruana no solo ha introducido mecanismos de regulación, sino que ha impulsado una reconfiguración más amplia de las condiciones bajo las cuales se produce, valida y proyecta el conocimiento, planteando desafíos estructurales que requieren respuestas diferenciadas según los niveles de desarrollo institucional.

El análisis desarrollado en este capítulo evidencia que la Ley Universitaria N.º 30220 ha contribuido a fortalecer la función investigadora de las universidades peruanas mediante la incorporación de estándares de calidad, mecanismos de aseguramiento institucional e incentivos orientados a la producción científica. La evidencia disponible muestra un crecimiento sostenido de las publicaciones indexadas, una mayor articulación con redes internacionales de investigación y un proceso progresivo de profesionalización de la actividad científica en diversas instituciones de educación superior.

No obstante, estos avances coexisten con importantes desafíos estructurales relacionados con la heterogeneidad del sistema universitario, las brechas de financiamiento, la consolidación de carreras académicas basadas en mérito y la necesidad de fortalecer ecosistemas de investigación desde el pregrado hasta el posgrado. En este sentido, la productividad científica no puede interpretarse únicamente como el resultado de una regulación más exigente, sino como la expresión de capacidades institucionales que requieren políticas sostenidas de inversión, formación de capital humano y cooperación interinstitucional.

En consecuencia, la reforma universitaria debe comprenderse como un proceso de transformación sistémica en el que la investigación adquiere un papel estratégico para el desarrollo nacional, la innovación y la competitividad internacional. Sobre esta base, resulta pertinente avanzar hacia una reflexión prospectiva acerca de los escenarios

futuros del sistema universitario peruano, sus desafíos emergentes y las estrategias necesarias para consolidar una educación superior de calidad hacia el horizonte 2030, temática que se desarrolla en el capítulo siguiente.

Capítulo 5: “Perspectivas y retos futuros del sistema universitario peruano al 2030”

Introducción

Desde la promulgación de la Ley Universitaria N° 30220 en 2014, el sistema universitario peruano ha atravesado una profunda transformación institucional orientada a garantizar la calidad académica, la transparencia administrativa y la pertinencia social de sus programas. El proceso de licenciamiento institucional impulsado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) ha significado la salida de decenas de universidades que no cumplían con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC), lo que ha configurado un escenario más reducido pero potencialmente más sólido para el desarrollo académico.

Sin embargo, las reformas estructurales no son estáticas. La educación superior es un sector dinámico, estrechamente vinculado a cambios tecnológicos, demandas del mercado laboral, transformaciones sociales y compromisos internacionales. Según Knight (2020), la globalización de la educación y la intensificación de las redes académicas internacionales exigen que las universidades se adapten no solo para competir en rankings globales, sino también para responder a necesidades locales con enfoques innovadores y sostenibles.

A nivel internacional, la tendencia hacia la **digitalización educativa** y el uso de tecnologías avanzadas —como la inteligencia artificial (IA), el análisis de grandes datos y la realidad aumentada— está transformando la enseñanza y la investigación (Zawacki-Richter et al., 2019). Asimismo, la noción de **ciencia abierta** y la presión por integrar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** en las misiones universitarias están redefiniendo el papel de la educación superior como motor de cambio social (Leal Filho et al., 2021).

El presente capítulo propone una mirada prospectiva al sistema universitario peruano con horizonte al año 2030. Para ello se identifican y analizan las principales tendencias

globales, se desarrollan escenarios posibles, y se formulan recomendaciones estratégicas que permitan al Perú consolidar un modelo de educación superior inclusivo, sostenible y competitivo. El análisis integra la perspectiva jurídica, educativa y de política pública, apoyándose en literatura académica indexada Q1/Q2, informes de organismos internacionales y estudios de caso relevantes.

5.1 Tendencias globales en educación superior

El sistema universitario peruano no existe en aislamiento; se encuentra influido por una serie de fuerzas globales que moldean su evolución. A continuación, se describen cinco tendencias que, de acuerdo con investigaciones recientes, tendrán un impacto decisivo en su desarrollo hacia 2030.

1. Transformación digital

La digitalización va más allá de la implementación de aulas virtuales. Implica la creación de ecosistemas de aprendizaje basados en datos, la incorporación de herramientas de IA para la personalización de contenidos y la optimización de la gestión académica. En Corea del Sur, por ejemplo, el Ministerio de Educación ha establecido un sistema nacional de analítica de aprendizaje que permite anticipar riesgos de deserción y personalizar tutorías, lo que ha incrementado la tasa de retención universitaria en un 15% en menos de cinco años (OECD, 2021).

En el contexto peruano, esta tendencia requiere superar desafíos de conectividad, infraestructura y capacitación docente. Las universidades deben invertir en plataformas tecnológicas robustas y en programas de formación continua que fortalezcan las competencias digitales de sus profesores y administrativos.

2. Internacionalización estratégica

Knight (2020) señala que la internacionalización efectiva combina movilidad física y virtual, colaboración científica internacional e integración curricular. Las universidades que logran posicionarse en redes globales incrementan la

visibilidad de su producción científica y abren oportunidades para sus estudiantes. En América Latina, la Universidad de Chile y la Universidad de los Andes han utilizado la internacionalización como palanca para atraer financiamiento y mejorar su posición en rankings internacionales.

Para el Perú, esto supone desarrollar políticas institucionales y nacionales que promuevan la participación en proyectos multilaterales, consorcios académicos y programas de doble titulación, con énfasis en áreas estratégicas para el desarrollo nacional.

3. Competencias transversales

El mercado laboral demanda graduados capaces de adaptarse a entornos cambiantes, trabajar en equipos multidisciplinarios y resolver problemas complejos. Según la OECD (2021), estas competencias —también llamadas “habilidades del siglo XXI”— son esenciales para la empleabilidad futura. Incorporarlas en los planes de estudio exige un rediseño curricular basado en resultados de aprendizaje y metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos (PBL) y el aprendizaje-servicio.

4. Ciencia abierta

Iyandemye y Thomas (2019) destacan que la ciencia abierta democratiza el acceso al conocimiento y fomenta la colaboración internacional. Países como México y Brasil han desarrollado repositorios nacionales de acceso abierto que han incrementado la visibilidad global de sus investigaciones. Para el Perú, adoptar plenamente este paradigma requeriría una política nacional que estandarice el uso de repositorios institucionales, promueva licencias abiertas y garantice la integridad científica.

5. Sostenibilidad

La integración de los ODS en las funciones sustantivas universitarias es una tendencia consolidada. Leal Filho et al. (2021) documentan que las universidades

que vinculan su misión con la sostenibilidad no solo generan impacto social y ambiental, sino que también mejoran su reputación y capacidad de atracción de recursos. En el Perú, esta integración podría implicar la creación de observatorios de sostenibilidad y la inclusión de la temática en todas las carreras, desde ingeniería hasta derecho.

Tabla 5.1.

Tendencias globales con impacto en el Perú

Tendencia	Descripción	Implicancias para el Perú
Digitalización	Uso intensivo de IA, big data y entornos virtuales	Inversión en infraestructura y capacitación docente
Internacionalización	Redes académicas globales, dobles titulaciones	Estrategias nacionales de posicionamiento
Competencias transversales	Pensamiento crítico, adaptabilidad, trabajo en equipo	Reforma curricular y metodologías activas
Ciencia abierta	Acceso libre a publicaciones y datos	Fortalecer repositorios y normas de integridad
Sostenibilidad	Agenda ODS en docencia e investigación	Integración transversal en planes de estudio

Nota. Elaboración propia.

Los escenarios sintetizados permiten advertir que el futuro del sistema universitario peruano dependerá de la capacidad para integrar innovación, calidad, sostenibilidad e internacionalización dentro de una estrategia de desarrollo coherente. La anticipación de estos escenarios constituye una herramienta fundamental para el diseño de políticas públicas de largo plazo.

5.2 Escenarios prospectivos al 2030

La prospectiva estratégica es una herramienta fundamental para anticipar futuros posibles y diseñar políticas que permitan orientar el desarrollo del sistema universitario hacia objetivos deseados. Según Godet (2001), un escenario no es una predicción, sino una representación coherente y plausible de cómo podrían evolucionar las variables críticas bajo diferentes condiciones.

En el caso del Perú, la evolución del sistema universitario hacia 2030 estará condicionada por factores como:

- **La estabilidad y continuidad de las políticas públicas** en materia de educación superior.
- **El financiamiento sostenible** para docencia e investigación.
- **La capacidad de innovación pedagógica y tecnológica** de las instituciones.
- **La integración efectiva en redes internacionales de conocimiento.**
- **La capacidad de respuesta a demandas sociales y productivas.**

A partir de estas variables, se plantean tres escenarios prospectivos: **Consolidación y liderazgo regional, Estancamiento regulado y Retroceso y pérdida de credibilidad.**

Escenario 1: Consolidación y liderazgo regional

Este escenario optimista se alcanzaría si el Estado y las universidades logran sostener e incrementar las inversiones en calidad académica, investigación y extensión universitaria. Las condiciones clave serían:

- Incremento progresivo del gasto público en educación superior hasta alcanzar el 1% del PIB en 2030.
- Consolidación de un sistema nacional de acreditación que complemente al licenciamiento, evaluando resultados de aprendizaje y producción de conocimiento.
- Implementación generalizada de programas de formación docente en competencias digitales y metodologías activas.

- Participación activa en consorcios internacionales y proyectos multilaterales de investigación, especialmente en áreas de ciencia aplicada y tecnología.

Ejemplo comparativo: Chile, a través de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), logró consolidar un sistema robusto que combina licenciamiento, acreditación y evaluación de resultados, lo que ha fortalecido su reputación académica y ha atraído.

En este escenario, las universidades peruanas lograrían situarse en posiciones destacadas en rankings regionales y mejorar su tasa de graduación, reduciendo brechas entre regiones.

Escenario 2: Estancamiento regulado

Aquí, el sistema universitario mantiene las condiciones básicas de calidad, pero sin avanzar hacia estándares más exigentes. Las causas podrían ser:

- Falta de recursos para invertir en infraestructura y tecnología.
- Escasa articulación entre universidades y sector productivo.
- Baja participación en redes internacionales.

En este escenario, el licenciamiento garantiza un nivel mínimo, pero las universidades no logran diferenciarse ni generar valor agregado significativo. La brecha entre instituciones de Lima y las de regiones se mantiene o incluso se amplía.

Ejemplo comparativo: Algunos países de Centroamérica han mantenido sistemas regulados pero poco dinámicos, en los que la calidad se estanca y la innovación es limitada, afectando la competitividad de sus egresados.

Escenario 3: Retroceso y pérdida de credibilidad

Este escenario negativo se daría si se produce un debilitamiento de las instituciones regulatorias, recortes presupuestarios significativos y una desconexión creciente entre las universidades y las necesidades de la sociedad. Las consecuencias serían:

- Reducción drástica de la producción científica y tecnológica.

- Fuga de talento académico hacia el extranjero.
- Pérdida de confianza de la ciudadanía en la educación superior.

Ejemplo comparativo: Venezuela ha experimentado un deterioro profundo de su sistema universitario debido a la falta de inversión, la politización de las universidades y el aislamiento internacional.

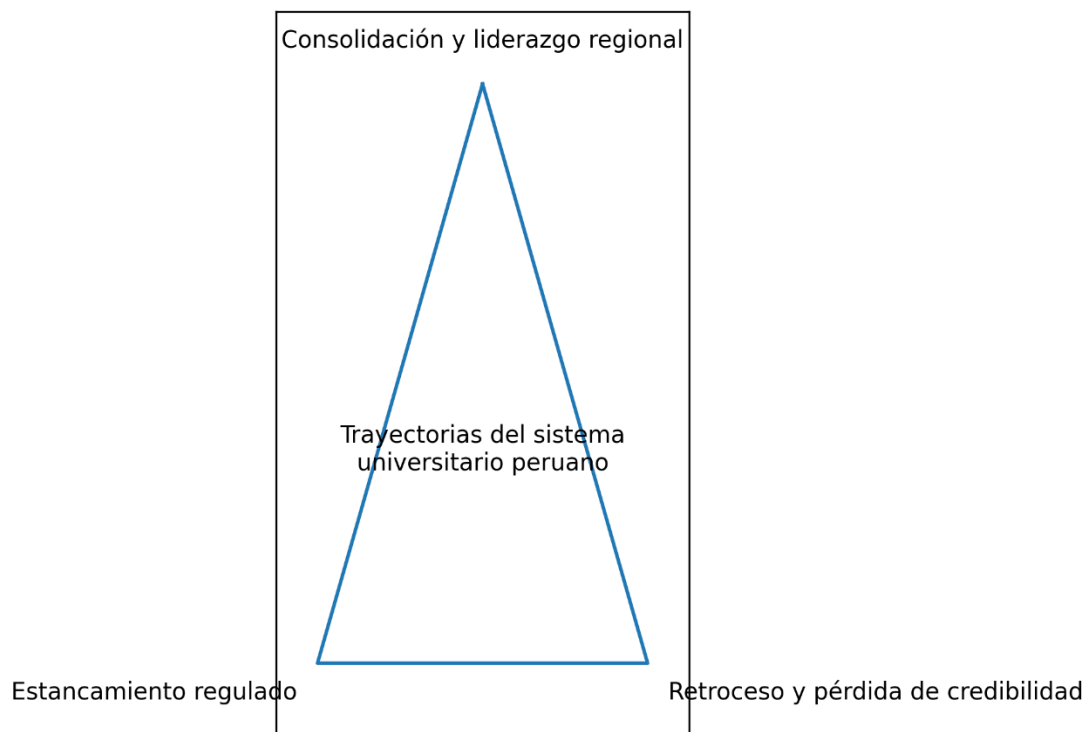
Factores transversales a los tres escenarios

Independientemente del escenario, existen variables que afectarán de manera transversal al sistema:

- **Demografía:** se proyecta una reducción de la población en edad universitaria en algunos departamentos, lo que obligará a replantear estrategias de captación y diversificación de la oferta educativa.
- **Tecnología:** la adopción de IA y análisis predictivo será una necesidad, no una opción.
- **Sostenibilidad:** las universidades deberán incorporar prácticas sostenibles en su gestión para responder a exigencias regulatorias y sociales.

Figura 5.1.

Escenarios prospectivos del sistema universitario peruano (2030)



Nota. Elaboración propia.

5.3 Innovación pedagógica y tecnológica

La innovación pedagógica es uno de los pilares para que las universidades peruanas logren competir en un entorno global cada vez más exigente. Según Salmon (2019), la incorporación de metodologías activas y el uso de tecnologías digitales no solo mejoran el aprendizaje, sino que incrementan el compromiso estudiantil y la retención.

En el contexto peruano, la innovación pedagógica debe contemplar varios niveles:

1. Metodologías activas

El **aprendizaje basado en proyectos (PBL)**, el **aprendizaje basado en retos (CBR)** y el **aprendizaje-servicio** permiten que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos a situaciones reales. Esto no solo desarrolla competencias técnicas, sino también habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas.

Por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) ha implementado proyectos interdisciplinarios en ingeniería y ciencias sociales en los que estudiantes diseñan soluciones para comunidades vulnerables. Este tipo de experiencias fortalece la vinculación universidad-sociedad y genera un impacto social directo.

2. Entornos híbridos de aprendizaje

La pandemia demostró que las modalidades virtuales pueden complementar eficazmente la educación presencial. El desafío ahora es diseñar **modelos híbridos** que aprovechen las ventajas de ambos entornos. Las universidades líderes están incorporando laboratorios remotos, simulaciones digitales y entornos de realidad aumentada que permiten realizar prácticas complejas a distancia.

Un caso de éxito es la Universidad de São Paulo (Brasil), que implementó un sistema de laboratorios virtuales accesibles 24/7, mejorando el acceso de estudiantes que viven lejos de los campus principales.

3. Evaluación formativa y analítica de aprendizaje

La analítica de datos permite monitorear el progreso de cada estudiante y ofrecer retroalimentación personalizada. Sistemas como Blackboard Analytics o Moodle con plugins de learning analytics pueden identificar patrones de riesgo de deserción o bajo rendimiento, lo que permite intervenciones tempranas.

En el Perú, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ha iniciado pilotos de analítica de aprendizaje para cursos de ciencias básicas, con resultados prometedores en la reducción de la deserción.

4. Inteligencia artificial como tutor virtual

La IA se está utilizando para responder preguntas frecuentes, orientar en el estudio y personalizar materiales de aprendizaje. Zawacki-Richter et al. (2019) advierten que, para que estas herramientas sean efectivas, deben integrarse en estrategias pedagógicas más amplias y acompañarse de formación docente en competencias digitales.

5.4 Financiamiento y sostenibilidad

La sostenibilidad del sistema universitario depende en gran medida de la capacidad para generar y gestionar recursos financieros de forma eficiente. En el Perú, el financiamiento proviene principalmente de tres fuentes: fondos públicos, ingresos por matrícula y proyectos específicos. Sin embargo, la tendencia internacional apunta a diversificar las fuentes y vincular el financiamiento a resultados.

1. Financiamiento público competitivo

En países como Chile y México, parte del financiamiento público se asigna mediante concursos basados en indicadores de desempeño, como publicaciones indexadas, tasas de graduación o acreditaciones obtenidas. Esto incentiva a las universidades a mejorar su gestión y resultados.

2. Alianzas público-privadas

La colaboración con empresas para financiar proyectos de investigación aplicada o programas de formación especializada es una estrategia que ha dado resultados en países como Alemania, donde el sector privado cofinancia un porcentaje significativo de la investigación universitaria.

3. Internacionalización como fuente de ingresos

Atraer estudiantes internacionales y participar en consultorías o formación para empresas extranjeras son vías para diversificar ingresos. La Universidad de Queensland (Australia) obtiene más del 20% de su presupuesto de estudiantes internacionales.

4. Filantropía y fondos internacionales

En Estados Unidos y Europa, las donaciones de exalumnos y fundaciones son una fuente relevante de recursos. Para el Perú, desarrollar una cultura de donaciones requiere incentivos fiscales y estrategias de vinculación con egresados.

Tabla 5.2.

Ejes estratégicos para el desarrollo del sistema universitario peruano al 2030

Eje estratégico	Desafío identificado	Estrategia propuesta	Impacto esperado
Innovación pedagógica	Adaptación a entornos digitales	Modelos híbridos y analítica de aprendizaje	Mejora en retención y calidad educativa
Investigación	Baja masa crítica	Fortalecimiento de semilleros y financiamiento	Incremento en producción científica
Financiamiento	Dependencia de fuentes tradicionales	Diversificación de ingresos	Sostenibilidad institucional
Internacionalización	Colaboración no estratégica	Redes académicas selectivas	Mayor impacto y visibilidad
Transformación digital	Uso limitado de tecnologías	Integración de IA y plataformas educativas	Eficiencia y personalización del aprendizaje

Nota. **Elaboración propia.**

La Tabla 5.2 sintetiza los principales ejes estratégicos que deberán orientar la consolidación del sistema universitario peruano durante la próxima década. La articulación entre gobernanza, innovación, investigación, transformación digital, internacionalización y sostenibilidad financiera evidencia que los desafíos futuros no pueden abordarse de manera aislada, sino mediante políticas integrales que fortalezcan simultáneamente las capacidades institucionales y la pertinencia social de las universidades. En este sentido, el logro de un sistema de educación superior más competitivo y equitativo dependerá de la capacidad para coordinar estos ejes dentro de una estrategia de desarrollo de largo plazo, orientada a la mejora continua y a la generación de conocimiento con impacto nacional e internacional.

5.5 Internacionalización y cooperación académica

La internacionalización no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la calidad educativa, la pertinencia social y la competitividad global de las universidades. Según Knight (2020), la internacionalización debe concebirse como un proceso integral que involucra la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

1. Estrategias de internacionalización

Para el Perú, algunas estrategias clave incluyen:

- **Movilidad académica:** fomento de intercambios estudiantiles y docentes, tanto físicos como virtuales.
- **Programas conjuntos y dobles titulaciones:** acuerdos que permitan a los estudiantes obtener grados reconocidos en dos países.
- **Participación en redes internacionales de investigación:** acceso a financiamiento y colaboración en proyectos multidisciplinarios.
- **Internacionalización del currículo:** inclusión de perspectivas globales en todas las carreras, no solo en aquellas con mayor tradición internacional.

Ejemplo regional: La Universidad de los Andes (Colombia) ha logrado un posicionamiento destacado en rankings internacionales gracias a su participación activa en redes globales y a la internacionalización de su oferta académica.

2. Cooperación académica Sur-Sur

Más allá de los vínculos con universidades de Europa o Estados Unidos, la cooperación con instituciones de América Latina, África y Asia puede ofrecer soluciones innovadoras a problemas comunes, como la desigualdad educativa o la sostenibilidad ambiental.

Caso peruano: La Universidad Nacional Agraria La Molina ha desarrollado proyectos de cooperación con universidades de Bolivia y Ecuador para el manejo sostenible de recursos hídricos, combinando investigación aplicada y formación de posgrado.

Caso español: Aunque España no se ubica en el eje geográfico Sur-Sur, su experiencia en aseguramiento de la calidad y cooperación universitaria, a través de la **Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)**, constituye un referente aplicable a este tipo de redes. ANECA ha desarrollado programas como el **Sistema de Acreditación Internacional** y la **Certificación de Calidad en la Gestión Universitaria**, que han sido implementados en colaboración con universidades de América Latina, especialmente en países andinos. Estas acciones no solo han transferido modelos de evaluación y acreditación adaptables a contextos con menor desarrollo institucional, sino que también han promovido la creación de **marcos regionales de calidad** basados en estándares reconocidos internacionalmente.

3. Ciencia abierta y acceso al conocimiento

La cooperación académica se ve potenciada por la ciencia abierta, que permite compartir datos y publicaciones sin restricciones. Esto facilita la participación de investigadores de países con menos recursos y promueve la transparencia en la producción científica (Lyandemye & Thomas, 2019).

5.6 Políticas diferenciadas según madurez institucional

El sistema universitario peruano es heterogéneo, con instituciones que varían ampliamente en recursos, capacidades y niveles de desarrollo. Por ello, las políticas públicas deben adaptarse a las características de cada tipo de universidad.

Tabla 5.3.

Políticas diferenciadas

Tipo de institución		Prioridad	Instrumento sugerido
Consolidada		Investigación avanzada	Fondos de alto impacto

Tipo de institución	Prioridad	Instrumento sugerido
En desarrollo	Infraestructura y formación	Programas de fortalecimiento
Emergente	Calidad mínima	Acompañamiento regulatorio

Nota. Elaboración propia.

La comparación presentada confirma que la heterogeneidad del sistema universitario requiere políticas públicas sensibles a los distintos niveles de desarrollo institucional. La adopción de estrategias diferenciadas no implica relativizar los estándares de calidad, sino generar condiciones que permitan a todas las instituciones avanzar progresivamente hacia niveles superiores de desempeño académico y organizacional.

Tensiones y desafíos para la implementación de políticas diferenciadas

La necesidad de diseñar políticas diferenciadas según el nivel de madurez institucional encuentra su fundamento en la propia experiencia de implementación de la Ley Universitaria N.º 30220. Si bien la definición de estándares comunes de calidad constituye un elemento indispensable para fortalecer el sistema universitario, la evidencia demuestra que las instituciones partían de condiciones organizacionales, financieras y académicas profundamente heterogéneas, lo que condicionó sus posibilidades de adaptación y los resultados alcanzados durante el proceso de reforma.

Uno de los efectos más visibles fue el cese progresivo de actividades de universidades que no lograron cumplir con las Condiciones Básicas de Calidad establecidas para el licenciamiento institucional. Aunque esta medida respondió al objetivo de proteger el derecho de los estudiantes a una educación superior de calidad, también implicó importantes desafíos relacionados con la continuidad de las trayectorias académicas, los procesos de traslado entre instituciones y la necesidad de garantizar mecanismos efectivos de acompañamiento para los estudiantes afectados.

Asimismo, la implementación de la reforma estuvo acompañada por controversias jurídicas y procesos de judicialización promovidos por algunas instituciones,

evidenciando las tensiones existentes entre la autonomía universitaria y el fortalecimiento de los mecanismos estatales de aseguramiento de la calidad. Estos procesos reflejan que las reformas estructurales de la educación superior no solo modifican marcos regulatorios, sino que también transforman equilibrios institucionales, modelos de gobernanza y relaciones de poder históricamente consolidadas.

Las brechas territoriales y las diferencias en capacidades institucionales constituyen otro desafío relevante para la consolidación de un sistema universitario más equitativo. Universidades ubicadas en regiones con menores niveles de desarrollo económico o con limitaciones históricas de infraestructura enfrentaron mayores dificultades para responder a las exigencias regulatorias, lo que evidencia la necesidad de complementar los estándares comunes con estrategias de fortalecimiento institucional adaptadas a las particularidades de cada contexto.

De igual manera, la adecuación a los nuevos requerimientos implicó importantes inversiones en infraestructura, tecnología, desarrollo docente, fortalecimiento de la investigación e implementación de sistemas internos de aseguramiento de la calidad. Estos procesos demandaron esfuerzos financieros y organizacionales significativos, generando resistencias naturales frente al cambio y poniendo de manifiesto la importancia del liderazgo institucional para conducir procesos de transformación sostenibles.

En este contexto, las políticas diferenciadas según madurez institucional no deben interpretarse como una flexibilización de los estándares de calidad, sino como una estrategia orientada a promover una convergencia progresiva entre instituciones con trayectorias y capacidades diversas. Su finalidad consiste en ofrecer mecanismos de acompañamiento, financiamiento y desarrollo acordes con las necesidades específicas de cada universidad, favoreciendo procesos de mejora continua que permitan reducir brechas sin renunciar a los principios de calidad, equidad y responsabilidad pública que inspiran la reforma universitaria.

Desde esta perspectiva, la experiencia peruana demuestra que la sostenibilidad de las reformas en educación superior depende no solo de la existencia de marcos regulatorios sólidos, sino también de la capacidad para diseñar políticas públicas sensibles a la diversidad institucional y capaces de gestionar las tensiones inherentes a todo proceso de cambio organizacional. En consecuencia, avanzar hacia un sistema universitario más integrado, innovador y de mayor calidad requerirá combinar exigencia regulatoria con estrategias permanentes de fortalecimiento institucional, cooperación y aprendizaje organizacional.

5.7 Síntesis y conclusión del libro

El recorrido realizado a lo largo de este libro muestra que la evolución del sistema universitario peruano desde la promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220 ha estado marcada por una tensión constante entre la necesidad de garantizar la calidad y la presión por ampliar el acceso. El proceso de licenciamiento implementado por SUNEDU ha sido un hito regulatorio que depuró el sistema y sentó las bases para un desarrollo más sólido; sin embargo, los desafíos pendientes son complejos y requieren una visión prospectiva.

Los análisis de tendencias globales (5.1) revelan que la transformación digital, la internacionalización, la adquisición de competencias transversales, la ciencia abierta y la sostenibilidad son ejes que deben incorporarse de forma estructural en las políticas universitarias. La proyección de escenarios al 2030 (5.2) muestra que es posible alcanzar un liderazgo regional, pero ello depende de factores críticos como el financiamiento sostenido, la gobernanza efectiva y la innovación pedagógica.

La revisión de estrategias de innovación (5.3), financiamiento (5.4), internacionalización (5.5) y políticas diferenciadas (5.6) confirma que no existe una solución única, sino un conjunto de acciones coordinadas que, adaptadas a cada contexto institucional, pueden generar impactos positivos de gran escala.

En síntesis, el sistema universitario peruano tiene potencial para consolidarse como un referente regional en calidad e innovación educativa, pero solo si asume de manera decidida la transformación integral que exige el siglo XXI.

5.8 Recomendaciones estratégicas al 2030

Con base en el análisis realizado, se presentan recomendaciones estratégicas para los principales actores del sistema universitario:

Para el Estado

1. **Asegurar financiamiento sostenido:** alcanzar un gasto público en educación superior equivalente al 1% del PIB antes de 2030.
2. **Fortalecer la regulación inteligente:** combinar licenciamiento con acreditación y evaluación de resultados.
3. **Promover políticas diferenciadas:** asignar recursos y programas de apoyo según el grado de madurez institucional.

Para las universidades

1. **Adoptar modelos híbridos de aprendizaje:** combinar lo mejor de la educación presencial y virtual.
2. **Integrar los ODS en todas las funciones universitarias:** desde el currículo hasta la investigación aplicada.
3. **Impulsar la internacionalización estratégica:** establecer acuerdos con universidades de alto prestigio y participar en redes globales.

Para el sector privado

1. **Invertir en investigación aplicada:** establecer alianzas con universidades para resolver problemas productivos.
2. **Ofrecer prácticas y pasantías de calidad:** fortalecer la empleabilidad de los egresados.

Para la sociedad civil

1. **Exigir transparencia y rendición de cuentas:** monitorear el uso de recursos y los resultados académicos.
2. **Participar en el gobierno universitario:** a través de consejos consultivos y proyectos comunitarios.

La educación superior constituye un bien público estratégico y un eje fundamental para el desarrollo sostenible. En el caso peruano, el horizonte al 2030 no solo plantea un conjunto de desafíos, sino que evidencia la necesidad de consolidar un modelo universitario capaz de articular calidad, gobernanza efectiva y producción de conocimiento en contextos de creciente complejidad. La experiencia reciente demuestra que la sostenibilidad de las reformas no depende exclusivamente del marco normativo, sino de la capacidad de las instituciones para internalizar sus principios en prácticas organizacionales, fortalecer sus capacidades académicas y responder de manera diferenciada a las demandas del entorno.

En este sentido, el futuro del sistema universitario peruano estará determinado por la coherencia entre regulación, gestión e innovación, así como por la construcción de ecosistemas académicos que integren investigación, formación y vinculación con la sociedad. Más que un punto de llegada, el año 2030 representa un horizonte de consolidación en el que las universidades no solo deberán adaptarse a los cambios, sino asumir un rol activo en la generación de conocimiento y en la transformación social y económica del país.

Las tendencias analizadas a lo largo de este capítulo permiten afirmar que el futuro del sistema universitario peruano dependerá de su capacidad para consolidar un modelo de desarrollo sustentado en la calidad, la innovación, la inclusión, la internacionalización y la sostenibilidad institucional. Los desafíos asociados a la transformación digital, la generación de conocimiento, la formación de talento y la vinculación con el entorno exigen políticas públicas consistentes y universidades capaces de adaptarse a escenarios cada vez más dinámicos y complejos.

En este contexto, la Ley Universitaria N.º 30220 representa un punto de inflexión en la evolución de la educación superior peruana, al haber impulsado un proceso de reordenamiento institucional que fortaleció los mecanismos de aseguramiento de la calidad y promovió una cultura orientada a la rendición de cuentas y la mejora continua. Sin embargo, la consolidación de estos avances dependerá de la capacidad de los distintos actores del sistema para sostener procesos permanentes de innovación, cooperación y aprendizaje organizacional.

Más allá del caso peruano, las transformaciones examinadas en esta obra ofrecen valiosas lecciones para otros sistemas de educación superior de América Latina que enfrentan el desafío de equilibrar autonomía universitaria, regulación estatal y responsabilidad pública. En este sentido, el fortalecimiento de la gobernanza, la investigación y la calidad académica constituye una condición indispensable para que las universidades continúen desempeñando un papel protagónico en el desarrollo científico, social y económico de la región. Estas reflexiones sirven como base para las conclusiones generales del libro, donde se integran los principales aportes, aprendizajes y proyecciones derivados del análisis realizado.

Conclusiones Generales

El análisis desarrollado a lo largo de esta obra permite comprender la reforma universitaria peruana como un proceso de transformación estructural que trasciende el plano normativo y se proyecta sobre las dinámicas institucionales, la gobernanza y la producción de conocimiento. La promulgación de la Ley N° 30220 no solo introdujo mecanismos de aseguramiento de la calidad, sino que redefinió las condiciones bajo las cuales operan las universidades, configurando un nuevo equilibrio entre autonomía, regulación y responsabilidad pública.

En perspectiva, la experiencia peruana evidencia que la implementación de sistemas de licenciamiento y supervisión técnica puede contribuir significativamente al ordenamiento de sistemas universitarios caracterizados por la heterogeneidad y la expansión sin control de la oferta educativa. No obstante, también pone de manifiesto que la regulación, por sí sola, resulta insuficiente para garantizar resultados sostenibles, siendo necesario el fortalecimiento de capacidades institucionales, el desarrollo del capital humano académico y la consolidación de ecosistemas de investigación.

Asimismo, el estudio de la gobernanza universitaria revela que las transformaciones impulsadas por la reforma no se limitan a cambios formales en las estructuras de poder, sino que implican una reconfiguración más profunda de las prácticas organizacionales, los mecanismos de toma de decisiones y la cultura institucional. En este contexto, la gobernanza emerge como un factor crítico para la articulación entre los principios normativos y su implementación efectiva, condicionando la capacidad de las universidades para responder a las exigencias del entorno.

En relación con la investigación y la producción científica, la evidencia analizada sugiere que la reforma ha actuado como un catalizador de cambio, especialmente en instituciones con menor tradición investigadora. Sin embargo, los resultados observados también confirman la centralidad de factores como la masa crítica de investigadores, la disponibilidad de recursos y la calidad de la gestión académica, lo que refuerza la idea de que las políticas públicas deben diseñarse de manera diferenciada, atendiendo a la diversidad de trayectorias institucionales.

Desde una perspectiva comparada, el caso peruano se inscribe en una tendencia regional hacia el fortalecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad, aunque presenta particularidades en la intensidad de su implementación y en sus efectos sobre el sistema. Esta experiencia ofrece aprendizajes relevantes para otros países de América Latina que enfrentan desafíos similares en la regulación y transformación de sus sistemas de educación superior.

En términos prospectivos, el horizonte hacia el 2030 plantea la necesidad de consolidar un modelo universitario que articule calidad, pertinencia, equidad e innovación, en un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la internacionalización del conocimiento y la creciente demanda de formación a lo largo de la vida. En este escenario, las universidades no solo deberán adaptarse a los cambios, sino asumir un rol protagónico en la generación de conocimiento y en la construcción de soluciones a problemas sociales y económicos complejos.

En definitiva, la reforma universitaria peruana pone en evidencia que la transformación de los sistemas de educación superior no es un proceso lineal ni homogéneo, sino una dinámica compleja que requiere coherencia entre políticas públicas, capacidades institucionales y prácticas académicas. El desafío central no radica únicamente en sostener los avances alcanzados, sino en profundizarlos mediante estrategias que permitan fortalecer la calidad, la investigación y la vinculación con la sociedad, consolidando así un sistema universitario capaz de contribuir de manera efectiva al desarrollo del país.

Referencias

- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2023). *Student participation in governance: A comparative perspective*. *International Higher Education*, 115, 15–17. <https://doi.org/10.6017/ihe.2023.115.13839>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & de Wit, H. (2017). *Responding to Massification: Differentiation in Postsecondary Education Worldwide*. Sense Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-6351-044-8>
- Arcila-Díaz, J., Delgado-Caramutti, J., Millones-Gómez, P. A., Figueroa-Quñones, J., & Valencia-Arias, A. (2025). *Research trends in Peruvian universities: Proposal for a research agenda with a bibliometric approach*. *Scientometrics*, 130(1), 489–514. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-05211-z>
- Benavides, M., León, J., & Tapia, J. J. (2024). *The association between state regulation and the increase in research productivity in Peruvian universities*. *Quality in Higher Education*, 30(3), 427–445. <https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2308786>
- Bernasconi, A. (2025). *Latin America: Weak academic freedom within strong university autonomy*. *Global Constitutionalism*, 14(1), 96–117. <https://doi.org/10.1017/S204538172400011X>
- Bernasconi, A., & Celis, S. (2024). *Governance and regulation in higher education: Latin American perspectives*. *Tertiary Education and Management*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13583883.2024.2315064>
- Bordons, M., Fernández, M., & Gómez, I. (2002). *Advantages and limitations in the use of impact factor measures for the assessment of research performance*. *Scientometrics*, 53(2), 195–206. <https://doi.org/10.1023/A:1014800407876>
- Espinoza, O., & González, L. E. (2013). *Accreditation in higher education in Chile: Results and consequences*. *Quality Assurance in Education*, 21(1), 20–38. <https://doi.org/10.1108/09684881311293043>
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). *The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*. *Research Policy*, 29(2), 313–330. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4)
- García de Fanelli, A. (2023). *University governance reforms in Latin America: The case of Peru*. *Higher Education*, 85(2), 301–320. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00962-7>
- González-Brambila, C. N., Reyes-Gonzalez, L., Veloso, F., & Perez-Angón, M. A. (2016). *The scientific impact of developing nations*. *PLOS ONE*, 11(3), e0151328. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0151328>

- Gutierrez-Quevedo, Y., Ladera-Castañeda, M., Castro-Rojas, M., Huamani-Echaccaya, J., Romero-Velásquez, L., Aroste-Andía, R., Cervantes-Ganoza, L., & Cayo-Rojas, C. (2024). *Factors associated with scientific production conditions among dental students from the Peruvian capital: An analysis under a multivariable regression model*. *BMC Medical Education*, 24, 1148. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06171-x>
- Kezar, A. J. (2018). *How Colleges Change: Understanding, Leading, and Enacting Change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315121246>
- Lavalle, C., & de Nicolas, V. L. (2017). *Peru and its new challenge in higher education: Towards a research university*. *PLOS ONE*, 12(8), e0182631. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0182631>
- Millones-Gómez, P. A., Yangali-Vicente, J. S., Arispe-Alburquerque, C. M., Rivera-Lozada, O., Calla-Vásquez, K. M., Calla-Poma, R. D., Requena-Mendizábal, M. F., & Minchón-Medina, C. A. (2021). *Research policies and scientific production: A study of 94 Peruvian universities*. *PLOS ONE*, 16(5), e0252410. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252410>
- OECD. (2025). *Education Policy Outlook 2025: Nurturing Engaged and Resilient Lifelong Learners in a World of Digital Transformation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c3f402ba-en>
- Ramírez, F., & Matus, C. (2023). *Governance capacity in higher education: Challenges in Latin America*. *Higher Education Policy*, 36(3), 487–504. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2238470>
- Torres, C. A., & Schugurensky, D. (2002). *The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization: Latin America in comparative perspective*. *Higher Education*, 43(4), 429–455. <https://doi.org/10.1023/A:1015292413037>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?*. UNESCO.
- Walter, R. J. (1969). *The intellectual background of the 1918 University Reform in Argentina*. *Hispanic American Historical Review*, 49(2), 233–253. <https://doi.org/10.1215/00182168-49.2.233>