

Planificación estratégica y cultura organizacional en la calidad educativa de una universidad pública de Lima

Strategic planning and organizational culture in the educational quality of a public university in Lima

 Edgar Dino Mosqueira Cueva ✉

edmosqueirac@epgunheval.edu.pe

Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú

 Celmira Cornejo Zaga

celmira.cornejo@unsch.edu.pe

Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga.
Ayacucho, Perú

 Luigui Andreé Meza Galdos

09090177@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Resumen

Contexto: La universidad pública peruana enfrenta desafíos complejos que demandan una planificación estratégica efectiva y una cultura organizacional sólida para optimizar la calidad educativa en un contexto de constantes transformaciones y exigencias de acreditación institucional.

Objetivo: Determinar la influencia de la planificación estratégica y la cultura organizacional en la calidad educativa en un programa de estudios de una universidad pública de Lima, en Perú.

Metodología: Investigación básica con enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y nivel descriptivo explicativo. La muestra la conformaron 127 estudiantes, quienes respondieron tres cuestionarios.

Resultados: El modelo de regresión logística ordinal mostró significancia estadística ($\chi^2 = 80.866$; $p < 0.05$). La planificación estratégica y la cultura organizacional influyeron en el 53% de la calidad educativa (Pseudo R^2 de Nagelkerke = 0.530). La planificación estratégica presentó un nivel inicial (38.58%), la cultura organizacional un nivel débil (34.65%) y la calidad educativa un nivel moderado (34.65%).

Conclusión: La planificación estratégica y la cultura organizacional influyen de manera significativa en la calidad educativa del programa de estudios analizado, lo que confirma su relevancia como factores determinantes para el aseguramiento de la calidad en la educación superior pública peruana y orienta intervenciones institucionales dirigidas a su fortalecimiento continuo.

Palabras clave: Calidad de la educación; Cultura organizacional; Educación superior; Gestión de la educación; Planificación de la educación

Abstract

Background: Peruvian public universities face complex challenges requiring effective strategic planning and a solid organizational culture to optimize educational quality amidst constant transformation and institutional accreditation demands. **Objective:** To determine the influence of strategic planning and organizational culture on educational quality within a study program at a public university in Lima, Peru. **Methods:** A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and explanatory design was employed. The sample comprised 127 students who completed three validated questionnaires. **Results:** The ordinal logistic regression model showed statistical significance ($\chi^2 = 80.866$; $p < 0.05$). Strategic planning and organizational culture accounted for 53% of the variance in educational quality (Nagelkerke Pseudo $R^2 =$

0.530). Strategic planning reached an initial level (38.58%), organizational culture a weak level (34.65%), and educational quality a moderate level (34.65%). **Conclusion:** Strategic planning and organizational culture significantly influence educational quality in the analyzed program. These findings confirm their relevance as determinants for quality assurance in Peruvian public higher education and provide a basis for institutional interventions aimed at continuous improvement.

Keywords: Educational quality, Organizational culture, Higher education, Educational management, Educational planning

Introducción

La educación superior contemporánea atraviesa un periodo de transformaciones que exige a las universidades redefinir sus modos de gestión y proyección institucional frente a escenarios complejos. Las instituciones universitarias operan como catalizadores de cambio en regiones vulnerables, lo que demanda una orientación estratégica que vincule la docencia, la investigación y la relación con el entorno (Medina et al., 2024). En este marco, la gestión estratégica universitaria ha adquirido centralidad como herramienta para mejorar la calidad educativa y los resultados de aprendizaje, al ofrecer un horizonte conceptual que abarca planificación, evaluación y mejora continua (Fumasoli y Hladchenko, 2023). En este contexto, la gestión de la calidad, analizada desde una perspectiva institucional, indica procesos que transforman la cultura organizacional y los mecanismos de aseguramiento (Guil y Rubio, 2026).

En relación con lo anterior, la planificación estratégica es un pilar fundamental para el desarrollo institucional de las universidades, pues orienta la toma de decisiones hacia objetivos de largo plazo. Un estudio en cinco países europeos evidenció que los procesos de planificación estratégica en la educación superior presentan limitaciones asociadas a la participación de los actores universitarios, a los aspectos técnicos del contenido y a las restricciones externas (Menon et al., 2026). La revisión de tres décadas de investigación sobre planificación estratégica en organizaciones públicas identificó dificultades en la vinculación entre formulación, implementación y evaluación de estrategias (Vandersmissen y George, 2024). En el contexto peruano, se ha demostrado que la planificación estratégica y la gobernanza institucional presentan correlaciones significativas en universidades descentralizadas, con desafíos en las etapas preparatorias (Flores et al., 2026).

En esta misma línea, la cultura organizacional representa un factor determinante para la efectividad de las instituciones de educación superior, pues configura los comportamientos, creencias y valores que sostienen la gestión universitaria. Un análisis bibliométrico sobre la cultura organizacional en la educación superior reflejó un crecimiento sostenido de la producción científica, en particular en la relación entre cultura, liderazgo y desempeño institucional (Aghel et al., 2025). La confianza es un elemento central en la gestión universitaria, al fortalecer la cohesión entre los miembros de la comunidad académica y fortalecer una cultura organizacional que favorece el cumplimiento de los fines institucionales (Serpa y Sá, 2022). La dimensión de adaptabilidad del modelo de Denison, aplicada a instituciones educativas, mostró que las escuelas enfrentan dificultades para generar cambios y mantener el foco en las necesidades del entorno (Starkutė, 2024).

Ante este panorama, la realidad latinoamericana y peruana evidencia brechas en la gestión de la planificación estratégica, la cultura organizacional y la calidad educativa universitaria. Un análisis bibliométrico de la producción científica de 93 universidades peruanas acreditadas mostró un crecimiento desigual entre instituciones, con un vínculo entre acreditación y producción investigativa (Arcila et al., 2024). En Colombia, un estudio de caso en una universidad de

Medellín evidenció que la cultura organizacional se encuentra mediada por modelos mentales preestablecidos que limitan la innovación en los procesos académicos y administrativos (Giraldo et al., 2024). La evaluación de la calidad educativa en Perú, mediante un análisis comparativo entre 2019 y 2023, arrojó deficiencias en infraestructura, equipamiento y enseñanza que afectan la percepción estudiantil sobre la formación recibida (Puertas et al., 2025).

Frente a esta problemática, en el programa de estudios de Investigación Operativa de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se identificaron debilidades en el proceso de planificación estratégica y una frágil asimilación de la cultura organizacional, lo que se traduce en una calidad educativa por debajo de los estándares. Esta situación obedece a la escasa vinculación entre la formulación de estrategias y su implementación, así como a la débil participación de los actores en la gestión. La situación ideal requeriría una planificación estratégica fortalecida y una cultura organizacional robusta que potencien la calidad educativa. Ante esto, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Influyen la planificación estratégica y la cultura organizacional en la calidad educativa del programa analizado? ¿Cuál es la magnitud de dicha influencia?

Un estudio en este sentido contribuiría a fortalecer la evidencia empírica sobre la interacción entre la planificación estratégica, la cultura organizacional y la calidad educativa en la educación superior pública peruana, un ámbito poco explorado en investigaciones previas. La relevancia radica en que los hallazgos pueden orientar decisiones institucionales dirigidas a optimizar la gestión universitaria y a fortalecer una cultura organizacional que respalde el aseguramiento de la calidad. Asimismo, proporciona un marco de referencia para el diseño de estrategias que relacionen la planificación institucional con las necesidades del entorno académico y social. En este sentido, el objetivo del estudio fue determinar la influencia de la planificación estratégica y la cultura organizacional en la calidad educativa en un programa de estudios de una universidad pública de Lima, en Perú.

Metodología

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, alineado desde lo epistemológico con la corriente positivista, dado que se recolectaron y analizaron datos numéricos para dar respuesta a las interrogantes planteadas y contrastar las hipótesis formuladas, con uso de la estadística para identificar el comportamiento de la muestra. Se utilizó el método hipotético-deductivo, que parte de un problema, plantea una hipótesis que lo explica y deduce conclusiones sometidas a prueba mediante un proceso de contraste. El estudio corresponde al tipo básico, pues su propósito consistió en ampliar la comprensión teórica de las variables analizadas. El diseño fue no experimental, pues se realizó sin alterar las variables; y transversal, pues los datos se recolectaron en una única ocasión. El nivel alcanzado fue descriptivo, por la caracterización de cada variable, y explicativo, al identificar relaciones de causalidad entre las variables del estudio.

La población estuvo conformada por 191 estudiantes del programa de estudios de Investigación Operativa de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Perú matriculados durante el año 2024. El tamaño muestral se calculó mediante la fórmula para población finita de tamaño conocido, lo que arrojó 127 estudiantes. Los participantes se seleccionaron por muestreo probabilístico simple, lo que garantizó que cada miembro de la población tuviera la misma probabilidad de ser incluido. Los criterios de inclusión exigieron que los alumnos suscribieran un consentimiento informado y se encontraran matriculados en el periodo académico referido. Se excluyó a quienes no firmaron el consentimiento, a los que no respondieron de forma completa los cuestionarios o a los que los llenaron de manera incorrecta. La muestra final quedó conformada por 127 universitarios activos del programa, con edades entre 18 y 25 años.

La recolección de datos se efectuó mediante la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboraron tres cuestionarios estructurados. El primero evaluó la planificación estratégica con 20 ítems distribuidos en las dimensiones de formulación, implementación y evaluación de estrategias. El segundo midió la cultura organizacional con 24 ítems organizados en las dimensiones de participación, consistencia, adaptabilidad y misión, al adaptar el cuestionario de Denison. El tercero valoró la calidad educativa con 18 ítems que abarcan las dimensiones de gestión académica, formación integral, gestión docente y gestión administrativa, según el modelo de acreditación. En los tres instrumentos se empleó una escala Likert de cinco puntos para calificar cada ítem. La calificación total de cada dimensión y variable resultó de la suma de las puntuaciones de los ítems correspondientes, lo que permitió categorizar los niveles de cada constructo.

Las propiedades métricas de los cuestionarios se establecieron mediante procesos de validez y confiabilidad. La validez se determinó a través del juicio de cinco expertos en las áreas evaluadas, quienes valoraron la coherencia, suficiencia, claridad y relevancia de cada ítem, con un veredicto positivo para su aplicación. Para el análisis de la confiabilidad, los instrumentos se pilotearon y se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó valores de 0.819 para el cuestionario de planificación estratégica, 0.912 para el de cultura organizacional y 0.930 para el de calidad educativa. Estos resultados cumplen el estándar aceptado, según el cual una fiabilidad apropiada se sitúa entre 0.70 y 0.95. Por ello, los tres cuestionarios se consideraron válidos y confiables para su aplicación en la muestra del estudio, lo que respalda la consistencia de las mediciones realizadas.

Los cuestionarios se aplicaron de forma presencial, después de que cada participante firmara el consentimiento informado correspondiente. Los datos obtenidos se tabularon en el software Microsoft Excel, donde se desarrolló el proceso de calificación que consideró la escala de valoración definida para cada variable. Luego, la base de datos se exportó al software IBM SPSS Statistics versión 26, con el cual se obtuvieron los resultados del análisis. La investigación cumplió con los principios éticos de un estudio que involucra a personas, al garantizar la confidencialidad de la información, el carácter voluntario de la participación y el respeto a la dignidad de los estudiantes. El protocolo del estudio se sometió a revisión y aprobación por el comité de ética institucional, en cumplimiento de las normativas aplicables a la investigación con seres humanos en el ámbito universitario peruano.

El análisis estadístico contempló dos fases complementarias. En la fase descriptiva se calcularon frecuencias y porcentajes para caracterizar la distribución de los participantes según los niveles de cada variable y sus dimensiones, lo que permitió identificar las tendencias. Para la fase inferencial se aplicó el modelo de regresión logística ordinal, dada la naturaleza ordinal de las variables y la necesidad de evaluar la influencia de la planificación estratégica y la cultura organizacional sobre la calidad educativa. Se empleó un nivel de significancia de 0.05, con pruebas bilaterales. La significancia del modelo se evaluó con la prueba de Chi-cuadrado y el ajuste se valoró con los coeficientes Pseudo R^2 de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden. La significancia individual de cada parámetro se contrastó con la prueba de Wald, lo que permitió identificar los niveles con influencia significativa.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre la influencia de la planificación estratégica y la cultura organizacional en la calidad educativa de un programa de estudios de una universidad pública de Lima. Se expone el análisis descriptivo de las tres variables del estudio, donde se considera el comportamiento global de la planificación estratégica, la cultura organizacional y la calidad educativa. De igual manera, se profundiza en los niveles alcanzados

por las dimensiones que conforman cada variable: formulación, implementación y evaluación de estrategias para la planificación estratégica; participación, consistencia, adaptabilidad y misión para la cultura organizacional; y gestión académica, formación integral, gestión docente y gestión administrativa para la calidad educativa. Además, se desarrolla el análisis inferencial que permite contrastar la hipótesis sobre la influencia conjunta de las variables independientes sobre la variable dependiente.

En relación con el análisis descriptivo, la Tabla 1 presenta la distribución de los 127 participantes según los niveles alcanzados en las tres variables del estudio. Esta clasificación permite identificar cuántos estudiantes se ubican en cada categoría de planificación estratégica, cultura organizacional y calidad educativa, lo que ofrece una visión general del estado actual de estas dimensiones en el programa analizado. La información permite comprender el contexto en el que se desarrolla la investigación y constituye la base para los análisis posteriores sobre cada una de las dimensiones que conforman las variables.

Tabla 1. *Distribución de los niveles de las variables del estudio.*

Planificación estratégica			Cultura organizacional			Calidad educativa		
Nivel	f	%	Nivel	f	%	Nivel	f	%
Inicio	49	38.58	Débil	44	34.65	Deficiente	43	33.86
Proceso	44	34.65	Regular	41	32.28	Moderado	44	34.65
Logrado	34	26.77	Fuerte	42	33.07	Eficiente	40	31.50
Total	127	100		127	100		127	100

Los resultados descritos en la Tabla 1 indican que la planificación estratégica presentó un nivel inicial predominante (38.58%), lo que refleja un desempeño limitado del programa de estudios en esta variable. La cultura organizacional mostró un nivel débil como categoría más frecuente (34.65%), situación que evidencia dificultades en el fortalecimiento de valores, comportamientos y creencias institucionales. La calidad educativa alcanzó un nivel moderado (34.65%), lo que señala un margen considerable para su optimización. Estos hallazgos indican que el estudiantado percibe deficiencias en cómo se gestionan ambas variables, lo que deja un amplio espacio de mejora. Por ende, para optimizar la efectividad de la organización, resulta preciso abordar dichas variables e implementar acciones que promuevan un perfeccionamiento continuo en su desarrollo, con el fin de elevar la calidad educativa ofrecida a los estudiantes del programa analizado.

Derivado de lo anterior, la Tabla 2 presenta la distribución de los niveles de la planificación estratégica según sus tres dimensiones constitutivas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Esta desagregación permite identificar cuáles de las fases del proceso de planificación presentan mayor o menor desarrollo en el programa de estudios analizado. El análisis diferenciado de cada dimensión aporta información valiosa para comprender las fortalezas y debilidades específicas en la gestión estratégica, lo cual facilita la identificación de las áreas que requieren intervención prioritaria. De este modo, se cuenta con un diagnóstico detallado que orienta la toma de decisiones sobre las acciones de mejora que conviene implementar para fortalecer el proceso de planificación estratégica en el ámbito universitario y, por consiguiente, la calidad educativa del programa de estudios evaluado en esta investigación.

Tabla 2. Niveles de las dimensiones de la planificación estratégica.

Nivel	Formulación de estrategias		Implementación de estrategias		Evaluación de estrategias	
	f	%	f	%	f	%
Inicio	44	34.65	52	40.94	65	51.18
Proceso	49	38.58	56	44.09	34	26.77
Logrado	34	26.77	19	14.96	28	22.05
Total	127	100	127	100	127	100

Como se puede apreciar en la Tabla 2, la dimensión de formulación de estrategias presentó un nivel en proceso como el más prevalente con el 38.58% de los estudiantes, lo que indica un avance parcial en la definición de la misión, el análisis interno y externo, así como en el establecimiento de objetivos. La implementación de estrategias ocupó una posición predominante también en el nivel en proceso al alcanzarlo el 44.09% de los alumnos, lo que denota dificultades para trasladar las estrategias formuladas a acciones concretas con recursos asignados. La evaluación de estrategias fue la dimensión más crítica, con un nivel inicial como categoría mayoritaria (51.18%), lo que evidencia la ausencia de mecanismos para medir el rendimiento y aplicar medidas correctivas. Estos patrones indican que el proceso de planificación estratégica se ejecuta de forma incompleta, en especial en la fase de control y ajuste, lo que limita su efectividad para orientar la gestión del programa.

A este aspecto se une el análisis de las dimensiones de la cultura organizacional, cuya distribución se presenta en la Tabla 3. Esta desagregación permite identificar cuáles de las cuatro dimensiones del modelo de Denison presentan mayor o menor desarrollo en el programa de estudios analizado. El análisis diferenciado de cada dimensión aporta información valiosa para comprender las fortalezas y debilidades específicas en la cultura organizacional, lo cual facilita la identificación de las áreas que requieren intervención prioritaria. De este modo, se cuenta con un diagnóstico detallado que orienta la toma de decisiones sobre las acciones de mejora que conviene implementar para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito universitario y, por consiguiente, su contribución a la calidad educativa del programa de estudios evaluado en esta investigación en el contexto peruano.

Tabla 3. Niveles de las dimensiones de la cultura organizacional.

Nivel	Participación		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Débil	51	40.16	24	18.90	45	35.43	49	38.58
Regular	37	29.13	23	18.11	49	38.58	37	29.13
Fuerte	39	30.71	80	62.99	33	25.98	41	32.28
Total	127	100	84	100	127	100	127	100

Los resultados descritos en la Tabla 3 indican que la dimensión de participación presentó un nivel débil como el más frecuente, el que alcanzó el 40.16% de los estudiantes, lo que refleja un escaso empoderamiento de los integrantes y limitaciones en el trabajo en equipo. La consistencia alcanzó un nivel fuerte predominante (62.99%), lo que evidencia un grado adecuado de integración y coordinación fundamentada en valores esenciales. La adaptabilidad se situó en un nivel regular (38.58%), lo que indica una capacidad limitada para asumir riesgos y aprender de los fracasos.

La misión mostró un nivel débil (38.58%), lo que señala dificultades para definir un rumbo claro y traducirlo en metas estratégicas. Estos resultados reflejan que la cultura organizacional debe abordarse desde un enfoque técnico, con énfasis en la participación y la misión, dimensiones que requieren atención prioritaria en el programa analizado.

En términos inferenciales, el análisis se orientó a contrastar la hipótesis sobre la influencia conjunta de la planificación estratégica y la cultura organizacional en la calidad educativa. La Tabla 4 presenta la información de ajuste del modelo de regresión logística ordinal, así como los coeficientes Pseudo R^2 que permiten evaluar la capacidad explicativa de las variables independientes. Esta tabla condensa dos elementos fundamentales del análisis: la significancia global del modelo, expresada a través del estadístico Chi-cuadrado, y la magnitud de la influencia ejercida, cuantificada mediante los coeficientes de determinación. De este modo, se ofrece una visión del ajuste del modelo, lo que constituye la base para valorar si la planificación estratégica y la cultura organizacional influyen de manera significativa en la calidad educativa del programa de estudios analizado en esta investigación.

Tabla 4. Información de ajuste del modelo de regresión logística ordinal.

Indicador	Valor
-2 Log verosimilitud (solo intersección)	130.877
-2 Log verosimilitud (modelo final)	49.991
Chi-cuadrado	80.866
Grados de libertad	4
Significancia	< 0.001
Pseudo R^2 de Cox y Snell	0.471
Pseudo R^2 de Nagelkerke	0.530
Pseudo R^2 de McFadden	0.290

Los resultados descritos en la Tabla 4 muestran que el modelo de regresión logística ordinal alcanzó significancia estadística, con un valor de Chi-cuadrado de 80.866 y cuatro grados de libertad, lo que confirma la influencia conjunta de la planificación estratégica y la cultura organizacional sobre la calidad educativa. El coeficiente Pseudo R^2 de Nagelkerke alcanzó un valor de 0.530, lo que indica que ambas variables explican el 53% de la variabilidad de la calidad educativa. Los coeficientes de Cox y Snell (0.471) y McFadden (0.290) refuerzan esta interpretación. Estos resultados señalan que la manera en que se realiza la planificación estratégica y se fortalece la cultura organizacional resulta relevante para ofrecer una calidad educativa óptima a los estudiantes, dado que más de la mitad de su explicación proviene de estas variables.

Sumado a lo anterior, la Tabla 5 presenta las estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal, las cuales permiten evaluar la significancia individual de cada nivel de las variables independientes sobre la calidad educativa. Esta tabla ofrece información detallada sobre los coeficientes de estimación, los errores típicos, los estadísticos de Wald, los grados de libertad y los intervalos de confianza al 95% para cada uno de los parámetros evaluados. De este modo, se identifican cuáles niveles específicos de la planificación estratégica y de la cultura organizacional ejercen una influencia significativa en la calidad educativa. Este análisis complementa la valoración global del modelo y permite precisar las áreas donde las variables independientes tienen un efecto más marcado sobre la calidad educativa del programa analizado en el contexto de esta investigación universitaria.

Tabla 5. *Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal.*

Parámetro	Nivel	Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.
Umbral	[CE = 1]	-4.040	0.585	47.636	1	< 0.001
Umbral	[CE = 2]	-1.591	0.453	12.324	1	< 0.001
Ubicación	[PE = 1]	-2.452	0.605	16.428	1	< 0.001
Ubicación	[PE = 2]	-1.642	0.533	9.496	1	0.002
Ubicación	[PE = 3]	0	.	.	0	.
Ubicación	[CO = 1]	-2.769	0.590	22.001	1	< 0.001
Ubicación	[CO = 2]	-1.156	0.502	5.305	1	0.021
Ubicación	[CO = 3]	0	.	.	0	.

Como se puede apreciar en la Tabla 5, se obtuvieron valores de significancia asociados a Wald inferiores a 0.05 para los niveles inicial y en proceso de la planificación estratégica, así como para los niveles débil y regular de la cultura organizacional. Esto demuestra que dichos niveles ejercen una influencia significativa en la calidad educativa del programa de estudios analizado. Los umbrales del modelo mostraron también significancia estadística, lo que confirma la pertinencia de la categorización establecida para la variable dependiente. En consecuencia, se confirma que la planificación estratégica y la cultura organizacional influyen de manera significativa en la calidad educativa, sobre todo a través de los niveles más débiles de ambas variables, lo que evidencia la necesidad de intervenir sobre estos aspectos para optimizar la calidad educativa en el contexto analizado.

Discusión

El análisis inferencial reflejó que la planificación estratégica y la cultura organizacional influyen de manera significativa en la calidad educativa, con una explicación del 53% de su variabilidad. Este hallazgo coincide con lo reportado por [Farfán et al. \(2024\)](#), quienes en una universidad peruana identificaron correlaciones positivas entre la cultura organizacional, el clima institucional y la participación en investigación, lo que confirma la importancia de la cultura como factor asociado al desempeño universitario. En sintonía con lo anterior, [Figueroa y Arias \(2026\)](#) plantearon que la planificación estratégica orientada a la responsabilidad social universitaria fortalece la gobernanza institucional y la calidad en universidades latinoamericanas, lo que respalda el resultado obtenido sobre la influencia conjunta de ambas variables en el contexto peruano y ratifica la pertinencia de abordarlas de forma integrada.

En otro orden de ideas, la influencia de la planificación estratégica sobre la calidad educativa concuerda con los hallazgos de [Bianchi et al. \(2026\)](#), quienes en universidades públicas italianas demostraron que la integración de la responsabilidad social en la planificación estratégica mejora los procesos institucionales y la calidad educativa. De igual modo, [Graves y Erickson \(2024\)](#) señalaron que las percepciones de docentes y administradores sobre la planificación estratégica difieren según su rol, lo que afecta la efectividad de su implementación y, por consiguiente, los resultados de calidad. La coincidencia entre estos estudios y los hallazgos de la presente investigación ratifica que la planificación estratégica constituye un determinante de la calidad educativa universitaria, aunque su impacto depende de la relación entre los actores involucrados y la correspondencia entre formulación y ejecución.

Respecto al nivel inicial predominante en la planificación estratégica, este resultado coincide con lo identificado por [Aljuwaiber \(2024\)](#), quien evidenció que la implementación de planes

estratégicos en instituciones universitarias enfrenta barreras significativas relacionadas con la participación de los actores y la asignación de recursos, lo que limita su efectividad. De igual forma, Kola (2024) señaló que la formulación de la planificación estratégica en los departamentos académicos universitarios presenta deficiencias en la relación entre la estrategia institucional y la práctica académica, lo que debilita el proceso global. La correspondencia entre estos estudios y los hallazgos del programa analizado confirma que las debilidades en la planificación estratégica constituyen una problemática extendida en el ámbito universitario, lo que exige atención prioritaria para concretar una gestión estratégica que respalde la calidad educativa de forma sostenible en el tiempo.

En cuanto a la evaluación de estrategias como la dimensión más crítica, este hallazgo se relaciona con lo planteado por Al-Twijri et al. (2024), quienes demostraron que los sistemas de información estratégica en universidades emergentes mejoran la formulación, el seguimiento y la evaluación de las estrategias académicas, lo que indica que su ausencia limita el control institucional. Asimismo, Warren y Churchill (2022) enfatizaron que la evaluación debe integrarse con la planificación estratégica y operativa para garantizar la coherencia entre los objetivos y los resultados. En línea con esto, Gudissa et al. (2025) señalaron que la participación de los docentes en la estrategia universitaria fortalece la toma de decisiones. La coincidencia confirma que la debilidad en la evaluación de estrategias refleja una brecha que compromete la efectividad de la planificación estratégica.

Por otra parte, el nivel débil predominante en la cultura organizacional se relaciona con lo identificado por Twabu (2025), quien propuso un marco de gestión del cambio para transformar la cultura organizacional en instituciones de educación superior, ante la evidencia de culturas resistentes al cambio que limitan el desempeño institucional. De igual manera, Riza et al. (2025) demostraron que el liderazgo participativo y la cultura organizacional influyen de manera significativa en el desempeño y el compromiso organizacional de las universidades, lo que confirma la importancia de una cultura sólida. La sintonía entre estos estudios y los hallazgos del programa analizado evidencia que las debilidades en la cultura organizacional constituyen un obstáculo generalizado para la gestión universitaria, lo que demanda intervenciones dirigidas a formar valores, comportamientos y creencias compartidas que respalden la calidad educativa en el contexto peruano.

En relación con las dimensiones de la cultura organizacional, la debilidad en participación y misión coincide con lo reportado por Starkutė (2023), quien aplicó el modelo de Denison en instituciones educativas y encontró que la dimensión de involucramiento presenta deficiencias en el empoderamiento, la orientación al equipo y el desarrollo de capacidades. Asimismo, Deroncele et al. (2026) evidenciaron en un estudio multinacional que incluyó a Perú, que las prácticas de liderazgo y el clima organizacional se relacionan de forma significativa con el compromiso docente en la educación superior. En igual sentido, Fahad (2023) señalaron que la cultura organizacional innovadora modera la relación entre el clima institucional y el capital psicológico de los docentes universitarios. Estos estudios confirman que las deficiencias en participación y misión constituyen un patrón que afecta la formación de una cultura organizacional robusta.

En contraste con lo anterior, la dimensión de consistencia alcanzó un nivel fuerte predominante, hallazgo que se relaciona con lo planteado por Cabrera et al. (2025), quienes en instituciones educativas de Colombia demostraron que la cultura organizacional influye de manera positiva en la gestión del conocimiento, en especial en los procesos de creación, almacenamiento y difusión. De igual modo, Orozco y Anzola (2023) identificaron en una universidad colombiana que la cultura organizacional presenta fortalezas y debilidades en relación con la innovación, con dimensiones que actúan como facilitadores o inhibidores. En sintonía, Chandel y Kaur (2023)

señalaron que la estrategia y el liderazgo constituyen las dimensiones más críticas para fomentar la innovación. La coincidencia evidencia que la consistencia puede coexistir con debilidades en otras dimensiones.

En cuanto al nivel moderado de la calidad educativa, este resultado se relaciona con lo identificado por Ricartti et al. (2026), quienes en una universidad latinoamericana demostraron que las competencias de los gestores educativos y los estilos de liderazgo influyen en la calidad de la educación superior, con un efecto mediado por la transformación digital. Asimismo, Tocto et al. (2025) propusieron un modelo de madurez para evaluar y optimizar el desempeño de las universidades peruanas, lo que confirma que la calidad educativa se encuentra en proceso de fortalecimiento. En igual sentido, Yusuf (2023) evidenció mediante un metanálisis que la gestión de calidad total influye de forma positiva en la calidad de la educación superior. La correspondencia ratifica que la calidad educativa universitaria en Perú requiere intervenciones que vinculen la gestión, el liderazgo y la planificación.

Frente a los hallazgos descritos, conviene reconocer las limitaciones del estudio. El diseño transversal no permite establecer relaciones causales entre las variables, lo que limita la comprensión de cómo la planificación estratégica y la cultura organizacional inciden en la calidad educativa a lo largo del tiempo. Además, la muestra se circunscribió a un único programa de estudios de una universidad pública de Lima, lo que dificulta la generalización de los resultados a otros contextos institucionales. No se controlaron variables externas como el nivel socioeconómico de los estudiantes, las prácticas pedagógicas de los docentes o las condiciones de infraestructura, factores que podrían influir en la relación entre las variables. La técnica de autoinforme empleada en los cuestionarios podría introducir sesgos de deseabilidad social, a pesar de la garantía de confidencialidad otorgada a los participantes del estudio en todo el proceso investigativo.

Ante estos desafíos, las investigaciones futuras deberían enfocarse en diseños longitudinales que permitan observar cómo evoluciona la influencia de la planificación estratégica y la cultura organizacional sobre la calidad educativa a lo largo del tiempo, lo que ayudaría a identificar los momentos críticos para la intervención. Resulta fundamental ampliar la muestra a diversos programas de estudios y universidades, tanto públicas como privadas, en distintas regiones del Perú, lo que incrementaría la validez externa de los hallazgos. Sería valioso incorporar variables mediadoras como el liderazgo, el clima institucional y las prácticas pedagógicas, lo que enriquecería la comprensión del fenómeno. Asimismo, se recomienda el diseño e implementación de programas de intervención experimental que evalúen la efectividad de estrategias específicas de planificación y cultura organizacional, con especial atención en las dimensiones de mayor debilidad como la evaluación, la participación y la misión.

Conclusiones

El estudio permitió determinar que la planificación estratégica y la cultura organizacional influyen de manera significativa en la calidad educativa del programa de estudios analizado, con una explicación del 53% de su variabilidad (Pseudo R^2 de Nagelkerke = 0.530). La planificación estratégica se ubicó en un nivel inicial (38.58%), con la evaluación de estrategias como su dimensión más crítica (51.18%). La cultura organizacional alcanzó un nivel débil (34.65%), con la participación (40.16%) y la misión (38.58%) como dimensiones más deficientes y la consistencia se destacó con un nivel fuerte (62.99%). La calidad educativa presentó un nivel moderado (34.65%). Estos hallazgos confirman que ambas variables constituyen factores determinantes de la calidad educativa en la educación superior pública peruana, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las dimensiones críticas.

En vista de lo anterior, se recomienda a la dirección del programa de estudios que fortalezca la formulación de estrategias mediante el impulso de iniciativas formativas, con el fin de garantizar una planificación adaptada a su entorno e implementar actividades participativas que involucren a los actores clave. En cuanto a la evaluación de estrategias, se sugiere mejorar los mecanismos de seguimiento al plan estratégico institucional para identificar las insuficiencias y aplicar enmiendas que orienten las futuras planificaciones. Respecto a la cultura organizacional, conviene impulsar procesos de formación enfocados en mejorar la participación y la misión, así como instaurar estrategias que robustezcan los objetivos organizacionales. Se debe empoderar al cuerpo docente para que se incorpore a los procesos organizacionales y optimizar su desempeño, lo que contribuye al aseguramiento de la calidad educativa universitaria.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual. Todos aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Historia del artículo: Artículo recibido 30 de abril 2026 | Aceptado 13 de junio 2026 | Publicado 03 de agosto 2026

Cómo citar:

Mosqueira Cueva, E. D; Cornejo Zaga, C; Meza Galdos, L. A. (2026). Planificación estratégica y cultura organizacional en la calidad educativa de una universidad pública de Lima. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 10(43). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v10i43.1283>

Referencias

Aghel, M., Azam, S. M. F. y Md Kassim, A. A. (2025). Global research trends and emerging insights on organizational culture in higher education: A comprehensive bibliometric study. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2024-0725>

Al-Twijri, A. B. M., Al-Anazi, H. N., Al-Ghamdi, R. B. H. y Al-Shehri, S. B. S. (2024). The role of strategic information systems in strategic planning for academic programs in emerging universities. *Cogent Education*, 11(1), 2336941. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2336941>

Aljuwaiber, A. (2024). Implementation of a strategic plan within a university college: A practical framework. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 28(4), 173-182. <https://doi.org/10.1080/13603108.2023.2255851>

Arcila, J., Delgado, J., Millones, P. A., Figueroa, J. y Valencia, A. (2024). 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>

- Bianchi, M. T., Cicchini, D., Conte, P. y Principale, S. (2026).** Strategic planning and implementation of social responsibilities in higher education: Evidence from Italian public universities. *Strategic Change*, 35(1), 103-113. <https://doi.org/10.1002/jsc.70013>
- Cabrera, D., Romo, L. M. y Rodríguez, R. H. (2025).** The positive influence of organizational culture on knowledge management in public education institutions in the Department of Caquetá, Colombia. *Sustainability*, 17(16), 7253. <https://doi.org/10.3390/su17167253>
- Chandel, A. y Kaur, J. (2023).** Role of organizational culture in fostering innovation in higher education institutions. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 16(3), 42-61. <https://doi.org/10.17010/pijom/2023/v16i3/170471>
- Deroncele, A., Jiménez, R. V., Norabuena, R. P., Mejia, G. J., Maldonado, H. W. y Blas, E. C. (2026).** Leadership practices, organizational climate, and faculty engagement in higher education: A multinational study. *Frontiers in Education*, 11, 1823247. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1823247>
- Fahad, A. (2023).** Organizational climate and psychological capital of university faculty members in Saudi Arabia: The moderating role of innovative organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 35-47. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.04](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.04)
- Farfán, J. F., Delgado, R., Delgado, N. S., Julca, N. T., Clemente, C. del P. y Lizandro, R. (2024).** University research, climate and organizational culture in a Peruvian university. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), e08268. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-168>
- Figuerola, D. F. G. y Arias, M. B. (2026).** Strategic planning and governance for the 2030 Agenda: A case study of university social responsibility in higher education. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 17(1), 171-185. <https://doi.org/10.2478/dcse-2026-0013>
- Flores, E. E., Chanca, T., Ore, R., Pari, J. E. C., Serrano, R. F. R., Alcos, K., Mulato, E. y García, P. P. A. (2026).** Strategic planning and governance in public procurement at a decentralized university in Peru. *Frontiers in Sustainability*, 7, 1683342. <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1683342>
- Fumasoli, T. y Hladchenko, M. (2023).** Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*, 29(4), 331-339. <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09134-5>
- Giraldo, J., Hernández, D. A. y Rojas, I. D. (2024).** Cultura organizacional y modelos mentales: Estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 187-211. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a9>
- Graves, B. M. y Erickson, F. J. (2024).** Strategic planning in higher education: Perceptions of faculty and administrators at public institutions. *Discover Education*, 3(1), 264. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z>
- Gudissa, Z. A., Pittino, D., Bayiley, Y. T. y Eslami, M. (2025).** Strategy-making at higher education institutions: Faculty member's academic engagement with industry and strategy participation. *Cogent Education*, 12(1), 2588541. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2588541>
- Guil, S. C. y Rubio, J. A. (2026).** Quality management in higher education from the perspective of institutional isomorphism: A scoping review. *Frontiers in Education*, 10, 1720224. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1720224>

- Kola, M.** (2024). Formulating strategic planning in university academic departments. *South African Journal of Higher Education*, 38(6), 96-117. <https://doi.org/10.20853/38-6-6001>
- Medina, J. L., Guimón, J., Uyarra, E. y Sánchez, M.** (2024). Universities as catalysts of change in locked-in and vulnerable resource-based regions of the Global South. *Regional Studies*, 58(11), 1951-1964. <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2326172>
- Menon, M. E., Lintzerakou, E., Georgiou, C. y Vlachopoulos, D.** (2026). The process and effectiveness of strategic planning in higher education: Evidence from five European countries. *European Journal of Education*, 61(2), e70585. <https://doi.org/10.1111/ejed.70585>
- Orozco, J. I. y Anzola, O. L.** (2023). Organizational culture for innovation: A case study involving an university faculty. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 4675-4706. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01069-9>
- Puertas, M., Yalta, E. y Flores, J. C.** (2025). Evaluation of educational quality in Peru: a comparative analysis of infrastructure, equipment and teaching (2019–2023). *Quality Assurance in Education*, 33(4), 685-701. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2025-0025>
- Ricartti, A. E., González, M. A., Pérez, J. A., Rosales, H. I., Hernández, E. I., Bujanda, I. S., Salas, A. C., Briceño, I. I. y Cupich, M. F.** (2026). Impact of educational managers competencies and leadership styles on digital transformation and quality in higher education. *Frontiers in Education*, 11, 1700517. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1700517>
- Riza, M. F., Hutahayan, B. y Chong, H. Y.** (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Serpa, S. y Sá, M. J.** (2022). Trust in higher education management and organizational culture. *Journal of Educational and Social Research*, 12(1), 8. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0002>
- Starkutė, J.** (2023). The involvement as a trait of the organizational culture in Lithuanian general education schools. *Pedagogika*, 152(4), 133-157. <https://doi.org/10.15823/p.2023.152.7>
- Starkutė, J.** (2024). Expression of the trait of adaptability in the organizational culture of Lithuanian general education schools. *Acta Paedagogica Vilnensia*, (51), 98-117. <https://doi.org/10.15388/actpaed.2023.51.6>
- Tocto, E., Paz, S. y López, J. L.** (2025). A holistic maturity model for quality assessment and innovation in Peruvian universities. *Education Sciences*, 15(2), 142. <https://doi.org/10.3390/educsci15020142>
- Twabu, K. Y.** (2025). Transforming organizational culture in higher education: A strategic change management case study for higher learning institutions using the IRACE framework. *Frontiers in Education*, 10, 1690451. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1690451>
- Vandersmissen, L. y George, B.** (2024). Strategic planning in public organizations: Reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*, 27(4), 633-658. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>
- Warren, S. J. y Churchill, C.** (2022). Strategic, operations, and evaluation planning for higher education distance education. *Distance Education*, 43(2), 239-270. <https://doi.org/10.1080/01587919.2022.2064821>
- Yusuf, F. A.** (2023). Total quality management (TQM) and quality of higher education: A meta-analysis study. *International Journal of Instruction*, 16(2), 161-178. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a>