



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,  
Volumen 9, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2)

**PERCEPCIÓN Y COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE  
LICENCIAMIENTO: EXPERIENCIA EN LA  
ESCUELA PEDAGÓGICA “NUESTRA SEÑORA  
DE LOURDES” AYACUCHO**

PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE  
LICENSING PROCESS: EXPERIENCE IN THE ESCUELA  
PEDAGÓGICA “NUESTRA SEÑORA DE LOURDES”  
AYACUCHO

**Dr. Edwin Huaranca Rojas**  
Universidad Estatal de Milagro

**Melany Lisbeth Zapata Santos**  
Universidad Estatal de Milagro

**Aura Mayling Andrade Chávez**  
Universidad Estatal de Milagro

**Ginger Samantha Benítez Zambrano**  
Universidad Estatal de Milagro

**María Fernanda Delgado Sánchez**  
Universidad Estatal de Milagro

## Percepción y Compromiso Organizacional en el Proceso de Licenciamiento: Experiencia en la Escuela Pedagógica “Nuestra Señora de Lourdes” Ayacucho

Dr. Edwin Huaranca Rojas<sup>1</sup>

[ehuaranca@eesppnls.edu.pe](mailto:ehuaranca@eesppnls.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0001-8527-3785>

Docente nombrado EESPPNSL Código Renacyt: P0052991

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la percepción y el compromiso organizacional de la comunidad educativa durante el proceso de licenciamiento institucional de la Escuela de Educación Superior Pedagógica (EESP) “Nuestra Señora de Lourdes” de Ayacucho, Perú. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso de tipo documental. El proceso de licenciamiento, que se extendió desde agosto de 2022 hasta su exitosa culminación el 31 de enero de 2024 con la Resolución Ministerial N° 042-2024-MINEDU, representó un periodo de significativos cambios y desafíos institucionales. El análisis de la documentación oficial, actas e informes generados durante dicho periodo reveló una compleja dinámica en el compromiso de los actores educativos. Si bien se constató una participación limitada de la mayoría del personal, el éxito del proceso fue impulsado por un liderazgo directivo estratégico (2019-2024), la participación activa de las coordinaciones de los programas de estudios, las jefaturas, unidades y del área administrativa, y una colaboración determinante del cuerpo estudiantil. Se evidenció también que el proceso fue financiado en su totalidad con recursos propios, producto de una política de austeridad. Se concluye que el liderazgo directivo, el compromiso de un núcleo de gestión clave y la participación estudiantil fueron factores críticos de éxito que permitieron superar las barreras internas y externas para alcanzar las Condiciones Básicas de Calidad (CBC).

**Palabras clave:** licenciamiento institucional, compromiso organizacional, liderazgo educativo, gestión educativa, calidad educativa, formación docente.

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [ehuaranca@eesppnls.edu.pe](mailto:ehuaranca@eesppnls.edu.pe)

# **Perception and Organizational Commitment in the Licensing Process: Experience in the Escuela Pedagógica “Nuestra Señora de Lourdes” Ayacucho**

## **ABSTRACT**

The present study aimed to analyze the perception and organizational commitment of the educational community during the institutional licensing process of the Escuela de Educación Superior Pedagógica (EESP) “Nuestra Señora de Lourdes” (Our Lady of Lourdes School of Higher Pedagogical Education) in Ayacucho, Peru. The research was conducted using a qualitative approach, with a documentary case study design. The licensing process, which extended from August 2022 until its successful completion on January 31, 2024, with Ministerial Resolution No. 042-2024-MINEDU, represented a period of significant institutional changes and challenges. The analysis of official documentation, minutes, and reports generated during this period revealed complex dynamics in the commitment of educational stakeholders. Although limited participation was observed among the majority of staff, the success of the process was driven by strategic leadership (2019-2024), the active participation of program coordinators, department heads, units, and the administrative area, and the decisive collaboration of the student body. It was also evident that the process was fully funded with its own resources, the result of an austerity policy. It is concluded that leadership, the commitment of a key management core, and student participation were critical success factors that made it possible to overcome internal and external barriers to achieving the Basic Quality Conditions (BQC).

**Key words:** Institutional licensing, organizational commitment, educational leadership, educational management, educational quality

*Artículo recibido 16 mayo 2025*

*Aceptado para publicación: 17 junio 2025*



## INTRODUCCIÓN

La calidad educativa en la educación superior es un pilar fundamental para el desarrollo de cualquier nación, y su aseguramiento se ha convertido en una política prioritaria en el Perú. En este contexto, la gestión por procesos se ha posicionado como una estrategia clave para orientar a las instituciones hacia la calidad (Huapaya, 2019) Esta gestión se materializa a través de la planificación estratégica (Vergara, 2021) y una gestión pedagógica eficaz (Bedoya et al., 2021), que en conjunto buscan la mejora continua del aprendizaje (León et al., 2021). Para los Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica (EESP), el proceso de licenciamiento institucional representa el mecanismo a través del cual el Estado garantiza que estas entidades cumplan con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC), asegurando una formación docente idónea.

Este proceso obligatorio no solo evalúa la infraestructura y los recursos, sino que también impulsa una profunda reestructuración de la gestión institucional y académica (Pecho, 2021). Investigaciones previas, como la realizada en institutos de la región Ica, demuestran la complejidad y los desafíos que enfrentan estas casas de estudio para cumplir con los estándares requeridos (Poquiomo et al., 2022). De manera similar, el caso del Pedagógico de Juliaca ilustra las particularidades y esfuerzos inherentes a este proceso en el ámbito público (Vargas, 2024). La gestión educativa, por tanto, se erige como un factor clave que determina el éxito o fracaso en la búsqueda de la calidad (Lule et al., 2023; Apaza & Muñoz, 2022).

Un elemento central para navegar estas reformas es el liderazgo institucional. Un liderazgo directivo eficaz es capaz de articular una visión, movilizar recursos y sostener el esfuerzo colectivo a lo largo del tiempo. Sin esta dirección, los procesos de cambio corren el riesgo de estancarse o desviarse de sus objetivos primordiales. La gestión no solo implica la administración de recursos, sino también la construcción de una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora continua, un proceso vital para la sostenibilidad de cualquier proyecto educativo (Botero et al., 2021).

Sin embargo, la implementación de políticas de calidad, como los sistemas de gestión, no está exenta de dificultades, tal como se ha observado en universidades públicas de México (Arjona et al., 2022). Uno de los factores internos más decisivos es el compromiso organizacional de los miembros de la institución (Heredía & Sullca, 2022). Dicho compromiso, o la falta de este, puede manifestarse como



una resistencia al cambio, un fenómeno estudiado en un pedagógico privado de Lima, donde se identificó que el aumento de la carga laboral y las modificaciones en la práctica docente generaban desinterés y desmotivación (Ahumada & Huarcaya, 2022). La planificación de recursos humanos es igualmente crucial en este contexto (Rivadeneira et al., 2024), pues una correcta articulación entre gestión pedagógica, innovación y ambientes de aprendizaje es lo que finalmente conduce a una mejora tangible de la calidad (Fonseca et al., 2024).

Este artículo se deriva de un estudio que originalmente buscaba comprender las percepciones de los formadores sobre el licenciamiento y su efecto en el compromiso organizacional en la EESP “Nuestra Señora de Lourdes” de Ayacucho. La investigación documentó el proceso desde su inicio en 2022 hasta su culminación en 2024, analizando los factores críticos, incluyendo el liderazgo directivo y la participación diferenciada de la comunidad, que intervinieron en la consecución de la licencia de funcionamiento.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización del presente estudio se adoptó un enfoque de investigación cualitativo, por cuanto el interés se centró en la comprensión de un fenómeno social complejo dentro de su contexto particular. El diseño de investigación fue un estudio de caso, de tipo descriptivo e interpretativo, enfocado en el proceso de licenciamiento institucional de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública “Nuestra Señora de Lourdes” de Ayacucho, durante el periodo comprendido entre agosto de 2022 y enero de 2024.

A diferencia del plan original que preveía el uso de entrevistas y grupos focales, la obtención de la licencia y la naturaleza de los eventos llevaron a reorientar el diseño hacia un análisis documental *post-facto*. La técnica principal empleada fue el análisis de contenido de fuentes documentales. Se examinaron actas de reuniones de los comités de calidad, informes de avance, planes de mejora, registros de participación en actividades de licenciamiento, documentos de gestión económica y financiera, y la Resolución Ministerial N° 042-2024-MINEDU, que otorga la licencia de funcionamiento.

El análisis documental buscó específicamente rastrear las contribuciones de los diferentes órganos institucionales. Se puso especial atención en reconstruir la cadena de acciones y decisiones



provenientes de la Dirección General, el Área de Administración y las Coordinaciones de los Programas de Estudio, contrastando sus aportes con los del resto de la comunidad educativa. Esto permitió una reconstrucción granular de las dinámicas de gestión, liderazgo y participación a lo largo de todo el proceso, yendo más allá de una visión monolítica del compromiso organizacional.

El análisis de los datos se realizó mediante la codificación y categorización de la información extraída de los documentos. Se establecieron categorías predefinidas basadas en los objetivos del estudio, como "liderazgo directivo", "compromiso docente", "participación estudiantil" y "gestión de recursos". Posteriormente, se realizó una triangulación de la información proveniente de las distintas fuentes para validar los hallazgos. En todo momento se mantuvieron los principios éticos, asegurando la confidencialidad de la información y el anonimato de las personas implicadas.

## **Resultados**

El análisis de la evidencia documental permitió reconstruir el proceso de licenciamiento de la EESP “Nuestra Señora de Lourdes” y caracterizar el rol de sus actores y recursos. Los hallazgos se estructuran en los siguientes ejes:

### **1. Cronología y Consecución del Licenciamiento**

El proceso de licenciamiento institucional se inició formalmente en agosto de 2022. Durante 18 meses, la institución se abocó al cumplimiento de las siete Condiciones Básicas de Calidad (CBC) estipuladas por el Ministerio de Educación<sup>14</sup>. El proceso culminó exitosamente el 31 de enero de 2024 con la emisión de la Resolución Ministerial N° 042-2024-MINEDU, mediante la cual se otorgó la licencia de funcionamiento a la EESP “Nuestra Señora de Lourdes”. Este hito certificó que la institución cumplió con los estándares de calidad requeridos para la provisión del servicio de educación superior pedagógica.

### **2. Liderazgo Directivo y Gestión Estratégica**

Un hallazgo central fue el rol instrumental del liderazgo ejercido por el Director General, quien estuvo al frente de la institución entre los años 2019 y 2024. La revisión de los planes estratégicos e informes de gestión de dicho periodo reveló que la gestión directiva fue el eje articulador de todo el proceso. El Director General impulsó una visión clara y sostuvo el esfuerzo colectivo, logrando alinear los estamentos institucionales hacia el objetivo común del licenciamiento.



Un pilar de esta gestión estratégica fue la implementación de una política de austeridad desde el año 2019. El análisis de los documentos financieros y presupuestarios confirmó que esta política de racionalización del gasto permitió a la institución generar los ahorros necesarios para solventar la totalidad de los costos asociados al proceso de licenciamiento. Esta previsión financiera fue un factor determinante para garantizar la autonomía y la autogestión de la institución durante esta etapa crítica.

### **3. Compromiso Organizacional y Participación de la Comunidad Educativa**

El análisis documental reveló una marcada asimetría en el nivel de involucramiento de la comunidad educativa. Los informes de avance y las actas de las comisiones de trabajo mostraron una colaboración limitada y esporádica por parte de la mayoría del personal docente y administrativo. Esta falta de compromiso generalizado se infiere como una de las principales dificultades internas del proceso.

No obstante, a pesar de esta tendencia, se identificó un núcleo de gestión altamente comprometido que actuó como motor del cambio. Dicho núcleo estuvo conformado por las coordinaciones de los programas de estudio de Educación Inicial EIB, Educación Primaria EIB, Idiomas: Inglés y Educación Física, así como por las unidades y jefaturas. La participación activa de estos coordinadores y jefes de las unidades y coordinaciones, documentada en los planes de trabajo e informes de ejecución, fue decisiva para la adecuación curricular y académica a las exigencias de las CBC.

Asimismo, el Área de Administración desempeñó un papel fundamental. La documentación administrativa evidenció una gestión eficaz de los recursos humanos, materiales y económicos. Esta área garantizó que las necesidades de los comités de calidad fueran atendidas con celeridad y eficiencia, asegurando el soporte logístico y operativo indispensable para el éxito del plan de licenciamiento.

En contraparte a la apatía de un sector mayoritario, la participación del estamento estudiantil fue un factor vital y decisivo. Los registros documentales evidenciaron una colaboración activa y constante de los estudiantes en diversas actividades, siendo su contribución fundamental para dinamizar el proceso y alcanzar las metas en los plazos establecidos.

### **4. Gestión de Recursos Económicos**

Uno de los hallazgos más relevantes fue la autonomía financiera con la que se gestionó el licenciamiento. El análisis de los documentos económicos y presupuestarios confirmó que la totalidad



de la inversión requerida para cumplir con las CBC fue financiada con recursos propios de la institución, generados a través de sus actividades y de la política de austeridad implementada. Se constató la ausencia total de apoyo económico o transferencias específicas para este fin por parte de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, el Ministerio de Educación o el Gobierno Regional de Ayacucho. Este hecho subraya tanto la capacidad de gestión y resiliencia de la institución como la problemática de la falta de soporte financiero externo para los institutos públicos.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de este estudio ofrecen una visión pragmática y matizada de los desafíos del licenciamiento en la educación superior pedagógica pública. El éxito de la EESP "Nuestra Señora de Lourdes" es un testimonio del cumplimiento de las políticas de calidad (Pecho, 2021), pero el análisis de las condiciones revela la importancia crítica del liderazgo y la gestión focalizada. La figura del Director General (2019-2024) emerge como el factor catalizador, cuya visión estratégica y política de austeridad financiera demuestran cómo un liderazgo previsor puede construir las bases para superar obstáculos futuros, un aspecto clave de la planificación institucional (Vergara, 2021; Rivadeneira et al., 2024).

La dinámica de participación observada es particularmente reveladora. La constatación de una apatía mayoritaria entre el personal, contrapesada por un núcleo altamente comprometido (coordinadores y administración) y un estudiantado activo, desafía las nociones que exigen un consenso universal para el cambio. Este hallazgo sugiere que, en la práctica, las transformaciones institucionales pueden ser impulsadas por una "coalición de liderazgo", donde la dirección estratégica, la gestión operativa eficiente y la energía de los beneficiarios directos (los estudiantes) se combinan para superar la inercia organizacional. Este modelo se alinea con la literatura sobre resistencia al cambio (Ahumada & Huarcaya, 2022), pero añade el componente de una estrategia de mitigación exitosa basada en un liderazgo fuerte y la delegación en actores clave.

El rol del Área de Administración y de las coordinaciones de programa, así como de las unidades y jefaturas subraya la importancia de la gestión a nivel meso dentro de la institución. No fue solo una gestión "top-down" desde la dirección; fue la capacidad de estos mandos medios para traducir la estrategia en acciones concretas y gestionar los recursos eficazmente lo que garantizó la operatividad





del proceso. Esto refuerza la idea de que la gestión educativa de calidad es un constructo multinivel (Lule et al., 2023), donde tanto la visión estratégica como la ejecución táctica son indispensables.

Finalmente, la autosuficiencia económica forzada del proceso sigue siendo un punto crítico. Si bien es un testimonio de la resiliencia y la buena gestión financiera de la institución, también es una señal de alerta sobre la sostenibilidad de la política de licenciamiento para el sector público (Poquiomio et al., 2022). El éxito de un instituto no debería depender de su capacidad para operar con austeridad extrema, sino de un sistema que provea el soporte necesario para alcanzar los estándares de calidad que él mismo exige. La experiencia de la EESP "Nuestra Señora de Lourdes" es un modelo de éxito bajo presión, pero también un argumento para la revisión de las políticas de financiamiento de la educación superior pública.

## **CONCLUSIONES**

El proceso de licenciamiento de la Escuela de Educación Superior Pedagógica “Nuestra Señora de Lourdes” de Ayacucho fue un trayecto complejo cuyo éxito, culminado en enero de 2024, se cimentó en una combinación de factores estratégicos y humanos. La investigación concluye que el logro de la licencia fue posible gracias a una triada de fuerzas impulsoras que lograron contrarrestar las significativas barreras de la apatía interna y la falta de financiamiento externo.

El primer pilar fue el liderazgo directivo estratégico y previsor del Director General (2019-2024), cuya implementación de una política de austeridad aseguró la autonomía financiera necesaria para afrontar el proceso. El segundo pilar fue el compromiso y la gestión eficiente de un núcleo institucional clave, compuesto por el Área de Administración, las unidades, jefaturas y las coordinaciones de los programas académicos, quienes funcionaron como el motor operativo del cambio. Finalmente, el tercer pilar fue la participación vital y determinante del cuerpo estudiantil, cuyo compromiso suplió el déficit de involucramiento de otros sectores.

Estos elementos en conjunto demuestran que, aun en contextos de recursos limitados y compromiso organizacional desigual, es posible alcanzar metas institucionales ambiciosas. Sin embargo, el caso también sirve como una reflexión crítica para la política educativa. Para los gestores, resalta la necesidad de cultivar liderazgos fuertes y empoderar a los mandos medios. Para los formuladores de políticas, evidencia la urgencia de acompañar las exigencias de calidad con mecanismos de soporte



técnico y financiero que aseguren la equidad y sostenibilidad del sistema de educación superior pedagógica pública en el Perú.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, V. R. A., & Huarcaya, A. S. (2022). Resistencia al Cambio de los Docentes de un Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado de Lima frente al Proceso de Licenciamiento Institucional. *Revista Electrónica En Educación y Pedagogía*, 10(6), 152–166. <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.04061010>
- Apaza, M. S. A., & Muñoz, J. L. R. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(25), 1367–1374. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.418>
- Arjona, M., Arjona, A. L. L., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos*, 12(24), 268–283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Bedoya, Y. Y. B., Loarte, E. A. S., Torres, E. F. P., & Sánchez-Solís, Y. (2021). Gestión pedagógica y calidad educativa en una universidad pública del Perú. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(17), 207–229. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.168>
- Botero, S., Atencio, F., Tafur, J., & Hernández, H. (2021). Proceso vital en la gestión educativa: Herramienta de alta calidad hacia la sostenibilidad ambiental. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35916>
- Fonseca, S. F., Cabrera, S. L., & Fernández, Y. R. (2024). La Calidad educativa y su relación con la gestión pedagógica, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 8(1), 111–128. <https://doi.org/10.33970/eetes.v8.n1.2024.382>
- Heredia, V. S., & Sullca, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 926–938. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>
- Huapaya, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243–243. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>



- León, A., López, R. J. A., & Torres, V. G. T. (2021). Mejora del aprendizaje desde la óptica de la gestión pedagógica. *Dilemas Contemporáneos Educación Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2583>
- Lule, M. N., Serrano-Mesía, M. M., & Montenegro-Cruz, N. Y. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57–71. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>
- Pecho, S. E. P. (2021). La Gestión de Calidad y el Proceso de Licenciamiento Institucional: I.E.S.P.P “San Francisco de Asís” - Perú. *Revista de Investigación de La Universidad Norbert Wiener*, 10(2), 7–16. <https://doi.org/10.37768/unw.rinv.10.02.002>
- Poquiomo, M. A. P., Pantigoso, F. R. P., Machado, S. M. P., Guerrero, N. S. G., & Del Pilar Uribe Quiroz, M. (2022). Licenciamiento en Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Ica, Año 2021. *IGOBERNANZA*, 5(18), 328–348. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n18.2022.198>
- Rivadeneira, J. L., Almeida, P. A. A., León, E. J., & Mendoza, M. F. (2024). Planificación institucional de recursos humanos en el contexto de la educación. *MQRInvestigar*, 8(2), 1–18. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.2.2024.1-18>
- Sotelo, J. G. S., Álvarez, M. C. S., & Gallegos, E. (2020). Validación del instrumento de evaluación de desempeño de un sistema de gestión de calidad en una institución de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.653>
- Vargas, M. P. M. (2024). Licenciamiento del Pedagógico de Juliaca. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 1521–1537. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i3.495>
- Vergara, E. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 42–53. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.162>

