



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA ESCUELA
DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA GREGORIA
SANTOS-SICUANI-CUSCO-2024**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Mgt. ROXANA ELIET CALDERON MENDOZA

ASESOR:

Dr. HERMÓGENES JANQUI GUZMAN

ORCID: 0000-0002-6048-6941

CUSCO –PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

ANEXO 1 INFORME DE SIMILITUD

El que suscribe, el **Asesor** Hermógenes Janqui Guzmán, quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA GREGORIA SANTOS-SICUANI-CUSCO-2024**, presentado por la: **Mgt. ROXANA ELIET CALDERON MENDOZA**, con Código Nro.: 202645, para optar el Grado Académico de **Doctor en Administración**.

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el software similitud, conforme al Artículo 6° del Reglamento para Uso del Sistema de Detección de Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7% de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30%	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayores a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema de Detección de Similitud.



Firmado digitalmente por:
JANQUI GUZMAN HERMOGENES
FIR 23827268 hard
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 12/06/2026 07:35:38-0500

Cusco, 12 de junio de 2026

Firma

Post firma: Dr. Hermógenes Janqui Guzmán

Nro. de DNI: 23827268

ORCID del Asesor: 0000-0002-6048-694

Se adjunta:

1. Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Detección de Similitud: [oid:27259:599478323](#)

Roxana Eliet Calcedrón

LIDERA~2.PDF

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:599478323

Fecha de entrega

12 jun 2026, 7:06 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

12 jun 2026, 7:17 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

LIDERA~2.PDF

Tamaño del archivo

4.7 MB

317 páginas

80.890 palabras

480.278 caracteres

7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)
- Trabajos entregados

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
294 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



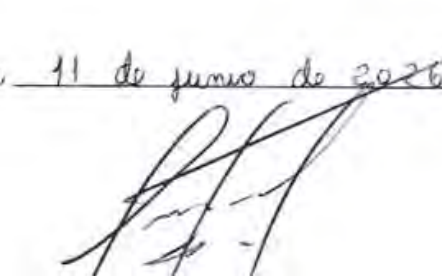
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director (e) de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA GREGORIA SANTOS-SICUANI-CUSCO-2024** de la **Mgt. ROXANA ELIET CALDERON MENDOZA**. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **SIETE DE ENERO DEL 2026**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 11 de junio de 2026


DR. EDWARD JESUS AGUIRRE ESPINOZA
Primer Replicante


DR. JORGE LUIS DIAZ UGARTE
Segundo Replicante


DR. TEÓFILO JORDAN PALOMINO
Primer Dictaminante


DR. SILBERTH SOLORZANO GUTIERREZ
Segundo Dictaminante

Dedicatoria

A dios, por iluminar mi camino para perseverar en mis sueños y amar esta hermosa vida con todos sus matices.

A mis padres Lucila y Virgilio, por su amor, apoyo incondicional y sus consejos para continuar mi superación profesional y personal.

A mi querido hermano Edwin, por ser un ejemplo de vida y enseñarme que no existen límites para lograr mis sueños.

A mi fiel compañera gatuna Misky, por su dulce presencia y compañía durante este arduo proceso.

Agradecimientos

Agradezco la mentoría y apoyo constante de mi asesor de tesis Dr. Hermógenes Janqui Guzmán; sus valiosos conocimientos me permitieron desarrollar el presente estudio y me motivaron a continuar en el fascinante ámbito de la investigación.

Asimismo, agradezco al personal directivo, jerárquico, docentes y estudiantes de la Escuela Superior Pública Gregoria Santos, por su colaboración, predisposición e interés para que se efectúe el estudio.

Índice General

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos	II
Lista de Tablas.....	VI
Lista de Figuras.....	VII
Resumen	VIII
Abstract.....	IX
Resumo	X
Introducción.....	XI
I. Planteamiento del Problema	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema.....	12
1.2.1. <i>Problema General</i>	12
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	12
1.3. Justificación de la Investigación.....	13
1.3.1. <i>Justificación de Relevancia Socio-económico y Político</i>	13
1.3.2. <i>Justificación de Implicancias Prácticas</i>	14
1.3.3. <i>Justificación de Utilidad Metodológica</i>	15
1.4. Objetivos de la Investigación	16
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	16
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	16
II. Marco Teórico Conceptual.....	18
2.1. Bases Filosóficas.....	18
2.1.1. <i>Pragmatismo</i>	18
2.1.2. <i>Paradigma Histórico-Crítico en la Educación</i>	18
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1. <i>Teoría de las Relaciones Humanas</i>	19
2.2.2. <i>Teoría del Comportamiento Organizacional</i>	20
2.2.3. <i>Teoría del Desarrollo Organizacional</i>	21
2.2.4. <i>Teoría Y</i>	21
2.2.5. <i>Teoría de Sistemas</i>	22
2.2.6. <i>Teoría de la Burocracia</i>	23

2.2.7.	<i>Liderazgo</i>	24
2.2.8.	<i>Liderazgo Directivo</i>	25
2.2.9.	<i>Clima Organizacional</i>	33
2.2.10.	<i>Calidad</i>	40
2.2.11.	<i>Servicio</i>	41
2.2.12.	<i>Calidad de Servicio</i>	42
2.3.	Marco Conceptual	57
2.4.	Marco Institucional o Empresarial	58
2.4.1.	<i>Identificación de la Institución</i>	58
2.4.2.	<i>Estructura Organizativa</i>	59
2.4.3.	<i>Misión, Visión y Valores</i>	60
2.5.	Marco Legal	63
2.5.1.	<i>Marco Normativo de las Escuelas de Educación Superior</i>	63
2.6.	Antecedentes Empíricos de la Investigación	65
III.	Hipótesis y Variables	74
3.1.	Hipótesis	74
3.1.1.	<i>Hipótesis General</i>	74
3.1.2.	<i>Hipótesis Específicas</i>	74
3.2.	Identificación de Variables e Indicadores	75
3.2.1.	<i>Variable 1</i>	75
3.2.2.	<i>Variable 2</i>	75
3.2.3.	<i>Variable 3</i>	75
3.3.	Categorización y Operacionalización de Variables	76
IV.	Metodología	81
4.1.	Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica	81
4.1.1.	<i>Localización Política</i>	81
4.1.2.	<i>Localización Geográfica</i>	81
4.2.	Tipo y Nivel de Investigación	82
4.2.1.	<i>Tipo</i>	82
4.2.2.	<i>Nivel</i>	85
4.3.	<i>Unidad de Análisis</i>	86
4.4.	<i>Población de Estudio</i>	86
4.5.	Tamaño de Muestra	87

4.6.	Técnicas de Selección de Muestra	90
4.7.	Técnicas de Recolección de Información	90
4.8.	Validación y Fiabilidad de Instrumento	90
4.9.	Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información	92
4.10.	Técnicas para demostrar la Verdad o Falsedad de las Hipótesis planteadas	92
V.	Resultados y Discusión.....	94
5.1.	Procesamiento, Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados	94
5.1.1.	<i>Nivel Inferencial</i>	95
5.1.2.	<i>Discusión de Resultados</i>	96
5.2.	Prueba de Hipótesis	100
5.2.1.	<i>Prueba de Hipótesis del Objetivo General</i>	100
5.2.2.	<i>Prueba de hipótesis del objetivo específico 1</i>	107
5.2.3.	Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 2.....	114
5.2.4.	Prueba de Hipótesis de Objetivo Específico 3.....	119
5.2.5.	Prueba de Hipótesis de Objetivo Específico 4.....	128
5.3.	Presentación de Resultados	129
5.3.1.	<i>Dimensiones de la Variable Liderazgo Directivo</i>	129
5.3.2.	<i>Dimensiones de la Variable Clima Organizacional</i>	147
5.3.3.	<i>Dimensiones de la Variable Calidad de Servicio</i>	159
VI.	Propuesta.....	186
6.1.	Análisis FODA de las Variables de Estudio	186
6.2.	Matriz FODA.....	188
6.3.	Propuesta de Plan Anual de Trabajo.....	190
	Conclusiones	260
	Recomendaciones.....	263
	Bibliografía	265
	Anexos.....	274
a.	Matriz de consistencia	274
b.	Instrumentos de recolección de datos	277
c.	Medios de verificación	298
d.	Carta de autorización.....	301
e.	Evidencias físicas y visuales.....	302

Lista de Tablas

Tabla 1. Dimensiones de liderazgo directivo.....	26
Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional	35
Tabla 3. Dimensiones de la calidad de servicio	45
Tabla 4. Operacionalización de variables	76
Tabla 5. Población de estudio conformado por los trabajadores	86
Tabla 6. Población de estudio conformada por los estudiantes	87
Tabla 7. Proporción de estudiantes por ciclos y programa de estudios	89
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad.....	91
Tabla 9. Baremación de las variables.....	94
Tabla 10. Prueba de Kolmogorov-Smirnov	95
Tabla 11. Relación de liderazgo directivo, clima organizacional y la calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes.....	101
Tabla 12. Liderazgo directivo según los trabajadores y estudiantes.....	113
Tabla 13. Clima organizacional según los trabajadores y estudiantes.....	118
Tabla 14. Calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes	127
Tabla 15. Correlación de liderazgo directivo, clima organizacional y la calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes	128
Tabla 16. Mostrar dirección de futuro según los trabajadores y estudiantes	129
Tabla 17. Desarrollo de personas según los trabajadores y estudiantes.....	133
Tabla 18. Rediseño de la organización según los trabajadores y estudiantes	136
Tabla 19. Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) según los trabajadores y estudiantes.....	142
Tabla 20. Gestión institucional según los trabajadores y estudiantes	147
Tabla 21. Retos individuales según los trabajadores y estudiantes.....	151
Tabla 22. Interacción según los trabajadores y estudiantes	155
Tabla 23. Perfil del docente según los trabajadores y estudiantes	159
Tabla 24. Currículo según los trabajadores y estudiantes	164
Tabla 25. Infraestructura y facilidades según los trabajadores y estudiantes	167
Tabla 26. Personal de gestión y apoyo según los trabajadores y estudiantes	171
Tabla 27. Calidad del empleo según los trabajadores y estudiantes	176
Tabla 28. Seguridad y protección según los trabajadores y estudiantes	179
Tabla 29. Desarrollo de habilidades de los estudiantes	182
Tabla 30. Análisis FODA.....	186

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos.....	59
Figura 2. Ubicación geográfica del ámbito de estudio	81
Figura 3. <i>Liderazgo directivo según los trabajadores y estudiantes</i>	107
Figura 4. <i>Clima organizacional según los trabajadores y estudiantes</i>	114
Figura 5. <i>Calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes</i>	120
Figura 6. <i>Mostrar dirección de futuro según los trabajadores y estudiantes</i>	130
Figura 7. <i>Desarrollo de personas según los trabajadores y estudiantes</i>	133
Figura 8. <i>Rediseño de la organización según los trabajadores y estudiantes</i>	137
Figura 9. <i>Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) según los trabajadores y estudiantes</i>	142
Figura 10. <i>Gestión institucional según los trabajadores y estudiantes</i>	147
Figura 11. <i>Retos individuales según los trabajadores y estudiantes</i>	152
Figura 12. <i>Interacción según los trabajadores y estudiantes</i>	156
Figura 13. <i>Perfil del docente según los trabajadores y estudiantes</i>	160
Figura 14. <i>Currículo según los trabajadores y estudiantes</i>	164
Figura 15. <i>Infraestructura y facilidades según los trabajadores y estudiantes</i>	167
Figura 16. <i>Personal de gestión y apoyo según los trabajadores y estudiantes</i>	171
Figura 17. <i>Calidad del empleo según los trabajadores y estudiantes</i>	176
Figura 18. <i>Seguridad y protección según los trabajadores y estudiantes</i>	179
Figura 19. <i>Desarrollo de habilidades según los trabajadores y estudiantes</i>	183

Resumen

Esta investigación analizó la situación y relación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos del distrito de Sicuani, departamento de Cusco, comparando las percepciones de 34 trabajadores y 180 estudiantes mediante un enfoque descriptivo, correlacional no causal, propositivo y de tipo aplicado. La metodología mixta integró el uso de encuestas, guía de observación, diálogos y revisión teórica. La prueba de Kolmogorov-Smirnov confirmó la distribución normal de datos, permitiendo la aplicación de pruebas paramétricas. Los resultados de Pearson mostraron una correlación muy alta entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ($r = 0,897$) y una correlación alta con la calidad de servicio ($r = 0,612$) según la percepción de los trabajadores. Asimismo, una correlación muy alta tanto con el clima organizacional ($r = 0,855$) como con la calidad de servicio ($r = 0,783$) desde la perspectiva de los estudiantes. La prueba t de Student no mostró diferencias significativas entre grupos respecto al nivel de efectividad del liderazgo directivo y el grado de favorabilidad del clima organizacional; pero sí en el nivel de calidad de servicio. Se concluye que existe una relación directa y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio según ambos grupos, con diferencias significativas solo en la calidad de servicio. Se proponen planes anuales de trabajo 2026-2027, para el desarrollo del liderazgo directivo que contribuyan a mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio.

Palabras clave: Liderazgo directivo, Clima organizacional, Calidad de servicio, Escuela de educación superior.

Abstract

This research analyzed the situation and relationship of managerial leadership with organizational climate, and service quality at the Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos in the district of Sicuani, department of Cusco, comparing the perceptions of 34 employees and 180 students using a descriptive, non-causal, correlational, propositional, and applied approach. The mixed methodology integrated the use of surveys, observation guides, dialogues, and theoretical review. The Kolmogorov-Smirnov test confirmed the normal distribution of data, allowing the application of parametric tests. Pearson's results showed a very high correlation between managerial leadership and organizational climate ($r = 0.897$) and a high correlation with service quality ($r = 0.612$) according to workers' perceptions. Likewise, there was a very high correlation with both the organizational climate ($r = 0.855$) and service quality ($r = 0.783$) from the students' perspective. The Student's t-test showed no significant differences between groups in terms of the level of managerial leadership effectiveness and the degree of organizational climate favorability, but it did show differences in the level of service quality. It is concluded that there is a direct and significant relationship between managerial leadership and the organizational climate and service quality in the institution according to both groups, with significant differences only in service quality. Annual work plans for 2026-2027 are proposed for the development of managerial leadership that will contribute to improving the organizational climate and service quality.

Key words: Managerial leadership, Organizational climate, Service quality, School of higher education.

Resumo

Esta pesquisa analisou a situação e a relação entre a liderança gerencial, o clima organizacional e a qualidade do serviço na Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, no distrito de Sicuani, departamento de Cusco, comparando as percepções de 34 funcionários e 180 alunos por meio de uma abordagem descritiva, correlacional não causal, propositiva e de tipo aplicado. A metodologia mista integrou o uso de pesquisas, guia de observação, diálogos e revisão teórica. Os resultados de Pearson mostraram uma correlação muito alta entre a liderança gerencial e o clima organizacional ($r = 0,897$) e uma correlação alta com a qualidade do serviço ($r = 0,612$) de acordo com a percepção dos trabalhadores. Da mesma forma, uma correlação muito alta tanto com o clima organizacional ($r = 0,855$) quanto com a qualidade do serviço ($r = 0,783$) da perspectiva dos alunos. O teste t de Student não mostrou diferenças significativas entre os grupos em relação ao nível de eficácia da liderança gerencial e ao grau de favorabilidade do clima organizacional, mas sim no nível de qualidade do serviço. Conclui-se que existe uma relação direta e significativa entre a liderança gerencial e o clima organizacional e a qualidade do serviço na instituição, de acordo com ambos os grupos, com diferenças significativas apenas na qualidade do serviço. São propostos planos de trabalho anuais para 2026-2027, para o desenvolvimento da liderança gerencial que contribuam para melhorar o clima organizacional e a qualidade do serviço.

Palavras-chave: Liderança gerencial, Clima organizacional, Qualidade do serviço, Faculdade de educação superior.

Introducción

En el ámbito de la educación superior, el liderazgo directivo constituye un pilar primordial para el desarrollo institucional y la mejora continua de la calidad de servicio. Diversos estudios han evidenciado que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio en instituciones educativas. En este contexto, la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, ubicada en el distrito de Sicuani, provincia de Canchis, departamento de Cusco, presenta la necesidad de profundizar en la comprensión de la relación entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad del servicio educativo. Por ello, el estudio se propone analizar de manera integral la situación de las tres variables y la asociación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio, comparando las percepciones de trabajadores y estudiantes, con el fin de diseñar una propuesta de desarrollo del liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio

Entendiéndose como liderazgo directivo la capacidad de los directivos para guiar y motivar a la comunidad educativa, promoviendo la mejora continua y el logro de objetivos institucionales, el clima organizacional como la percepción colectiva del ambiente laboral y académico que influye en las relaciones y el compromiso dentro de la institución y la calidad de servicio como el grado en que la institución satisface las expectativas de estudiantes y personal mediante procesos eficientes y una formación integral.

Desde una perspectiva social, los resultados y la propuesta derivada podrán beneficiar directamente a la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo y personal de soporte, al fomentar un liderazgo más participativo y colaborativo, mejorar las condiciones laborales y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución. Esto se refleja en un clima organizacional más positivo, que favorece la

comunicación asertiva, el reconocimiento del trabajo, y el desarrollo integral de los estudiantes, aspectos fundamentales para la calidad de servicio alineada con las necesidades sociales actuales.

El objetivo general de la investigación es analizar la situación y relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio comparando la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024. El cual a su vez está conformado por los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el nivel de efectividad del liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.
Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024
2. Describir el grado de favorabilidad del clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024
Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024
3. Describir el nivel de calidad del servicio educativo en función de las dimensiones; el perfil de docente, el curriculum, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo,

calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicios educativo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

4. Analizar el tipo y nivel de correlación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024.
5. Diseñar una propuesta de desarrollo del liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024

Por otra parte, la investigación es descriptiva, correlacional no causal y propositiva; asimismo es transversal debido a que la recolección de datos se efectuó en un período determinado.

El presente trabajo está estructurado en capítulos. El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, el segundo capítulo expone el marco teórico conceptual, el tercer capítulo aborda la metodología, el cuarto capítulo presenta los resultados y discusión, el quinto capítulo desarrolla la propuesta, el sexto ofrece las conclusiones y recomendaciones y el séptimo capítulo incluye las referencias bibliográficas.

I. Planteamiento del Problema

1.1. Situación Problemática

En la actualidad, las diversas organizaciones educativas están desarrollándose en el contexto de cambios abruptos y constantes; por lo que, el rol de líder es esencial para impulsar el desarrollo y la competitividad de estas instituciones. El líder directivo, debe ser visionario, gestor, innovador, transformacional, motivador de entornos colaborativos, creativos y democráticos, además, de comunicar las políticas y establecer las estrategias que contribuyan al logro adecuado de la cultura, el clima organizacional y la calidad (Fretes, 2020). Por ende, el líder que dirige las instituciones de educación superior tiene que gestionar adecuadamente los recursos de acuerdo con los entornos cambiantes y enfatizar en el talento humano, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con el estudio de Pedraja-Rejas et al. (2020) en las instituciones de educación superior de Chile, los líderes de los Centros de Formación Técnica son democráticos, motivan la comunicación y participación del personal, se centran en las estrategias y el desempeño para la acreditación; sin embargo, en los Institutos Profesionales, el énfasis estricto y centralizado en los niveles de jerarquización para la toma de decisiones, impide la participación del personal quienes únicamente acatan las medidas implementadas por los directivos. Por otra parte, los investigadores mencionan que la mayoría de estudios se ha realizado en los entornos universitarios, pero no se ha enfatizado en las instituciones técnicas ni profesionales, a pesar de, que la formación de trabajadores de estas entidades cumple un rol esencial en la economía y en las organizaciones.

Además, según el estudio en un Instituto Tecnológico en México por Blas et al. (2023), los principales actores (docentes y personal administrativo), perciben que la gestión del líder es

adecuada, por el éxito en la implementación de funciones y procesos; no obstante, observan que, la motivación por parte del directivo es mala y requiere involucrarse más con la comunidad académica, mediante estrategias de comunicación y talleres para la cohesión, la solución de conflictos, la mejora continua y el logro de objetivos institucionales. En tal sentido, el rol del líder directivo en las instituciones superiores, no solo se restringe a las actividades relacionadas a elaboración y actualización de los documentos de gestión, sino, además, a diversas acciones para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación con los trabajadores para el logro de los objetivos y la calidad.

Por otra parte, el clima organizacional, es uno de los aspectos importantes en las entidades educativas de nivel superior; comprende las percepciones de la comunidad académica, respecto al entorno, y se reflejan en el comportamiento. De acuerdo con García et al (2024) un clima organizacional positivo tiene efectos significativos en la satisfacción laboral, mayor productividad, compromiso y creatividad del personal administrativo y docente de las instituciones de nivel superior; sin embargo, un clima organizacional negativo puede ocasionar efectos adversos tales como el absentismo, desmotivación y rotación de los trabajadores.

Además, según Domínguez et al. (2013) los aspectos negativos que inciden en el clima organizacional en las instituciones de educación superior son la expansión desmesurada de las áreas administrativas, los procedimientos burocráticos y obsoletos, los trabajadores administrativos sin el perfil profesional adecuado, la rigidez en el control de la gestión, la duplicidad de actividades, la falta de acciones de control para evaluar el desempeño administrativo y la centralización de decisiones en las oficinas centrales de la administración, lo que deriva en el bajo compromiso del personal académico y administrativo con los objetivos y estrategias de las instituciones.

En cuanto a la calidad de servicio, es un factor también relevante en la prestación de servicios en las instituciones de educación superior, las cuales han enfrentado retos y cambios vertiginosos en los últimos años. La presencia del COVID-19, generó cambios en los entornos organizacionales y en la calidad de servicio de las instituciones de educación superior en el mundo. Según Montiel et al. (2022) en el nuevo contexto, los profesores y estudiantes se enfrentaron a la adaptación de la educación a entornos virtuales, mediante el empleo de equipos, manejo de herramientas virtuales, el tiempo, la disciplina, etc.

En el Perú, las instituciones de educación superior presentan deficiencias en la calidad de servicio; de acuerdo con Kevans (2020) uno de los más grandes problemas que enfrenta la educación es el inadecuado vínculo de las carreras con los requerimientos del mercado laboral; esto se refleja en los currículos y planes de formación académica de la educación superior desarticulados en la mayoría de casos del sistema productivo. Además, de acuerdo con el estudio de Escobedo (2025) en las instituciones de educación superior públicas del Perú, la mayoría de los estudiantes perciben la calidad como moderada en diferentes dimensiones, lo que sugiere que, si bien no existen deficiencias graves, existe un considerable potencial para optimizar la experiencia educativa; asimismo resalta la necesidad urgente de mejorar el desempeño laboral de los docentes, como aspecto crucial para elevar los estándares académicos de estas instituciones y enfatiza la importancia de infraestructuras adecuadas, programas de estudio bien estructurados y procesos administrativos eficientes para mejorar la satisfacción y la percepción de calidad entre los estudiantes.

Por otra parte, en el ámbito de la educación superior no universitaria, de acuerdo con el Art. 6 de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, Ley N.º 30512 (2016) las escuelas de Educación Superior son instituciones educativas

de carácter especializado que conforman la segunda etapa del sistema nacional educativo, orientadas a la formación de profesionales especializados en áreas como la docencia, la ciencia y tecnología, destacando la importancia en una preparación aplicada. Asimismo, las escuelas superiores relacionadas a la pedagogía se denominan como Escuelas de Educación Superior Pedagógicas (EESP), que son instituciones especializadas para la formación inicial docente y otorgan el grado de bachiller y título profesional a nombre de la nación, con validez para los estudios de posgrado.

De igual manera, esta normativa indica en el Art. 4. que el licenciamiento tiene como propósito la verificación del cumplimiento de las condiciones básicas de calidad en las escuelas de educación superior, que conduzcan a la autorización de funcionamiento para la prestación de servicios, las cuales se refieren a la gestión institucional, las líneas de investigación, la gestión académica y programa de estudios, infraestructura física, ambientes, equipamiento, recursos de aprendizaje, disponibilidad de personal directivo, jerárquico y docente idóneo, previsión económica y financiera en concordancia con los fines de estas instituciones, la existencia de servicios educacionales complementarios y mecanismos de intermediación laboral.

Por otro lado, el diagnóstico de brechas de infraestructura o de acceso a servicios del sector educación para el Programa Multianual de Inversiones 2024- 2026, efectuado por MINEDU (2023) indica que según el “Censo Educativo 2022, existen 66,336 matriculados con acceso al Servicio de Educación Superior Pedagógica” (p. 9) y además de acuerdo con el Ministerio de Educación (2025) existen 191 instituciones de Formación Inicial Docente, de las cuales 104 son públicas, a su vez de esta última clasificación 39 locales son Escuelas de Educación Superior Pedagógica y 65 Institutos de Educación Superior Pedagógica.

Asimismo, el diagnóstico de MINEDU (2023) señala que la estimación de brecha nacional de unidades productoras con el servicio de educación superior pedagógica con capacidad instalada inadecuada es de 95.79%, entendiéndose como unidad productora al “conjunto de recursos o factores productivos (infraestructura, equipos, personal, organización, capacidades de gestión, entre otros) que, articulados entre sí, tienen la capacidad de proveer bienes o servicios a la población objetivo (Directiva N° 001-2019-EF/63.01., Art. 5, 2019). En tal sentido, a pesar de que las instituciones de formación docente, es decir las escuelas de educación superior pedagógicas y los institutos de educación superior pedagógica cumplieron con las condiciones básicas de calidad del licenciamiento, como criterios básicos mínimos para su funcionamiento; aún se identifica un elevado porcentaje de estas instituciones en el país con una capacidad instalada insuficiente que involucra recursos relevantes como la infraestructura, equipos, personal y gestión, reflejándose las condiciones inadecuadas que limitan la óptima calidad de servicios.

En el contexto local, según el reporte del Ministerio de Educación (2025) la región Cusco cuenta con 18 instituciones de formación inicial docente, de las cuales 5 son escuelas de educación superior pedagógicas y 13 son institutos de educación superior pedagógica. Por otra parte, de acuerdo con lo mencionado en el diagnóstico de brechas del Gobierno Regional Cusco (2024) los locales que ofertan el servicio de educación superior pedagógica no disponen de una adecuada capacidad instalada, enfatizando que se requiere su intervención. Por otra parte, la provincia de Canchis cuenta con dos escuelas de Educación Superior Pedagógica Pública, la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública de Túpac Amaru ubicada en el distrito de Tinta y la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos en el distrito de Sicuani.

La unidad de análisis de la investigación es la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, institución de educación superior no universitaria, que ha seguido un proceso de adecuación de Instituto de Educación Superior Público Privado a Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública para su licenciamiento institucional. Esta entidad educativa, obtuvo el licenciamiento como Escuela Superior, conjuntamente con sus dos programas de estudio Educación Primaria Intercultural Bilingüe y Educación en Idiomas especialidad inglés, mediante Resolución Ministerial N° 429-2024-MINEDU el 26 de agosto de 2024, que indica el cumplimiento del procedimiento de licenciamiento y las siete condiciones básicas de calidad (CBC), estipuladas en el artículo 25 de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de La Carrera Pública de Sus Docentes, Ley N.º 30512 (2016), así como el Reglamento de la referida ley aprobado mediante Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU y el documento normativo de las disposiciones que regulan la evaluación de las condiciones básicas de calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica.

Sin embargo, a pesar de que esta escuela superior ha cumplido con las Condiciones Básicas de Calidad, consideradas como criterios mínimos para el funcionamiento de la institución, tal como lo establece la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de Sus Docentes, Ley N.º 30512 (2016), respecto principalmente a las condiciones de gestión institucional, la gestión académica y programas de estudios, infraestructura educativa, recursos para el aprendizaje y mantenimiento, la disponibilidad del personal directivo, jerárquico y docente idóneo y suficiente, aún se observan deficiencias en la institución que se vinculan con la problemática identificada en el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio.

En tal sentido, respecto al liderazgo directivo y la dimensión mostrar dirección de futuro, la dirección de esta institución ha desempeñado un rol importante en el proceso de licenciamiento como escuela superior, liderando las acciones necesarias para la actualización de las herramientas de gestión, de acuerdo con los estándares exigidos por el Ministerio de Educación y formulando una visión y misión respecto a la mejora continua y la calidad el cual se evidencia en el portal de transparencia de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos (2024). No obstante, en cuanto a la dimensión desarrollo de personas, en la visita exploratoria la institución, registrada en la lista de cotejo el 28 de octubre del 2024, se observó en una reunión de trabajo que la dirección no brinda un trato adecuado a las necesidades de los trabajadores principalmente del área administrativa, debido a conflictos en las relaciones interpersonales.

Asimismo, en esta visita exploratoria, respecto a la dimensión rediseño de la organización, en cuanto a la estructura organizacional, se observan aún deficiencias en la ejecución de las tareas del personal y el empleo de tecnologías. Referente a la dimensión gestión de la instrucción, en la visita exploratoria que realice el 29 de octubre del 2024 a la institución registrada en la lista de cotejo, se constató que las acciones de monitoreo a los docentes son deficientes, observándose la ausencia de profesores en las aulas durante las horas de dictado.

En cuanto al clima organizacional, en la dimensión gestión institucional, la dirección de la institución ha dirigido las acciones para la obtención del licenciamiento institucional, una de las cuales fue la actualización de los documentos de gestión el Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Proyecto Curricular Institucional y Manual de Procesos Institucionales que se verifica en el portal de transparencia de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos (2024); estos documentos establecen los objetivos

y estrategias de la institución y regulan además los roles y funciones del personal de la institución; sin embargo no se evidencia el Manual de Organización y Funciones en el portal de transparencia de la escuela superior.

Por otra parte, se observó en la visita exploratoria efectuada a la institución el 28 de octubre del 2024, que el trabajo en equipo de los trabajadores es deficiente, debido al divisionismo entre las actividades del personal administrativo y la labor que realizan los docentes del área jerárquica, así como las relaciones interpersonales frías y distantes entre estos dos grupos, lo cual ocasiona un bajo compromiso, participación y satisfacción de los trabajadores para el desempeño de las actividades en equipo. Este aspecto también se demuestra en la investigación realizada por Carazas (2022) que manifiesta que los trabajadores y estudiantes establecen una comunicación horizontal que afecta sus relaciones interpersonales; además, la presencia de los intereses de grupos ocasiona enfrentamientos antagónicos y conflictos internos que limitan el desarrollo institucional.

Asimismo, en la visita exploratoria se observó que respecto a la dimensión retos individuales, el personal administrativo en su mayoría, presenta aún dificultades para la adaptación a la virtualidad y resistencia al cambio, lo cual se evidencia en el registro manual de los trámites en cuadernos y el uso de formatos físicos; a este aspecto se suma las escasas capacitaciones a los trabajadores de la institución en el uso de las plataformas virtuales, limitándose de esta manera, el uso eficiente de las herramientas de enseñanza y aprendizaje y la atención virtual a los trámites de los usuarios; esta situación genera demoras considerables en la atención a los trámites e insatisfacción con el servicio. Además de acuerdo con el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos (2023) la entidad dispone de programas limitados para la capacitación, actualización y

desarrollo profesional de sus formadores, además de un presupuesto insuficiente para las capacitaciones. Estos aspectos se reflejan en la baja capacitación en tecnologías de la información y comunicación (TIC) para los docentes, así como en oportunidades restringidas de capacitación para el personal administrativo.

En relación con la dimensión interacción, en la visita exploratoria efectuada el 29 de octubre del 2024, se observó que los trabajadores no cuentan con los recursos necesarios, debido a que los equipos tecnológicos son obsoletos, el mobiliario es antiguo y la conectividad de red es deficiente en la biblioteca y los laboratorios, dificultándose el adecuado trabajo. Por otra parte, los trabajadores no son reconocidos oportunamente, se carece de incentivos y felicitación al buen desempeño, el personal no participa en la toma de decisiones y la comunicación es deficiente entre el personal directivo, administrativo y docente, reflejándose en relaciones interpersonales muy distantes y formales. Asimismo, en el estudio efectuado por Carazas (2022) indica que la participación de los docentes contratados, en las decisiones de la institución es limitada o no es considerada. Según el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos (2023) la inadecuada comunicación interna de la institución conlleva a un clima organizacional negativo en los trabajadores.

Respecto a la calidad de servicio, en la visita exploratoria del 29 de octubre del 2024, en la dimensión perfil del docente, se observó que algunos profesores que regentan las asignaturas en los dos programas de estudio, presentan algunas deficiencias en las habilidades de comunicación y los estilos de enseñanza, debido al trato autoritario y las estrategias inadecuadas para la enseñanza a los estudiantes en aula. En relación a este aspecto según el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria

Santos (2023), menciona que algunos docentes implementan de manera limitada las metodologías activas y tecnológicas para la enseñanza.

Referente a la infraestructura y las facilidades, en la visita efectuada el 29 de octubre del 2024, se identificó que los docentes tienen limitaciones para el uso de los recursos de enseñanza y aprendizaje, debido a la implementación básica de material físico y virtual. Este aspecto también se respalda en el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos (2023) que indica la deficiente implementación de materiales y recursos educativos en la institución. Por otra parte, en la visita exploratoria se observó que los servicios de apoyo son incipientes, es decir, la institución dispone de una cafetería, una sala psicopedagógica y tópico, en ambientes pequeños, con mobiliario y equipamiento básico. La limpieza se realiza diariamente en las instalaciones de la institución; sin embargo, aún falta un mayor mantenimiento de los equipos de las aulas y oficinas.

Asimismo, en la visita efectuada el 28 de octubre del 2024, se identificó que el trabajo administrativo, es deficiente, debido a que la atención a los trámites de los estudiantes se realiza en periodos muy prolongados, además, el personal administrativo no está capacitado en el uso de la plataforma tecnológica y muestra resistencia al cambio; de igual manera, este aspecto se relaciona con el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos (2023) que indica que la escuela superior tiene limitadas capacidades en el manejo documental para la atención al usuario y una gestión insuficiente de los procesos documentarios. Respecto a la seguridad y protección, en la visita exploratoria se identificó que a la institución le falta implementar más medidas de seguridad y equipamiento de seguridad durante la prestación de servicios educativos.

En síntesis, la problemática en la unidad de estudio, respecto al liderazgo directivo se observa principalmente en el inadecuado desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción. Asimismo, con referencia a la variable clima organizacional, se identificaron deficiencias en la gestión institucional, relacionado al trabajo en equipo de los trabajadores. En cuanto a los retos individuales los trabajadores enfrentan dificultades en la adaptación a los cambios tecnológicos y las escasas capacitaciones que reciben en la institución. Asimismo, el personal no dispone de recursos adecuados, su desempeño no es reconocido oportunamente y la comunicación interna en la institución es deficiente. Respecto a la variable calidad de servicio, se observaron deficiencias en la dimensión perfil del docente. Asimismo, la institución presenta deficiencias respecto a infraestructura y facilidades, el trabajo administrativo es inadecuado y las medidas de seguridad y protección son limitadas.

Por consiguiente, si continúan las deficiencias en el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio administrativo en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, podría ocasionar la deserción laboral del personal docente administrativo y soporte, síndrome de burnout en trabajadores agotados, deserción estudiantil, reducción en la empleabilidad de los egresados y sanciones de MINEDU con riesgo de pérdida del licenciamiento institucional.

En tal sentido, con el fin de solucionar esta problemática, se diseñó una propuesta de desarrollo de liderazgo directivo que permita mejorar las condiciones actuales del clima organizacional y la calidad de servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos de Sicuani.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la situación y relación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio comparando la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1: ¿Cuál es el nivel de efectividad del liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?.

¿Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?

PE2: ¿Cuál es el grado de favorabilidad del clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?.

¿Existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?

PE3: ¿Cuál es el nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes desde la perspectiva de los

trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?.

¿Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?

PE4. ¿Cuál es el tipo y nivel de correlación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?

PE5. ¿Cuál es la propuesta de desarrollo del liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación de Relevancia Socio-económico y Político

La investigación permitirá tener una mayor comprensión de las variables de estudio y contribuirá a través de la propuesta a mejorar el funcionamiento de la Escuela Superior Gregoria Santos, y generar impactos positivos en la comunidad educativa.

En el ámbito social, el aporte de este estudio coadyuvará a mejorar las condiciones del liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio, en la institución, es decir, el impulso de la dirección para promover entornos de trabajo más adecuados, mediante el mayor nivel de cooperación de los trabajadores en la toma de decisiones, la mejora de las relaciones productivas con los grupos de interés conformado por la comunidad educativa, las instituciones educativas y los medios de comunicación y el mejor vínculo con el entorno.

Asimismo, se contribuirá a mejorar la comunicación asertiva, el desempeño laboral, el reconocimiento al trabajo, el uso de recursos de los trabajadores, la calidad del currículo, el apoyo del personal, la infraestructura, la seguridad, la calidad del empleo y el desarrollo de habilidades de los estudiantes; aspectos que incidirán en el bienestar de la comunidad educativa, la prestación de servicios de calidad y favorecerán una formación educativa integral comprometida con las necesidades de la sociedad.

En el aspecto económico, la propuesta del estudio enfocado en las tres variables, contribuirá a un uso más eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros; en tal sentido, un liderazgo efectivo y un clima organizacional favorable, permitirán la optimización de los procedimientos, la reducción de conflictos internos y la mejora en el uso del presupuesto institucional, que a su vez permitirá mejorar el nivel de la calidad de servicios.

Respecto al aspecto político, los resultados de la investigación y la propuesta podrían ser referentes para otras escuelas de educación superior, y aportar en la formulación de políticas públicas para mejorar el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicios con una visión prospectiva del contexto de las instituciones de educación superior.

1.3.2. Justificación de Implicancias Prácticas

La investigación aportará soluciones prácticas a las deficiencias del liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. Los planes anuales de trabajo 2026-2027 proporcionan a la dirección herramientas integrales para liderar cambios institucionales efectivos, proveen a los docentes un entorno laboral favorable para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, optimizan los procesos y facilitan el desempeño del personal administrativo y aseguran a los estudiantes formación de calidad adaptada a sus necesidades de inserción laboral futura.

Estos planes incorporan diversas estrategias vinculadas a las brechas identificadas en los indicadores y dimensiones, orientadas al desarrollo de competencias de liderazgo, mejora del conocimiento y estilos de enseñanza de los docentes, optimización del currículo, modernización de procedimientos institucionales, incorporación de tecnología y equipamiento pedagógico y fortalecimiento de inserción laboral de los estudiantes. De esta manera, de optimizan las variables correlacionadas, reduciendo tensiones laborales, incrementando la satisfacción institucional y elevando la calidad de servicio de manera integral.

1.3.3. *Justificación de Utilidad Metodológica*

En esta investigación de enfoque mixto descriptivo-correlacional, se diseñó un instrumento específico para medir el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. Para su elaboración, el cuestionario de Likert, se basó en las dimensiones e indicadores de liderazgo directivo de Weinstein & Muñoz (2012), las dimensiones e indicadores del modelo CLIOUNing para clima organizacional y se adaptó el instrumento de medición del modelo HEISQUAL de la calidad de servicio. Este diseño contextualizado supera las limitaciones de cuestionarios genéricos aplicados en otros ámbitos genéricos.

Asimismo, el cuestionario ha sido validado por juicio de expertos y presenta confiabilidad aceptable, determinada mediante el análisis estadístico de Alfa de Cronbach. Este instrumento se aplicó a los estudiantes y trabajadores de la institución, combinando el análisis cuantitativo con la interpretación cualitativa de la guía de observación.

La investigación siguió el procedimiento de diseño de instrumento, la validación por juicio de expertos, la aplicación de cuestionario a los trabajadores y estudiantes de la institución, uso de la guía de observación, análisis de correlaciones, percepciones y brechas en las variables

de estudio, triangulación de datos cuantitativos y cualitativos, culminando en la propuesta de planes anuales de trabajo.

En síntesis, el instrumento y método empleado serán de utilidad como referencia metodológica para futuras investigaciones en escuelas de educación superior pedagógicas similares, permitiendo que otros investigadores adapten mediciones contextualizadas que faciliten estudios relevantes en sus instituciones.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. *Objetivo General*

Analizar la situación y relación entre del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio comparando la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

OE1: Describir el nivel de efectividad del liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

OE2: Describir el grado de favorabilidad del clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior

Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

OE3: Describir el nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

OE4: Analizar el tipo y nivel de correlación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

OE5: Diseñar una propuesta de desarrollo del liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

II. Marco Teórico Conceptual

2.1. Bases Filosóficas

2.1.1. *Pragmatismo*

De acuerdo con James (1922) la palabra pragmatismo ha llegado a utilizarse en un sentido aún más amplio, significando también una cierta teoría de la verdad; por otra parte, se aleja de la abstracción y la insuficiencia, de las soluciones verbales, de las malas razones a priori, de los principios fijos, los sistemas cerrados y los supuestos absolutos y orígenes; es decir, vuelve hacia la concreción y la adecuación, hacia los hechos, hacia la acción y hacia el poder; el pragmatismo, por muy dedicado que esté a los hechos, no tiene el sesgo materialista que caracteriza al empirismo ordinario. Esta postura filosófica se refleja en la investigación, debido a que trasciende al análisis teórico, al incorporar las percepciones de trabajadores y estudiantes, al validar correlaciones estadísticas significativas, triangular con datos observacionales, identificar brechas y operacionalizarlas en planes anuales de trabajo, contribuyendo de esta manera a la ciencia práctica para un cambio institucional integral.

2.1.2. *Paradigma Histórico-Crítico en la Educación*

Según Saviani (2018) la pedagogía histórica crítica conforma uno de los más claros ejemplos de los esfuerzos teóricos que se dirigen a la formación de una perspectiva que involucra la Antropología Filosófica, una Teoría del Conocimiento y una Filosofía de la Educación y contiene lo mejor de la dialéctica del materialismo histórico. Este paradigma, requiere la comprensión de la educación desde su desarrollo histórico-objetivo, es decir a partir de la probabilidad de desarrollar una propuesta pedagógica, orientada principalmente a transformar la sociedad, en lugar de conservarla como está; por otra parte, el vínculo con el contexto educativo, conlleva comprender la realidad en sus bases históricas, en tal sentido el individuo necesita

adaptar la naturaleza de acuerdo con sus necesidades. Este paradigma, se manifiesta en el estudio, al diagnosticar las percepciones reales de los grupos participantes de la institución, detectándose un liderazgo directivo nada efectivo, clima organizacional algo desfavorable o favorable y calidad de servicio baja o media. Se identifican las brechas y se proponen planes anuales de trabajo partiendo de un análisis objetivo a la praxis transformadora de la institución en el contexto específico del distrito de Sicuani, provincia de Canchis.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. *Teoría de las Relaciones Humanas*

Esta teoría se origina con el propósito de humanizar y democratizar los conceptos de la administración, desvinculando la rigidez y mecanicismo de la teoría clásica, y adaptando estos aspectos a los nuevos estilos de vida de la sociedad estadounidense; por otra parte, tiene su origen en el desarrollo de las ciencias humanas, primordialmente en la psicología y la sociología, con importancia cada vez más preponderante en el ámbito intelectual y en el uso en las industrias; estas ciencias, demostraron que los principios aplicados de la teoría clásica eran inadecuados (Chiavenato, 2019).

Elton Mayo, precursor de esta teoría, desarrolló el experimento de Hawthorne, con el propósito de evaluar la relación entre la iluminación y la eficiencia de los trabajadores, además del estudio de la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal, y los efectos de las condiciones del trabajo en el nivel de productividad de los obreros (Chiavenato, 2019). En el mencionado experimento, se identifican la importancia de variables como la integración y el comportamiento social de los trabajadores, necesidades psicológicas y sociales que derivan en recompensas y sanciones inmateriales, el enfoque de grupos informales que da lugar a la organización informal, surge la importancia de las relaciones humanas, las emociones y los

aspectos no racionales del comportamiento de las personas; todo esto implica, delimitar al hombre como un ser social, conformar grupos que pueden ser dirigidos mediante el liderazgo y consolidar el ciclo motivacional (Torres, 2014)

2.2.2. *Teoría del Comportamiento Organizacional*

Según lo mencionado por Torres (2014) este enfoque estudia las actividades administrativas orientadas a la eficacia del trabajador, a través de la comprensión de la complejidad de los procesos individuales, grupales y de la organización. Por su parte, Robbins & Judge (2017) mencionan que esta teoría estudia la incidencia de las personas, los grupos y la estructura en el comportamiento organizacional, con el propósito de emplear ese conocimiento en la mejora de la efectividad organizacional; analiza el comportamiento en relación con el desempeño y satisfacción laboral, ausentismo, niveles de productividad y la administración, el enfoque del comportamiento involucra aspectos como la motivación, conducta del líder, comunicación interpersonal, procesos grupales y cambio, percepciones, procesos, conflicto-negociación y diseño de puestos laborales.

De acuerdo con Chiavenato (2009) uno de los retos para entender la teoría del comportamiento organizacional es que esta puede ser observada solo parcialmente; es decir se puede percibir con mayor facilidad los aspectos superficiales como las estrategias organizacionales, la definición de objetivos, las políticas, los procedimientos, la estructura organizacional, la autoridad formal, la cadena de mando y la tecnología empleada; sin embargo, existen otros aspectos más profundos que también inciden en el comportamiento individual y grupal, que no se perciben fácilmente, como las percepciones, actitudes, normas grupales, interacciones informales y conflictos.

2.2.3. Teoría del Desarrollo Organizacional

El aspecto principal del desarrollo organizacional es el cambio de las personas y la calidad de sus interacciones laborales; es decir, este enfoque se centra en cambiar la cultura organizacional, es en esencia, un cambio planificado (Chiavenato, 2004).

El desarrollo organizacional, es vital para las organizaciones que compiten y luchan por sobrevivir en el contexto de cambio, precisamente estos cambios actuales, exigen la adaptación y la reestructuración de las organizaciones, los cambios que surgen deben ser planeados; es así, que la administración del cambio inicia al analizar las fuerzas exógenas tales como exigencias económicas, tecnológicas y del consumidor; asimismo, analiza las fuerzas endógenas, como las decisiones internas, demandas de nuevos procesos y tecnologías, nuevos productos, exigencias de los trabajadores, entre otras; ambas fuerzas pasan a las necesidades que son percibidas en la organización, de manera consecuente se deriva la laguna de desempeño que consiste en la brecha del desempeño real y esperado, esta diferencia se origina porque los procesos existentes no se adaptan a las actuales exigencias. Por consiguiente, la organización debe identificar los problemas; es decir, la necesidad que se percibe, para continuar con la fase de diagnóstico, analizando los aspectos que requieren cambios, la estructura y cultura organizacional, tecnología, productos y servicios, que finalmente culminará con la implementación planificada y organizada del cambio (Chiavenato, 2019).

2.2.4. Teoría Y

Mc Gregor desarrollo la teoría Y y planteaba que la administración debería fundamentarse por las premisas de esta teoría, debido a que los trabajadores podrían sentirse más motivados a participar en la toma decisiones, asumir puestos que les permita asumir

responsabilidades y retos, además de establecer adecuadas relaciones grupales (Robbins & Judge, 2017).

Esta teoría, como un enfoque moderno de la administración de la teoría conductual se sustenta en las nociones actuales relacionadas a la naturaleza humana; en tal sentido, el trabajo puede generar satisfacción en las personas; aunque requiera esfuerzo físico y mental, no causa desagrado y se efectúa de manera natural y espontánea; además, las personas debido a su naturaleza interna, no son pasivas ni resistentes, pero si pueden serlo debido a experiencias laborales negativas; asimismo, las personas pueden estar motivadas y desarrollarse, pueden asumir responsabilidades, dirigirse y controlarse a sí mismos, orientándose a los objetivos empresariales, por lo que, los controles externos y castigos son inadecuados para promover la dedicación y esfuerzo de los trabajadores; además, las personas son ampliamente capaces para solucionar los problemas; sin embargo, en la actualidad, no emplean todas sus capacidades intelectuales; por consiguiente, la administración puede promover la creatividad, el desarrollo de potencialidades, eliminar barreras, promover el crecimiento personal y dirigir al logro de objetivos, mediante la perspectiva abierta, dinámica y democrática de la teoría Y (Chiavenato, 2019).

2.2.5. Teoría de Sistemas

Esta teoría es totalizante debido a que los sistemas se comprenden desde una perspectiva integradora y no individualizada; por ende, las disciplinas de diversas áreas del conocimiento que estaban aisladas por el tipo de especialización entre ellas la administración, centraron sus objetivos de estudio en esta teoría (Chiavenato, 2019)

Por otra parte; el sistema abierto, tiene una interacción dual con el ambiente, es decir que existe una reciprocidad, debido a que el sistema influye y recibe la influencia del medio, es una

variable independiente y dependiente a la vez del medio; asimismo, el sistema abierto, puede crecer, cambiar, adaptarse a las condiciones del medio y puede competir con otros sistemas; a diferencia de los sistemas cerrados que no interactúan con el medio, son estáticos y no pueden competir con otros sistemas (Chiavenato, 2004). En tal sentido, las organizaciones se pueden considerar como sistemas abiertos, creadas por el hombre para el logro de los objetivos de las organizaciones y de los individuos; los elementos de los sistemas, están en constante interacción y relación sinérgica con el medio ambiente que los rodea (Torres, 2014)

2.2.6. Teoría de la Burocracia

La burocracia es una forma de organización humana que se fundamenta en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos, para alcanzar la máxima eficiencia en los resultados (Chiavenato, 2004)

Max Weber, quien desarrolló esta teoría, no concibió que la estructura burocrática, se relacione con un sistema de administración corrupto e ineficiente, al contrario, mantuvo una perspectiva racional de la organización que puede tornarse en eficiente si cumple con las características de la estructura; es decir, si el trabajador se apega a las reglas con convicción, está especializado en las labores que desempeña, respeta la jerarquía; y si, además, la administración de la organización establece con claridad la separación entre propiedad, trabajador y organización, evita el monopolio de cargos por parte de los titulares, y actualiza los procedimientos y reglas por escrito; estas condiciones con un riguroso control, evitan la ineficiencia en las organizaciones (Torres, 2014)

Por otra parte, según Montes de Oca & Contreras (2017), en el ámbito de las instituciones de educación superior pública, el incremento de la burocracia representa un desafío significativo frente a la función social que dichas instituciones deben cumplir, así como en la manera en que

se gestionan y regulan sus procesos académicos para responder a las necesidades educativas contemporáneas. En este contexto, es fundamental analizar el rol que desempeñan los docentes, así como su disposición para sumarse a cambios constantes que mejoren la enseñanza. Sin embargo, esta dinámica se encuentra restringida por modelos administrativos impuestos los niveles superiores de estas instituciones, los cuales, al priorizar una visión burocrática, limitan la capacidad de los docentes para ejercer liderazgos efectivos que contrarresten la creciente burocratización. Esta situación restringe la potencialidad de preservar y fomentar espacios auténticos de enseñanza y aprendizaje, esenciales para la transformación educativa.

2.2.7. Liderazgo

El liderazgo es el proceso a través del cual un individuo influye en los demás con el propósito de lograr un objetivo común; es bidireccional e interactivo, es decir se enfoca en el hecho transaccional entre el líder y los seguidores; lo que permite comprender mejor el liderazgo sin la perspectiva estricta del líder formalmente designado por un grupo (Northouse, 2013). Asimismo, de acuerdo con Chiavenato (2001) el liderazgo es un fenómeno social, debido a que la influencia se desarrolla estrictamente en grupos sociales y es una fuerza psicológica que involucra los conceptos de poder y autoridad, es decir la manera en que se generan los cambios en el comportamiento personal y grupal.

Por otra parte, el liderazgo efectivo es el resultado de destacadas habilidades que son aprendidas y empleadas por casi todos los individuos en la organización para influir en los demás; además, se puede observar la diferencia que genera el liderazgo en el entorno de los negocios como producto del análisis de la retención ; es decir, la razón porque el personal permanece en las organizaciones es debido al trabajo con un buen líder; no obstante, los

trabajadores dejan una organización principalmente por el liderazgo ineficaz. (Hersey et al., 2013)

2.2.8. Liderazgo Directivo

Tal como lo señalan Yangali & Torres (2020) el liderazgo directivo es “un fenómeno social, por ello se concibe como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la concreción de uno o más objetivos” (p. 60). Además, conforme a Saavedra et al. (2018) el liderazgo directivo son las competencias directivas que se desarrollan de manera sistemática en los individuos que asumen un cargo directivo, lo cual les permite influir en las actividades, en la motivación, las formas de actuación profesional y en las competencias profesionales de los colaboradores que participan en el desarrollo institucional, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.

Asimismo, según lo mencionado por Medina et al. (2023) el liderazgo directivo se define como la capacidad del directivo que asume la responsabilidad, para motivar a su equipo en el logro de la visión institucional y los objetivos, mediante métodos legales y necesarios para este propósito; además, contribuye a la calidad educativa, mediante el cumplimiento de funciones que desempeñan los integrantes de la institución.

2.2.8.1. Dimensiones de Liderazgo Directivo. Diversos autores desarrollaron las dimensiones de liderazgo directivo; de acuerdo con Lewin et al. (1939) las dimensiones son a) Liderazgo autocrático, b) Liderazgo democrático y c) Liderazgo Laissez-faire. Además, según Blake & Moulton (1964) plantearon el modelo de Grid Gerencial, conformado por las dimensiones a) Alta orientación a la producción y b) Baja o moderada orientación a las personas. Según Likert (1961) las dimensiones son a) Liderazgo autoritario coercitivo, b) Liderazgo autoritario benevolente y c) Liderazgo consultivo. Los autores Hersey & Blanchard (1969) plantean las dimensiones de a) Liderazgo directivo, b) Liderazgo persuasivo, c) Liderazgo

participativo y d) Liderazgo delegativo. Asimismo, de acuerdo con modelo de rango completo de Bass & Avolio (1985) las dimensiones son a) Liderazgo transformacional, b) Liderazgo transaccional y c) Liderazgo laissez-faire.

Por otra parte, otros autores han desarrollado dimensiones con un enfoque del liderazgo en el ámbito educativo; por ende, Leithwood et al. (2006) manifiestan que las dimensiones son a) Establecer direcciones, b) Desarrollar personas, c) Rediseñar la organización y d) Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje). Además, Weinstein & Muñoz (2012) mencionan una adaptación reciente del modelo de liderazgo directivo de Leithwood con las siguientes dimensiones a) Mostrar dirección de futuro, b) Desarrollo de personas, c) Rediseño de la organización y d) Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje).

Tabla 1.
Dimensiones de liderazgo directivo

AUTOR	Número de dimensiones	Dimensiones
Weinstein & Muñoz (2012)	Cuatro	Mostrar dirección de futuro, desarrollo de personas, rediseño de la organización, gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje).
Leithwood et al. (2006)	Cuatro	Establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)
Bass & Avolio (1985)	Tres	Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire
Hersey & Blanchard, (1969)	Cuatro	Liderazgo directivo, liderazgo persuasivo, liderazgo participativo y liderazgo delegativo
Blake & Moulton (1964)	Dos	Alta orientación a la producción y baja o moderada orientación a las personas

Likert (1961)	Tres	Liderazgo autoritario coercitivo, liderazgo autoritario benevolente liderazgo consultivo y liderazgo participativo
Lewin et al. (1939)	Tres	Liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo Laissez-faire

Nota: Adaptado en base a la revisión teórica.

Como resultado de la revisión teórica de las dimensiones del liderazgo directivo, se optó por las dimensiones de Weinstein & Muñoz (2012) , debido a que las demás teorías revisadas abordan el estudio del liderazgo desde una perspectiva general y no consideran un estudio riguroso del contexto educativo; en contraste, la teoría elegida se enfoca en el ámbito educativo y constituye una adaptación del modelo directivo de Leithwood ampliamente reconocido y validado en investigaciones relacionadas al liderazgo directivo en la educación. Por consiguiente, las dimensiones de Weinstein & Muñoz (2012) que se consideraran para el estudio de la variable liderazgo directivo son: mostrar dirección de futuro, desarrollo de personas, rediseño de la organización y gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje).

2.2.8.1.1. *Mostrar Dirección de Futuro.* De acuerdo con esta dimensión consiste en “realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un “propósito moral” (p. 70). El liderazgo desempeña un rol importante en un grupo, al ayudarlo en el desarrollo de una comprensión compartida de la organización y las metas, que puedan reflejarse en una visión (Leithwood et al., 2006). Esta dimensión incluye tres prácticas, cuyo enfoque es el trabajo individual y colectivo del trabajo y se vinculan con la motivación de los trabajadores (Leithwood, 2009).

- **Visión (construcción de una visión compartida)**

Los líderes educativos contribuyen en la identificación de nuevas oportunidades y articulan una visión futura e inspiradora en la institución (Leithwood, 2009)

- **Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)**

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2009) los objetivos son los resultados esperados que se desean lograr en un tiempo específico; no obstante, los que se establecen en las organizaciones no siempre coinciden con los de los trabajadores, por ello, el personal que ingresa a una institución orienta su labor a los objetivos individuales como ocupar un puesto, recibir un salario, acceder a beneficios sociales, entre otros; empero, las organizaciones esperan que el personal contribuya al logro de las metas organizacionales como la productividad, rentabilidad, reducción de costos, la calidad, etc. En este contexto, los líderes contribuyen a establecer un rumbo, motivando a los trabajadores a desarrollar objetivos compartidos ya que los individuos se sienten comprometidos cuando perciben que estos objetivos son convincentes, retadores y viables; además, estos objetivos compartidos permiten orientar las actividades organizacionales en una dirección común para alcanzar el máximo impacto (Leithwood, 2009). Por otra parte, no solamente se debe identificar los objetivos principales de la organización, sino, además, lograr que los individuos puedan incluirlas como sus objetivos personales, para generar un valor motivacional de los objetivos institucionales (Leithwood et al., 2006).

- **Altas expectativas**

De acuerdo con Leithwood (2009) los líderes contribuyen a delimitar un horizonte específico mediante diversas actividades que muestran sus expectativas de calidad y alto rendimiento del equipo educativo. Estas altas expectativas ayudan a que los trabajadores

observen el aspecto retador de las metas y comprendan claramente que las expectativas son alcanzables.

2.2.8.1.2. Desarrollo de personas. Según lo mencionado por Weinstein & Muñoz (2012), esta dimensión se refiere a “construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y la resiliencia que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas” (p. 70). Por otra parte, Leithwood et al (2006) mencionan que las personas se sienten motivadas por lo que mejor saben hacer; en tal sentido, desarrollar capacidades que se orienten a una sensación de dominio es muy motivador. Esta dimensión está integrada por tres prácticas que se mencionan a continuación:

- **Atención y apoyo individual**

El apoyo que demuestran los líderes educativos, es mediante el respeto y la consideración a los sentimientos y necesidades personales de sus equipos (Leithwood, 2009)

- **Atención y apoyo intelectual**

Los líderes educativos apoyan en el desarrollo de preguntas e ideas que inciden en el cambio de las personas y motivan al equipo de las instituciones educativas a analizar supuestos de trabajo y su reformulación. Además, el estímulo intelectual que ofrecen los líderes se efectúa mediante las oportunidades para diálogos significativos respecto a la enseñanza y escolarización, proporcionando recursos de información, coadyuvando a buenos programas e implementando nuevas ideas respecto a la entidad educativa (Leithwood, 1994)

- **Modelamiento**

El liderazgo de los directores incide en el desarrollo de las personas, debido a que son referentes de valores y metas de la organización. Los modelos orientan el crecimiento, la acción

y consolida las percepciones del equipo educativo sobre las capacidades y la autoeficacia (Leithwood, 2009); asimismo, de acuerdo con Avolio & Gardner (2005) el modelamiento involucra “liderar con el ejemplo”, y conforma un conjunto de prácticas vinculadas a los modelos de “liderazgo auténtico”, según Leithwood et al (2006) este aspecto demuestra transparencia en la toma de decisiones, confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y consistencia entre las palabras y hechos.

2.2.8.1.3. Rediseño de la Organización. De acuerdo con Weinstein & Muñoz (2012) esta dimensión consiste en “establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades” (p.70). Los líderes educativos de éxito, promueven que sus instituciones educativas sean efectivas, impulsando y garantizando el rendimiento docente y estudiantil; en tal sentido, tres prácticas se relacionan con estos aspectos (Leithwood, 2009), los cuales se mencionan a continuación:

- **Construir una cultura colaborativa**

El líder se desempeña para elevar el nivel de rendimiento de la institución educativa, proporcionando al equipo educativo opciones de participar en la toma de decisiones respecto a situaciones que los involucra y cuyo conocimiento es importante (Leithwood, 2009). De acuerdo con Connolly & James (2006) el éxito de la actividad colaborativa es determinado por las capacidades y motivaciones de los colaboradores, así como las oportunidades que ellos tienen para cooperar.

- **Estructurar una organización que facilite el trabajo**

De acuerdo con lo mencionado por Leithwood et al. (2006), esta es una función o comportamiento común a todas las concepciones de la práctica de liderazgo y gestión; por ende,

promover y sostener las culturas colaborativas depende de la implementación de estructuras complementarias y requiere de liderazgo.

Los líderes modifican las estructuras organizacionales mediante diversos cambios en los equipos, tareas encomendadas, programación, organización del tiempo, procedimientos operativos de rutina, empleo de las tecnologías, entre otros, que pueden viabilizar o limitar el rendimiento individual y el logro de metas de la organización (Leithwood, 2009)

- **Crear una relación productiva con los grupos de interés (comunidad educativa, empresas, colegios y medios de comunicación)**

De acuerdo con Aldeanueva (2013) menciona que los grupos de interés representativos de la institución educativa superior, son el personal administrativo, el docente e investigador, los estudiantes, las empresas, la sociedad, la opinión pública, los proveedores, la administración pública, los medios de comunicación, las diversas asociaciones, los centros de investigación, entre otros; por ende, satisfacer las necesidades de estos grupos es relevante para la gestión organizacional y coadyuva a crear beneficios para las instituciones, promueve mejoras en el entorno, incentiva el desarrollo sostenible y contribuye a mejorar la calidad en el sistema educativo.

- **Conectar la escuela superior con su entorno (y sus oportunidades)**

De acuerdo con Yukl (1994) describe esta práctica como la socialización informal, en la cual se establecen contactos con personas, como fuente de información y apoyo y se mantienen los contactos, mediante interacciones periódicas que incluyen visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales.

2.2.8.1.4. Gestión de la Instrucción. Según indican Weinstein & Muñoz (2012) se refiere a la gestión de prácticas asociadas al salón de clases y la supervisión de lo que ocurre en el aula. Esta dimensión está conformada por cuatro prácticas que se describen a continuación:

- **Dotación de personal**

De acuerdo con Leithwood et al (2006) el propósito de esta práctica es encontrar personal docente que demuestre interés y capacidad para fomentar los esfuerzos de la institución educativa. Además, el reclutamiento y retención de trabajadores es un rol fundamental, que líder en las instituciones educativas para enfrentar situaciones difíciles (Gray, 2000)

- **Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)**

Este conjunto de prácticas que consta en las investigaciones de Hallinger (2003) y Waters et al (2003) respecto al liderazgo efectivo, comprende supervisar y evaluar la instrucción, coordinar el plan de estudios y brindar los recursos como soporte a estos aspectos. Por otra parte, para los líderes educativos es esencial enfocarse en el aprendizaje y enseñanza, en situaciones adversas; este aspecto involucra el control del comportamiento, que mejora la autoestima y comunicación con los alumnos, además de enfatizar en el rendimiento estudiantil (West et al., 2005)

- **Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)**

Según lo mencionado MINEDU (2016) el monitoreo en el contexto del proceso de enseñanza-aprendizaje, se refiere a recolectar y analizar información respecto a los procesos y productos pedagógicos para tomar decisiones de manera idónea; de igual manera, consiste en un proceso organizado para constatar que las actividades se desarrollan de acuerdo con lo que se ha programado y durante un tiempo específico; es así que, los resultados derivados de este proceso, contribuyen a la identificación de logros y debilidades para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas para mejorar los resultados enfocados a los logros del aprendizaje de los estudiantes.

- **Evitar la distracción de los docentes de lo que es el centro de trabajo**

De acuerdo con Leithwood et al. (2006) una amplia cantidad de investigaciones ha mencionado el valor que aporta para la eficacia organizacional de los líderes, el evitar que los trabajadores sean conducidos a direcciones incongruentes con los objetivos trazados, esta función reconoce el bombardeo permanente de los trabajadores por parte de los grupos de interés, los medios de comunicación y el gobierno. Esta función realizada de manera interna es útil, principalmente, para contraponer la excesiva actividad disciplinaria de los docentes hacia los estudiantes.

2.2.9. *Clima Organizacional*

Según Chiavenato (2007) el clima organizacional hace referencia al contexto interno que existe entre los integrantes de una organización y se vincula en gran medida con el nivel de motivación de sus miembros. El término clima organizacional, se relaciona principalmente con las características motivacionales del entorno de la organización, es decir, con las cualidades de la organización que estimulan las motivaciones; en tal sentido, el clima organizacional se considera favorable cuando los miembros se sienten satisfechos con sus necesidades individuales y es desfavorable cuando perciben la frustración de esas necesidades. Por ende, el clima organizacional influye en el estado emocional de los individuos y viceversa.

De acuerdo con García (2009) el clima organizacional es la percepción de los trabajadores respecto a las características estructurales (proceso y los procedimientos); las relaciones interpersonales, el entorno físico (infraestructura y elementos del trabajo), que inciden positiva o negativamente en las relaciones, las respuestas de comportamiento de los trabajadores y en consecuencia en la transformación del desarrollo productivo laboral y organizacional.

Además, Brunet (1983) menciona que el clima organizacional configura una estructura de particularidades de una organización, es también un componente multidimensional de elementos que puede subdividirse en la estructura organizacional, tamaño de la organización, formas de comunicación, estilo de liderazgo directivo, entre otros; estos elementos se totalizan para conformar un clima específico con cualidades propias, que demarcan la personalidad de la organización e inciden en el comportamiento de los individuos.

2.2.9.1. Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo con la revisión de teorías diversos autores han establecido dimensiones respecto al clima organizacional como Likert (1967) quien desarrolló siete dimensiones como a) Motivaciones, b) Comunicación, c) Interacción, d) Toma de decisiones, e) Establecimiento de objetivos, f) Control y g) Desempeño; además, *Litwin & Stringer (1968)* menciona nueve dimensiones a) Estructura, b) Responsabilidad, c) Recompensa, d) Desafío, f) Relaciones, g) Cooperación, h) Estándares de desempeño, i) Conflicto y h) Identidad. Según el modelo CLIOUning de Mejías et al (2006) las dimensiones son Gestión institucional, retos individuales e interacción; por su parte Chiang et al (2008) establece ocho dimensiones como a) Autonomía, b) Cohesión, c) Confianza, d) Presión, e) Apoyo, f) Reconocimiento, g) Equidad e h) Innovación y Calizaya et al. (2021) indica tres dimensiones a) Cultura organizacional, b) Diseño organizacional y c) Potencial humano.

Tabla 2.
Dimensiones del clima organizacional

AUTOR	Número de dimensiones	Dimensiones
Calizaya et al. (2021)	Tres	Cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano
Chiang et al (2008)	Ocho	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación
Mejías et al (2006)	Tres	Gestión institucional, retos individuales e interacción (modelo CLIOUning)
Litwin & Stringer (1968)	Nueve	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto, identidad
Likert (1967)	Siete	Motivaciones, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de objetivos, control y desempeño.

Nota: Adaptado en base a la revisión teórica.

Como resultado del análisis de la revisión teórica, se seleccionó las dimensiones del modelo CLIOUning de Mejías et al (2006), debido a que se adaptan al estudio en instituciones de educación superior; estas dimensiones son la gestión institucional, los retos individuales y la interacción.

2.2.9.1.1. Gestión Institucional. De acuerdo con con Mejias et al. (2006) “la gestión institucional es la percepción del desempeño institucional; del reconocimiento por la gestión de

la calidad, del diseño de planes institucionales, de la asignación del trabajo y de equipos de trabajo” (p. 59).

- **Gestión de la calidad**

De acuerdo con Camisón et al., (2006) “es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la gestión de la calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva” (p. 56). Por otra parte, según Merejo & González (2024) la gestión de la calidad en las instituciones educativas involucra la instauración de determinadas políticas, metodologías y prácticas que contribuyan a la mejora permanente de los procesos educativos y al aseguramiento de la calidad para los estudiantes.

- **Planificación institucional**

Según Carriago et al (2020) la planificación en el ámbito educativo orienta a la academia y la administración de las instituciones educativas e involucra diversos procesos y estrategias para la eficiencia y calidad del servicio educativo. Además, en la planificación educativa se establecen los propósitos, objetivos y metas educativas, para determinar que se hará, de qué manera se realizará y que recursos y estrategias son necesarias para lograr el objetivo; por ende, mediante la planificación se puede prever los elementos vitales y necesarios para la labor educativa.

- **Asignación de roles y responsabilidades**

De acuerdo con Jordán et al (2020) hay una gran cantidad de funciones o roles que desempeñan los docentes de manera general, desde el diagnóstico de los estudiantes hasta la evaluación y seguimiento del aprendizaje; asimismo, las funciones que realiza un profesor están relacionadas con la preparación que recibe y la motivación. Asimismo, según Castillo et al

(2022) la labor docente debe caracterizarse por una práctica dinámica, proactiva y colaborativa, en la que se evidencie su rol como orientador y facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, de acuerdo con Moran & Aquino (2023) la función administrativa académica, está inmerso en un proceso que consiste en actividades que se efectúan en su mayor parte en los órganos de línea de una institución educativa, que desempeñan la gestión institucional y tiene como soporte el conjunto de procedimientos y principios de carácter administrativo y académico, que incluyen la planificación, la organización, la dirección y el control que guían el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

- **Trabajo en equipo**

De acuerdo con Furguerie & Craterol (2010) “el trabajo en equipo en las organizaciones educativas busca fortalecer el consenso entre los actores, a fin de cumplir con las distintas acciones de orden pedagógico, administrativo, gerencial y comunitario en procura de lograr los objetivos institucionales” (p. 227). Asimismo, estos autores mencionan que el trabajo en equipo es esencial en las instituciones educativas debido a que fomenta la satisfacción, la participación y el compromiso de los trabajadores para el desempeño integral de sus actividades. Además, se suman los esfuerzos que orienten al bien de la colectividad y se reflejen en la comunidad.

2.2.9.1.2. Retos Individuales. Según lo indicado por los autores Mejias et al. (2006) esta dimensión es la “percepción de la aptitud para los cambios, para el desarrollo de habilidades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal” (p. 59).

- **Resiliencia**

De acuerdo con Villegas (2017) la resiliencia individual es la aptitud que tiene una persona para superar las dificultades, que requiere de ciertas cualidades como la autoestima, humor, entusiasmo, seguridad, confianza, estrategias para solucionar problemas, entre otros;

asimismo, la resiliencia ejerce un rol fundamental en el ámbito de la educación y debe trabajarse durante la formación de los docentes y los estudiantes.

- **Capacitación**

De acuerdo con Chiavenato (2009) “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas, innovadoras, a efecto de que contribuyan de mejor manera a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p. 371). Además, Viquez (2018) menciona que “una de las alternativas, dentro de los procesos de mejora del proceso educativo por parte del administrador educativo, es brindar la posibilidad y los espacios para que el personal acceda a procesos de capacitación y actualización profesional” (p. 31).

- **Desempeño**

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2017) el desempeño “es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzar los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados” (p. 206).

2.2.9.1.3. Interacción. Tal como mencionan los autores Mejias et al. (2006) la interacción es la “percepción de cómo son las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la Institución y el orgullo de pertenecer a dicha Institución” (p. 59).

- **Suministro de recursos**

De acuerdo con Hill (2022) la gestión y planificación de las instituciones de educación superior requiere de componentes adecuados de la gestión de la calidad, el cual incluye las personas, los procesos y los recursos; respecto a este último está conformado por el recurso

físico, de información y financiero por ejemplo la infraestructura, bibliotecas, laboratorios y servicios de información.

- **Comunicación asertiva**

De acuerdo con Montes et al (2024) es un estilo de comunicación que consiste en expresar de manera directa, segura y honesta, las ideas, emociones y necesidades demostrando empatía y respeto a las demás personas; esta comunicación, se compone de elementos visuales mediante el contacto visual para fortalecer el proceso comunicativo, los elementos vocales, a través del tono, la entonación y el énfasis y finalmente los elementos verbales que se relacionan con el uso de lenguaje o código común.

- **Identidad y pertenencia**

En términos generales la identidad hace referencia a las características intrínsecas de una persona o de un grupo de individuos, que los distingue de los demás. Según Valdez et al. (2019) la identidad de una institución de educación superior es la asociación de elementos culturales compartidos por la comunidad educativa, que lo caracteriza, orienta sus acciones y da significado a su práctica diaria. Por otra parte, el sentido de pertenencia hace referencia al vínculo con algo que sea significativo, por ejemplo, personas, cosas, grupos e instituciones. Por ende, en una institución educativa, si la persona se siente más segura, acrecentará su sentimiento de grupo y estará motivada a seguir las normas de convivencia para el logro de los objetivos institucionales (Manzano, 2019).

- **Reconocimiento**

De acuerdo con Benavides (2020) “el reconocimiento dentro del campo laboral de las profesiones, se considera como un elemento básico para mejorar su dese (p. 16). En tal sentido, según Barragán et al. (2009) es importante que la organización reconozca el desempeño

laboral debido a que esto se refleja en resultados positivos y tangibles, cuando los niveles de satisfacción y retención se incrementan, y se mejora la rentabilidad y productividad de la institución a todo nivel.

2.2.10. Calidad

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad” (Horovitz, 1991, p. 1). En tal sentido de acuerdo al autor, la excelencia es una característica indispensable de los productos y servicios, que aporten valor y satisfagan las necesidades de los clientes; por ende, las empresas tienen que ofrecer de manera permanente la excelencia en sus servicios para el aseguramiento de la calidad.

Por otra parte Crosby (1987) define la calidad como el cumplimiento de los requisitos, para tal fin, se implementan acciones para el logro de requisitos, si estos no se cumplen, puede conllevar a la ausencia de la calidad. En tal sentido, de acuerdo al autor la calidad se centra básicamente en las medidas adoptadas por las organizaciones para el cumplimiento de determinados estándares que se deben efectuar de manera permanente.

Según Juran (1989) la calidad es la adecuación al uso y se clasifica en dos perspectivas distintas:

- Las características del producto que satisfacen las necesidades de los clientes; respecto a este aspecto; una mayor calidad en las empresas permite incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios, la posibilidad de que los productos sean atractivos para la venta, generar competencia, aumentar la participación en el mercado, proporcionar ingresos por ventas con buenos precios; por ende, la mayor calidad es más costosa.

- La inexistencia de deficiencias; es decir, mejorar la calidad equivale a menos niveles de errores, reprocesos, desechos, fallos posteriores a la venta, tiempo de introducción del producto al mercado e insatisfacción de los clientes. Por otra parte, optimiza los niveles de rendimiento y los tiempos de entrega de los productos; como resultado los efectos se centran en los costes; por consiguiente, según esta perspectiva la calidad resulta menos costosa.

Asimismo, Gryna et al. (2007) indican que el cliente define la calidad, por lo tanto, las características y la ausencia de deficiencias determinan la satisfacción. En tal sentido, las empresas deben ofertar productos y servicios que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes, e implementar estándares para eliminar los errores en la producción y distribución.

2.2.11. Servicio

De acuerdo a Horovitz (1991) “el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p. 3). Desde este punto de vista, el servicio motiva la compra en relación a sus características, la marca, el reconocimiento y el valor que aporta al cliente.

Por su parte Armstrong & Kotler (2013) mencionan que “los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo” (p. 196). Existen diferentes organizaciones que centran sus prestaciones en diferentes rubros como las entidades educativas, que ofertan sus servicios mediante los procesos de enseñanza-aprendizaje y servicios complementarios para el estudiante.

Los servicios poseen atributos que los diferencian de los productos tangibles, los que se detallan a continuación:

- Los servicios son intangibles, “ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad” (Zeithaml et al., 1993). “Al revés que los productos, los servicios son poco o nada materiales. Solo existen como experiencias vividas” (Horovitz, 1991).
- Los servicios son heterogéneos debido a que “por lo general, la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro” (Zeithaml et al., 1993). En palabras de Armstrong & Kotler (2013) “la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como cuándo, dónde y cómo se prestan” (p. 209).
- Los servicios son inseparables, “en términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (usualmente como fruto de la interacción entre cliente y proveedor)” (Zeithaml et al., 1993). Además, “si un empleado de servicio proporciona el servicio, el empleado se convierte en una parte del servicio” (Armstrong & Kotler, 2013) .

2.2.12. Calidad de Servicio

En primer lugar “La calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”(Zeithaml et al., 1993, p.21). Desde esta perspectiva, las organizaciones tienen que adaptar constantemente la oferta de sus servicios para satisfacer las expectativas de los clientes, que pueden cambiar con el surgimiento de las nuevas tendencias en el mercado y otros factores del entorno.

“Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica” (Horovitz, 1991); lo anterior sugiere que el cliente evalúa la calidad de

servicio en cada uno de sus eslabones, y una deficiente prestación en alguno de ellos, incide en la percepción de todo el servicio.

Por otra parte, de acuerdo con Mora (2011) “en el contexto de los servicios la calidad se define bajo el supuesto que todos los miembros de la empresa y todos los aspectos relacionados con la organización, se implican para alcanzarla” (p. 150). En tal sentido la calidad en el servicio implica la participación permanente de los directivos y colaboradores de las organizaciones para la mejora continua de la prestación de servicio al cliente.

2.2.12.1. Modelos de la Calidad de Servicio. En el transcurso del desarrollo de las teorías de la calidad de servicio, diversos autores han desarrollado modelos teóricos respecto a esta variable, que han resultado ser pertinentes para el estudio de las organizaciones de servicios. En este contexto, se presentan los principales modelos teóricos:

- **Modelo de la calidad percibida del servicio**

De acuerdo a Gronroos (1984) la calidad percibida del servicio está conformada por tres dimensiones la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen. La calidad técnica hace referencia a lo que el cliente recibe en la interacción con una empresa de servicios. Sin embargo, la calidad de servicio no se puede evaluar únicamente con esta dimensión y se requiere de la calidad funcional para comprender el proceso de prestación del servicio, es decir, la manera como el cliente recibe el servicio. Esta dimensión a diferencia de la calidad técnica, es percibida de forma subjetiva por el cliente. Por otra parte, la imagen corporativa incide en las expectativas de los clientes, es el resultado de como los clientes perciben la empresa; en tal sentido, la imagen surge de la calidad técnica, funcional y de otros factores externos a la organización.

- **Modelo de las brechas sobre la calidad de servicio (SERVQUAL-Service Quality)**

Los autores Zeithaml et al. (1993) mencionan respecto a este modelo:

Los cinco criterios de SERVQUAL, dado que constituyen el resultado del análisis sistemático de las evaluaciones realizadas por cientos de entrevistados en varios sectores del servicio, conforman una representación precisa de los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de los servicios (p. 30).

El modelo está compuesto por cinco dimensiones principales, los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. De acuerdo a Parasuraman et al. (1988) los tangibles, se refieren a los elementos físicos como las facilidades, el equipamiento y la apariencia del personal. La fiabilidad se refiere a la prestación confiable y precisa del servicio ofrecido. En tanto, que la capacidad de respuesta es la prestación y ayuda inmediata del servicio al cliente. La seguridad, se refiere a la confianza que se transmite a los clientes mediante el conocimiento y la cortesía. Finalmente, la empatía, se relaciona con la atención personalizada y el cuidado de los clientes.

- **Modelo de la calidad de servicio SERVPERF**

El modelo SERVPERF considera como base de estudio la escala de SERVQUAL. Según Cronin & Taylor (1992) la calidad de servicio está constituida por las mismas dimensiones que el modelo SERVQUAL, sin embargo, reduce la escala de medición, de 44 a 22 ítems, debido a que considera inconsistente el modelo SERVQUAL para un análisis transaccional en diferentes organizaciones de servicios.

De acuerdo con los resultados del modelo SERVPERF, la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor; sin embargo, esta última tiene mayor influencia en las intenciones de compra del cliente. Los ítems de la escala de medición pueden diferir entre organizaciones, por consiguiente, los gerentes deben considerar las dimensiones individuales de la calidad de servicio cuando efectúan comparaciones transversales.

- **Modelo de la calidad de servicio percibido en las instituciones superiores HedPERF**

La escala de medición HedPERF (Funcionamiento de la enseñanza superior) fue empleado en Malasia por Firdaus Abdullah en base al modelo SERVPERF. Según Soares-Silva et al. (2017) las escalas genéricas no son adecuadas para la medición de la calidad de servicio en las instituciones superiores, por lo que se propuso esta escala específica de medición HedPERF en estas unidades de estudio para comprender las percepciones de los estudiantes y contribuir a mejorar la prestación de los servicios.

Esta escala está conformada de 41 ítems, de los cuales 13 han sido adaptados del modelo SERVPERF, en cinco dimensiones 1) aspectos no académicos, 2) aspectos académicos, 3) reputación, 4) acceso, 5) problemas del programa y 6) comprensión.

- **Modelo de la calidad de servicio HEISQUAL**

De acuerdo con Abbas (2020) los modelos de calidad SERVQUAL, SERVPERF, y HedPERF, centran su estudio en la revisión de elementos básicos de la calidad; pero no consideran, los elementos modernos de las instituciones de educación superior; por ende, el autor desarrolló el modelo HEISQUAL en estas unidades de estudio, con un enfoque holístico, debido a que se centra en los procesos y resultados; es decir, en los elementos operacionales y los aspectos técnicos, que se distribuyen en siete dimensiones y dieciséis indicadores.

2.2.12.2. Dimensiones de la Calidad de Servicio. Las dimensiones de los modelos teorías y modelos de calidad de servicio se indican a continuación:

Tabla 3.
Dimensiones de la calidad de servicio

AUTOR	Número de dimensiones	Dimensiones
Abbas (2020)	Siete	Perfil del docente, currículo, infraestructura y facilidades, personal de

		gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes (HEISQUAL)
(Abdullah, 2006)	Seis	Aspectos no académicos, aspectos académicos, reputación, acceso, problemas del programa, comprensión (HedPERF)
(Zeithaml et al., 1993)	Cinco	Tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, respuesta (SERVQUAL)
(Cronin & Taylor, 1992)	Cinco	Tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, respuesta (SERVPERF)

Nota: Adaptado en base a la revisión teórica.

Como resultado de la revisión teórica de las teorías y modelos de la calidad de servicio en las instituciones de educación superior, se analizó las limitaciones de los modelos SERVQUAL, SERVPERF y HedPERF identificándose que el modelo HEISQUAL abarca dimensiones adecuadas para la investigación, conformadas por el perfil del docente, currículo, infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes, que se definen a continuación:

2.2.12.2.1. Perfil del Docente. Según Eusko Jaurlaritza (2021) el perfil docente se refiere al conjunto de características, capacidades y competencias que posee el profesional para realizar adecuadamente las funciones y tareas propias de la docencia, además involucra características personales, conductas y actitudes que se relacionan con su participación en el

éxito de sus estudiantes, la identificación de la diversidad y la capacidad de incorporar de manera permanente nuevas estrategias y conocimientos para estar preparados a los cambios constantes en su actividad profesional.

Asimismo, de acuerdo con Abbas (2020) los alumnos consideran que los conocimientos de los docentes respecto a sus asignaturas, es un aspecto importante del perfil docente, así como, las habilidades comunicativas, el estilo de enseñanza y el comportamiento con los estudiantes; por ende, en base a lo mencionado por este autor se mencionan los siguientes indicadores:

- **Conocimiento de la materia**

De acuerdo con Rodríguez & Martínez (2019) este tipo de conocimiento orienta la forma de enseñanza y está conformado por el conocimiento de los principios, estrategias de gestión y organización de clase para una efectiva enseñanza de la materia; es decir, el conocimiento debe involucrar el entendimiento integral de las teorías educativas, los estudiantes, los principios de gestión y organización, por esta razón, este conocimiento se focaliza en el conocimiento de los estudiantes, el currículo, la enseñanza y la evaluación.

Además, según lo mencionado por Abbas (2020) en el contexto laboral altamente competitivo los docentes deben tener conocimientos exhaustivos y actualizados de sus asignaturas y ser conscientes de los cambios que se presentan en el sector; además, las explicaciones de los docentes con ejemplos de la vida real pueden mejorar de manera significativa el aprendizaje y los conocimientos de los estudiantes; por consiguiente, contratar a personal docente con experiencia y altamente calificado en el ámbito académico pueden ser fortalezas para las instituciones educativas superiores.

- **Habilidades de comunicación**

Según lo expuesto por Barrón (2009) la competencia comunicativa es intrínseca a la labor docente, en esta se realiza la capacidad para transmitir los mensajes a los estudiantes y motivarlos por el conocimiento y temas específicos de la materia. Además, de acuerdo con (Abbas, 2020) la comunicación efectiva no solo dirige a una explicación fácil y clara de los conceptos, sino además ayuda a que los estudiantes comprendan el verdadero contexto y esencia de lo que se comunica mediante el lenguaje.

Por otra parte, de acuerdo con Chong & Ahmed (2015) los docentes deben tener un dominio efectivo de la lengua, es decir deben expresarse de manera clara y audible, de igual manera, la comunicación con los estudiantes debe ser educada y respetuosa.

- **Estilo de enseñanza**

Como mencionan Reyes & Solis (2021) los estilos de enseñanza son de vital importancia en la educación superior para el logro de competencias de los alumnos, los cuales en conjunto contribuyen al perfil de egreso de los profesionales, que se insertarán en el campo laboral de acuerdo con las características que requiere el mercado; por consiguiente, los docentes utilizan las competencias que la asignatura aporta al perfil de egreso y las experiencias, para emplear estilos de enseñanza adecuados en entornos presenciales o virtuales.

De acuerdo con Abbas (2020), los docentes deben motivar a los estudiantes a una participación activa en clase lo cual contribuirá a la confianza de los estudiantes en la vida académica y social para mejorar su satisfacción respecto a la calidad de servicios de las instituciones educativas. Asimismo, Erazo et al. (2020) mencionan que “la educación interactiva, es por tanto un recurso importante, a partir del cual el docente puede crear situaciones dialógicas,

creando espacios creativos-participativos y reflexivos encaminados al desarrollo del pensamiento crítico” (p.47)

- **Comportamiento con los estudiantes**

Según lo expuesto por García et al., (2014) para garantizar el éxito en el proceso de aprendizaje, es indispensable, que la relación entre docentes y alumnos, se realice en base a los valores de respeto, cordialidad, responsabilidad, reconocimiento, intención, compromiso, la disposición a recibir la educación y brindar la enseñanza. Además, de acuerdo con Abbas (2020) los docentes deben mostrar interés en comprender y ayudar a solucionar los problemas de los alumnos.

2.2.12.2.2. Currículo. Según Ramírez (2013) “el currículo es una herramienta de corte didáctico que incluye criterios, contenidos, planes, métodos y programas, proporcionando al estudiante una formación integral” (p. 16). Además, de acuerdo con Abbas (2020) el uso de currículo eficaz permite a los docentes desarrollar las capacidades intelectuales de los estudiantes, quienes a su vez esperan que el currículo sea completo, comprensible y desarrolle su pensamiento creativo; en tal sentido, las instituciones deberían diseñar los currículos considerando la opinión de los expertos del sector, debido a que de esa manera podrán desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los estudiantes de acuerdo a las necesidades de los empleadores; por otra parte, de acuerdo con Abbas (2020) esta dimensión está conformada por la calidad del currículo.

- **Calidad del currículo**

De acuerdo con la OIE (2016) un currículo de calidad está documentado de una manera clara; en consecuencia, los documentos propiamente dichos se elaboran con una estructura y propósitos claros y se reflejan en mensajes coherentes respecto a la enseñanza, aprendizaje y

evaluación. Además, uno de los objetivos principales de un currículo de calidad es posibilitar que todos los estudiantes puedan desarrollar sus capacidades, valores, habilidades y competencias para un desarrollo productivo y significativo; asimismo, los procesos curriculares que son participativos contribuyen a optimizar la sostenibilidad social y cultural, si se involucra la participación de los grupos interesados para la elaboración de los currículos esto coadyuvará a un currículo inclusivo y proactivo de acuerdo con las necesidades de los estudiantes; en tal sentido, la participación de los empleadores puede contribuir a enriquecer la elaboración de currículo respecto a la pertinencia del mismo en el contexto laboral.

Asimismo, según Abbas (2020) el currículo y las actividades encaminadas a desarrollar las competencias de los estudiantes, son importantes para el servicio de calidad de las instituciones de educación superior; por lo que, un currículo eficaz permite a los docentes desarrollar capacidades intelectuales de los estudiantes, quienes esperan que el currículo sea completo, comprensible y contribuya a desarrollar su pensamiento creativo; por consiguiente, las instituciones deben diseñar el plan de estudios consultando a los expertos del sector, porque de esa manera se desarrollarán las destrezas y habilidades requeridas por los empleadores potenciales.

2.2.12.2.3. Infraestructura y Facilidades. De acuerdo con Abbas (2020) se considera que los servicios de las instituciones de educación superior son personalizados y complejos, por ende, se debe asegurar que las infraestructuras e instalaciones ofrezcan condiciones de alta calidad, lo que, además, de contribuir al aprendizaje eficiente de los estudiantes, influirá en la motivación de los trabajadores para la prestación de servicios excelentes.

De igual manera al autor, manifiesta que las instituciones de educación superior, deben asegurar la disponibilidad de instalaciones idóneas para el aprendizaje de los alumnos, como las áreas de estudio, los recursos de biblioteca adecuadamente gestionados, los libros, las revistas,

entre otros; asimismo. El directivo debe garantizar el acceso a base de datos para el uso por los estudiantes investigadores, otros elementos también importantes son la cantidad de estudiantes por aula, las pizarras, los proyectores, el aire acondicionado, el uso de internet, Wi-fi. Por otra parte, las diversas instalaciones de apoyo y mantenimiento, apoyan las experiencias de aprendizaje de los alumnos, las cuales son el transporte, la cafetería, el servicio de alojamiento, el material de estudio disponible en las librerías y los precios. Además, las aulas bien limpias y el adecuado mantenimiento contribuyen también a la concentración para el aprendizaje de los estudiantes. En base a lo mencionado por el autor se consideran los componentes de esta dimensión lo siguiente:

- **Recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje**

De acuerdo con Abbas (2020) las instituciones de educación superior, deben asegurar la disponibilidad de instalaciones idóneas para el aprendizaje de los alumnos, tales como áreas de estudio, recursos de biblioteca adecuadamente gestionados, libros, revistas, entre otros; asimismo, el directivo debe garantizar el acceso a base de datos para el uso por los estudiantes investigadores, otros elementos también importantes son la cantidad de estudiantes por aula, las pizarras, proyectores, aire acondicionado, el uso de internet, Wi-fi, etc.

Por otra parte, uno de los aspectos necesarios que deben tener las aulas de clases para que los docentes mejoren su desempeño, es la disponibilidad de adecuados espacios físicos, que posibiliten el aprendizaje como la distribución, iluminación, resonancia, ventilación, seguridad y baja cantidad de estudiantes por aula (Cerdeña, 2019)

- **Servicios de apoyo**

De acuerdo con MINEDU (2022) los ambientes complementarios son aquellos que apoyan las actividades que se realizan en los ambientes básicos, y son también importantes para

el funcionamiento del local institucional educativo y para contribuir a la formación integral de la comunidad educativa. Estos ambientes son la cafetería, el quiosco, la cocina, el comedor, el almacén de alimentos, la oficina de tutoría, la residencia estudiantil, el lactario, la sala psicopedagógica, la despensa, el Servicio de Apoyo y Asesoramiento a las Necesidades Educativas Especiales (SAANEE).

- **Limpieza y mantenimiento**

De acuerdo con Salas et al (2024) el mantenimiento del equipamiento y las estructuras es importante para asegurar que las actividades académicas y administrativas, se realicen en espacios adecuados; en consecuencia, es indispensable aplicar estrategias efectivas de mantenimiento para el óptimo funcionamiento de los equipos y la reducción de periodos inactivos; además de enfatizar, la relevancia del conjunto de actividades de mantenimiento en todas las organizaciones de carácter público o industrial, en las cuales es necesario un amplio conocimiento de la fiabilidad de las instalaciones y el empleo de herramientas de estadística para mejorar los tiempos de intervención y la eficiencia del proceso; por otra parte, se enfatiza en la importancia de los tipos de mantenimiento, los cuales son el mantenimiento predictivo, que es el uso de las herramientas y técnicas que permiten evitar fallas antes que suceda; el mantenimiento preventivo o rutinario y el mantenimiento autónomo, que consiste en lineamientos técnicos para asegurar el adecuado funcionamiento de las máquinas. Además, según lo mencionado por MINEDU (2011), el mantenimiento de la infraestructura educativa, se refiere a un proceso constante que se realiza para garantizar que la infraestructura este en buen estado, mediante la previsión de la operatividad de los bienes y la corrección en caso sea necesario, de manera periódica y programada.

Por otra parte, la limpieza se define como la práctica que permite reducir la contaminación de carácter orgánico e inorgánico, que se encuentra en un espacio, equipo o material. De acuerdo con Abbas (2020) las aulas bien mantenidas y limpias permitirán a los alumnos centrarse en su aprendizaje.

2.2.12.2.4. Personal de Gestión y Apoyo. De acuerdo con Abbas (2020) los estudiantes al igual que los docentes, tienen que interactuar a diario con el personal directivo y de apoyo de su institución; en consecuencia, el comportamiento del personal directivo y de apoyo es muy importante en la eficiencia y eficacia de sus procesos. Además, según lo mencionado por el autor esta dimensión se divide a su vez en dos componentes, el comportamiento con los estudiantes y el trabajo administrativo.

- **Comportamiento con los estudiantes**

Según lo expuesto por Abbas (2020) la dirección y el personal de apoyo deben tratar adecuadamente a los estudiantes; de igual manera, la dirección debe respetar y valorar las opiniones y sugerencias que expresan los alumnos y adoptar las medidas pertinentes para atender sus solicitudes justificadas.

- **Trabajo administrativo**

De acuerdo con Inciarte et al. (2006) los procesos administrativos están conformados de fases mediante las cuales se desarrollan las acciones de gestión, en función de los recursos y de acuerdo con las políticas implementadas; además, están muy vinculados a las acciones para lograr los fines y objetivos organizacionales. Según Abbas (2020) los aspectos vinculados al personal administrativo como el mantenimiento de registros precisos y actualizados y la solución oportuna de los problemas de los estudiantes pueden incidir de manera significativa en su experiencia

respecto al servicio de calidad que ofrecen las instituciones educativas; además, los procesos administrativos deben ser claros en todos los departamentos y el personal de apoyo debe contar con un amplio conocimiento de su trabajo y comunicación eficaz.

2.2.12.2.5. Calidad del Empleo. Según Abbas (2020) debido a la gran competitividad del mercado laboral y la dinámica de la industria, los estudiantes destacan el importante papel de su institución educativa en el desarrollo de las capacidades de empleabilidad, la oferta de formación para el empleo y los vínculos de sus instituciones educativas con posibles empleadores. Por esta razón, esta dimensión se dividió a su vez en dos dimensiones, los vínculos con los empleadores y la formación para la empleabilidad.

- **Vínculos con los empleadores**

De acuerdo con Martínez et al (2010) el término vinculación se refiere a la relación entre las instituciones de educación superior, las industrias, comercios y otras empresas de servicios, mayoritariamente privadas. Según Abbas (2020) las expectativas de muchos estudiantes hacia sus instituciones, no se limitan únicamente a recibir una educación orientada a las necesidades de los empleadores; también esperan que dichas instituciones les ayuden a encontrar un trabajo de calidad. Este apoyo, podría marcar la diferencia entre instituciones de educación superior ordinaria y las de alta calidad.

- **Formación para la empleabilidad**

Como afirman Jun & García (2020) la empleabilidad se sustenta en atributos que incluyen los conocimientos, las habilidades, la gestión de la carrera y la búsqueda del empleo; se tiene que considerar algunos factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la empleabilidad. De acuerdo con Abbas (2020) las instituciones de educación superior son responsables de la formación de los estudiantes según las necesidades de los empleadores, por lo que, deben desarrollar las

competencias profesionales de los alumnos mediante las relaciones con los empleadores en forma de asesoramiento laboral y seminarios de empleo, que puede fortalecer el prestigio de la institución educativa y aumentar las oportunidades de los estudiantes.

Asimismo, Hernández et al (2024) mencionan que las estrategias para que los egresados mejoren su nivel de inserción laboral, es a través de las prácticas durante los estudios. De acuerdo con De la Flor (2018) las prácticas pre profesionales han sido elaboradas para crear capital humano y mejorar el aprendizaje de las habilidades, es decir, enfatizan en adquirir nuevos conocimientos y competencias adicionales, que se reflejarán en un mejor salario y empleabilidad.

2.2.12.2.6. Seguridad y Protección. De acuerdo con Tilló (1992), la seguridad de una institución educativa son las medidas y acciones enfocadas a prevenir o evitar daños o pérdidas que pudieran originarse como posibles riesgos que afecten a la infraestructura de la institución y fundamentalmente a las personas que se encuentren en el mismo. Además, según Abbas (2020) el personal debe estar capacitado y disponer del equipamiento adecuado. Esta dimensión está conformada por las medidas de seguridad y equipamiento de seguridad.

- **Medidas de seguridad**

Según lo mencionado por Abbas (2020) los estudiantes consideran que las instituciones de educación superior deben implementar medidas adecuadas de seguridad para garantizar la seguridad y la protección en la institución.

- **Equipamiento de seguridad**

Según lo mencionado por ANUIES (2011) en el contexto de las instituciones de educación superior “una herramienta que puede coadyuvar en la prestación de los servicios de seguridad es la instalación de equipos de seguridad, tales como botones de emergencia, sistemas

de comunicación interna, circuitos cerrados o detectores de metales” (p. 38). De acuerdo con Abbas (2020) el personal debe estar capacitado y disponer del equipamiento, además las instituciones educativas deben garantizar la disponibilidad de equipo de emergencia como primeros auxilios, extinguidores, instalados en espacios accesibles para su fácil uso.

2.2.12.2.7. *Desarrollo de Habilidades de los Estudiantes.* De acuerdo con Abbas (2020) este tema se centra en los aspectos de desarrollo social y personal de los estudiantes, ya que muchos estudiantes creen que, junto con el desarrollo académico, las instituciones de educación superior también deberían interesarse en el desarrollo de la personalidad de los estudiantes. Esta dimensión, se divide en dos componentes, a saber, las actividades extracurriculares y el desarrollo personal.

- **Actividades extracurriculares**

De acuerdo con Mohl et al (2024) las actividades extracurriculares son programas o proyectos que se han diseñado para contribuir al aprendizaje y el desarrollo de habilidades de los alumnos, pero no pertenecen a los programas académicos formales o de las asignaturas oficiales y tampoco se consideran para la calificación del desempeño de los estudiantes en la institución educativa.

- **Desarrollo personal**

Según lo mencionado por Tintaya (2016) se considera la educación como un proceso que impulsa los cambios en el desarrollo del estudiante, en tal sentido permite que este pueda manifestar sus potencialidades innatas y adquiridas, además de fortalecer sus estructuras personales, es decir, la educación apoya en la orientación y la organización de la personalidad de los alumnos. Según lo mencionado por Abbas (2020) las instituciones de educación superior dinámicas desarrollan la personalidad de los alumnos en el entorno institucional, a través de

actividades extracurriculares y recreativas; estas instituciones pueden promover la autoconfianza, liderazgo y estabilidad emocional de los alumnos; además de contribuir a incrementar su nivel de confianza y mejorar su capacidad en la toma de decisiones.

2.3. Marco Conceptual

- **Calidad:** “Es el conjunto de atributos que integran un producto o un servicio, factores que le confieren a dicho producto o servicio la posibilidad de aportar un mayor valor añadido a las empresas que lo producen” (Heras et al., 2008).
- **Calidad de servicio:** “La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido” (Camisón et al., 2006).
- **Clima organizacional:** Es el conjunto de características y cualidades de un determinado entorno laboral, que son percibidos por las personas que integran la organización, y que influyen en su comportamiento (Departamento de Logística Funcional, 2016)
- **Desempeño laboral:** Son las acciones que las personas realizan y contribuyen a los objetivos de la organización (Campbell & Wiernik, 2015)
- **Desempeño docente:** Se refiere a las acciones que efectúan los docentes en el transcurso de su labor pedagógica, las cuales se reflejan en el cumplimiento de sus funciones básicas y en los resultados, orientados al logro de objetivos formativos del nivel educativo en el que se desempeñan (Pérez, 2009)
- **Expectativas:** Es la habilidad del líder para crear escenarios futuros que permitan a las personas alcanzar la misión y visión compartidos (Emprendedorex, 2013)

- **Liderazgo:** “Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2016, p. 5)
- **Liderazgo directivo:** El liderazgo directivo se refiere a aquellos líderes que orientan, enseñan, poseen una forma determinada de dirigir una organización o institución y apoyan en la consecución de buenos resultados (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020)
- **Liderazgo auténtico:** Se refiere a la autoconciencia y la práctica de la transparencia de los líderes, fieles a sus valores y creencias, que promueven la autenticidad, confianza y lealtad en sus seguidores (Kelly, 2023)
- **Proceso administrativo:** “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2010)
- **Visión:** Es una proyección del futuro que se desea construir, describiéndola como si se manifestara en la actualidad (Senge, 2015)

2.4. Marco Institucional o Empresarial

2.4.1. *Identificación de la Institución*

La Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública “Gregoria Santos” de Sicuani, tiene como antecedente la Escuela Normal de Señoritas “Gregoria Santos” cuya apertura fue en 1968, para la formación de docentes en la Carrera Magisterial de las provincias altas del Cusco. Esta institución, inició sus actividades como Instituto Superior Pedagógico “Gregoria Santos” de Sicuani, el 04 de mayo de 1990, con la especialidad de Agropecuaria, impulsándose la labor académica, deportiva y cultural. En el transcurso de los años posteriores, los logros relevantes fueron el proceso de adecuación de la institución a la nueva ley de institutos y la oferta de las

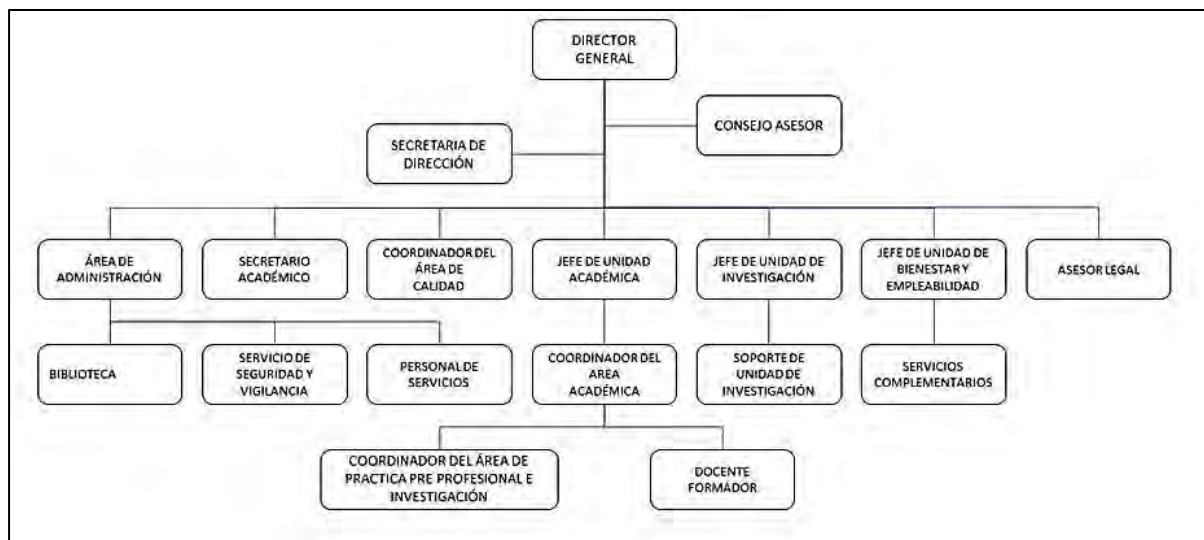
especialidades de Educación Primaria EIB, e idioma inglés. Asimismo, durante los años 2013 y 2014, el actual director de la institución Dr. Washington Carazas Gamarra, que asumió este rol en su primer período en los años 2013 y 2014, inició el proceso de acreditación de la institución e impulsó la firma de convenios con otras instituciones. El 26 de agosto de 2024, el Ministerio de Educación le otorgó el licenciamiento a esta institución como Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos mediante Resolución Viceministerial N°429-2024-MINEDU, con sus dos programas de estudio Educación Primaria Intercultural Bilingüe y Educación en Idiomas especialidad Inglés (Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, 2024)

2.4.2. Estructura Organizativa

La Escuela Superior Pedagógica presenta las siguientes áreas funcionales de acuerdo con el organigrama:

Figura 1.

Organigrama de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos



Nota: Reproducido del Proyecto Educativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos (2023)

La institución emplea el modelo de gestión curricular por competencias, como una herramienta estratégica para promover la excelencia en las competencias individuales de los actores educativos acorde a las necesidades de los estudiantes y la educación superior.

Por otra parte, de acuerdo con las observaciones realizadas, el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, debido a que la toma de decisiones se centra mayormente en la dirección de la escuela superior.

2.4.3. Misión, Visión y Valores

2.4.3.1. Misión. “Somos un Instituto de Formación Inicial Docente intercultural bilingüe y formación continua, líder en la región, que gestiona procesos académicos óptimos y de calidad contando con una comunidad educativa con preparación sólida, competente e innovadora que promueve el desarrollo holístico (bio-psico-social) implementando una propuesta educativa enfatizada en un desempeño eficiente y ético que responda a las necesidades educativas de la sociedad; aportando al crecimiento sostenido del país” (Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, 2024)

2.4.3.2. Visión. “Al 2027 somos una Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Líder con programas de estudios licenciados y acreditados de formación inicial docente y en servicio; que perfila profesionales competentes, con pensamiento crítico-reflexivo, investigadores e innovadores, promotores de nuestra identidad cultural, con sensibilidad social y medio ambiental; capaces de responder a las demandas del país, con énfasis en las exigencias de la región” (Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, 2024)

2.4.3.3. Valores. Los valores de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública “Gregoria Santos” son:

- Respeto por la vida
- Equidad
- Respeto a la diversidad
- Responsabilidad Crítica
- Honestidad
- Dignidad humana
- Solidaridad
- Pertenencia
- Pertinencia

2.4.3.4. Servicios. El principal segmento de clientes de la escuela superior son los estudiantes de quinto de secundaria de los colegios de la provincia de Canchis. Además, la institución ofrece el servicio de formación académica en sus dos programas de estudio Educación Primaria Intercultural Bilingüe y Educación en Idiomas especialidad Inglés; el servicio de asesoría psicopedagógica mediante la tutoría para la orientación académica y emocional, los servicios administrativos, los servicios de salud, el servicio de apoyo social, la investigación y el servicio para los entornos virtuales de aprendizaje.

2.4.3.5. Contexto Económico y Competitivo. De acuerdo con el análisis de la demanda del Proyecto Educativo Institucional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos (2023), respecto al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, los estudiantes de más del 80% de instituciones educativas de la región Cusco, necesitan una enseñanza en su idioma natal, pero de ese total, a la fecha se registra que el 60% únicamente, están siendo atendidos en las instituciones de educación intercultural

Por otra parte, en cuanto al Programa de Educación en Idiomas, especialidad inglés, el análisis de demanda indica que existen oportunidades para aprender inglés en las escuelas secundarias del país, siendo esta asignatura obligatoria, así como en algunas escuelas primarias y a nivel de educación superior. La calidad de la enseñanza del inglés y la educación en general, así como el reducido número de horas de enseñanza significa que es difícil de dominar el inglés sin ayuda adicional, por ejemplo, de los institutos privados o de los recursos de aprendizaje autónomo.

Respecto al aspecto tecnológico, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha realizado un proyecto para llevar internet de alta velocidad a las zonas rurales de Cusco, sin embargo, este aspecto continúa siendo un problema, debido a que se observan deficiencias en la conectividad a internet en estos sectores y afecta en el desempeño de las actividades de la escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos.

2.4.3.6. Retos y Oportunidades. Según el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos (2023), la escuela superior ha establecido la gestión horizontal, la delegación de funciones y responsabilidad compartida; sin embargo, existe poca participación de los actores educativos para el proceso de trabajo estratégico, deficientes canales de comunicación y limitaciones en los procesos de monitoreo, evaluación y retroalimentación de los planes de trabajo implementados. Asimismo, algunos trabajadores demuestran poca flexibilidad para adaptarse a la implementación de los procesos y realizar cambios para la gestión estratégica de calidad.

La institución dispone de insuficientes materiales educativos y escasos cursos y módulos, los cuales están en proceso de implementación con los cambios curriculares. Además, la entidad cuenta con bajo presupuesto institucional para financiar el proceso de autoevaluación y

acreditación, porque los ingresos de la institución son limitados y los programas presupuestales del Ministerio de Educación son insuficientes para contribuir a la mejora continua de los procesos institucionales y el servicio educativo.

Por otra parte, la obtención del licenciamiento de la institución como escuela superior, ha permitido viabilizar la implementación del programa de profesionalización docente, dirigido a los docentes en servicio y egresados de los institutos de educación superior público pedagógica, posibilitando nuevas oportunidades de crecimiento a la escuela superior Gregoria Santos.

En tal sentido, uno de los mayores retos de la institución, es desarrollar un liderazgo directivo efectivo y un clima organizacional favorable acorde a los cambios y oportunidades de la institución en su condición temprana de escuela superior, que posibiliten la buena calidad de servicios y la competitividad en el mercado local y regional.

2.5. Marco Legal

2.5.1. *Marco Normativo de las Escuelas de Educación Superior*

De acuerdo con la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de Sus Docentes, Ley N.º 30512 (2016) las escuelas de Educación Superior (EES) del ámbito pedagógico, son denominadas como Escuelas de Educación Superior Pedagógica (EESP) y son instituciones especializadas en la formación inicial docente fundamentada en la investigación y la práctica pedagógica para la educación básica; además, contribuyen en la formación continua para su desarrollo profesional y ofrecen programas de formación pedagógica en concordancia con los lineamientos y la demanda educativa nacional. Estas instituciones emiten el grado de bachiller y título profesional a nombre de la nación con validez para estudios de posgrado.

Asimismo, las condiciones básicas de calidad que se deben de considerar para el licenciamiento de los institutos y escuelas de educación superior son la gestión institucional

coherente con el modelo educativo propuesto, la gestión académica y programas de estudio concordantes con la normativa del Ministerio de Educación, la infraestructura física, equipamiento y recursos como biblioteca y laboratorios, adecuados para la actividad académica, dotación idónea de personal docente para los programas de estudio y la previsión económica conforme a los objetivos.

Por otra parte, los objetivos de la gestión de las escuelas de Educación Superior pedagógicas Públicas, son potenciar las competencias de gestión administrativa de estas instituciones, garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios para contribuir a la excelencia académica, así como, los procesos de gestión en la política de desarrollo integral nacional y contextualizar la oferta educativa de acuerdo con la realidad de los diversos espacios territoriales.

Según el Modelo de Servicio Educativo para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica (2018), la Dirección General es responsable de la Gestión de la Dirección de la Escuela de Educación Superior Pedagógica y mediante la conducción de la institución posibilita el logro de la formación integral de calidad, con una visión compartida entre los miembros de la institución; asimismo, involucra los lineamientos de la política educativa del país y las necesidades de la formación en el lugar que la institución se localiza.

Asimismo, en este modelo se menciona que la Gestión de la calidad está bajo la responsabilidad del área de calidad, cuyo propósito es garantizar que el funcionamiento organizacional sea congruente con los objetivos, los estándares de calidad y la eficacia de los resultados; por otra parte, las actividades que involucra esta gestión son planificar, monitorear y evaluar y retroalimentar.

Respecto a la gestión de la formación inicial, este documento indica que esta labor recae en la Unidad Académica, Unidad de investigación, Unidad de Bienestar y Empleabilidad. La formación académica involucra la enseñanza de calidad, la evaluación por competencias, la gestión del clima de aprendizaje y el uso adecuado de los recursos educativos, en consecuencia, para lograr este propósito, se debe garantizar la coherencia de la gestión del diseño curricular básico de formación inicial docente con el modelo de servicio educativo para escuelas de educación superior pedagógica, asegurar que los directivos ejerzan el liderazgo pedagógico, que los docentes tengan las competencias requeridas de dominio de lenguas originarias, en el caso de los programas de estudio intercultural bilingüe. Asimismo, procurar que los mecanismos y acompañamiento de los docentes se realicen de acuerdo con estándares compartidos, así como, la disponibilidad de una biblioteca actualizada física y virtual por programa de estudio, el repositorio de materiales y recursos educativos debe implementarse de acuerdo con los objetivos del área de un determinado diseño curricular y los procesos de investigación, prácticas pre profesionales y producción de conocimientos deben ser articulados.

2.6. Antecedentes Empíricos de la Investigación

a) Pedraja-Rejas et al. (2020) presentaron el artículo científico “Calidad en instituciones de educación superior: El estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica”. El objetivo de la investigación fue explorar el liderazgo y la cultura académica, teniendo en consideración la calidad, en instituciones chilenas de educación superior; desde la perspectiva de los docentes y directivos. La metodología empleada en la investigación fue de enfoque cualitativo, la muestra estuvo conformada por docentes y directivos, de tres Centros de Formación Técnica y tres Institutos Profesionales, a quienes se dirigieron entrevistas semiestructuradas. Según los hallazgos del estudio, los Centros de Formación Técnica, el líder es democrático, promueve la

comunicación de los trabajadores, se focaliza en las estrategias y los indicadores de desempeño para la acreditación de las instituciones; sin embargo, en los Institutos Profesionales, se observa, que la marcada jerarquización limita la toma de decisiones del personal respecto a los aspectos académicos y administrativos que están vinculadas a los objetivos y la misión de las instituciones. Además, el estudio concluye resaltando la importancia del liderazgo y la cultura en la calidad.

b) Madey (2023) presento el artículo científico “El rol del liderazgo en la calidad de la educación superior en la región de Banadir, Somalia”, el propósito del estudio fue investigar el rol del liderazgo en la calidad de educación superior en Somalia; el método de la investigación fue cuantitativo; la muestra estuvo conformada por 80 administradores de universidades, administradores institucionales y personal de tiempo completo de siete universidades. Los resultados de la investigación, indican que los principales retos que afectan los roles del liderazgo en la calidad de educación superior en la unidad de estudio, se relacionan con la carencia de una desarrollada misión, visión, metas académicas, principios con legitimidad institucional; además se identifica un bajo nivel de compromiso de los estudiantes respecto a la facultad, limitada disponibilidad, respuesta y efectividad en la calidad de servicios de soporte a los estudiantes. Asimismo, el liderazgo de la institución no se orienta al desarrollo pedagógico, ni al diseño curricular de acuerdo a altos estándares, y no gestiona el aseguramiento de la calidad a través del cumplimiento de requisitos y estándares de infraestructura. La institución carece de infraestructura tecnológica adecuada, no hay equipos ni instalaciones adecuadas para el aprendizaje; además, el nivel de comprensión a las necesidades de los estudiantes es bajo y el currículo de estudio no tiene una relevancia práctica efectiva

- c) Wijaya et al. (2019) presentaron el artículo científico “La influencia del estilo de liderazgo en la calidad de servicio en educación superior: un estudio en la Facultad de Ciencia Social”. El objetivo del estudio fue demostrar la influencia del estilo en la calidad de servicio en la institución de educación superior; el enfoque fue cuantitativo y la muestra estuvo conformada por 80 trabajadores. Según los resultados de estudio, se concluye que el liderazgo incide significativamente en la calidad de servicio ofrecida por los trabajadores; asimismo, esta calidad de servicio tiene una estrecha correlación con el estilo de liderazgo; en consecuencia, la forma de como el líder dirige la organización incide en la calidad de la institución.
- d) Fernández (2020) presentó el artículo científico “Clima organizacional y calidad de servicio ofrecido por la Universidad Nacional de Pilar”. El objetivo de la investigación fue analizar la manera que incide el clima organizacional en la calidad de servicios ofrecidos a la comunidad universitaria. La metodología de investigación es de enfoque cuantitativo-cualitativo, la muestra aleatoria, está conformada por el 30% de estudiantes de siete facultades de la universidad. De acuerdo con los resultados del estudio, los niveles porcentuales de calidad de servicio, el compromiso de los funcionarios y de la organización son elevados; no obstante, aún existen porcentajes por mejorar.
- e) Siregar (2020) presentó el artículo científico “Efecto del clima organizacional en la calidad de servicio en la Universidad Kristen Indonesia”, el objetivo de la investigación es descubrir el efecto del clima organizacional en la calidad de servicio de la universidad mencionada. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo con una muestra de 150 trabajadores. El estudio identificó diversos problemas en la universidad, que están vinculados con la calidad de servicio, los trabajadores no tienen conciencia sobre la importancia de un clima organizacional adecuado en la calidad de servicio para la competitividad a nivel global, además,

el clima organizacional no es óptimo debido a la inadecuada organización de los trabajadores, que perciben conflictos, remuneraciones injustas y regulaciones que aún no han sido implementadas idóneamente. Por otra parte, la investigación concluyó indicando que el clima organizacional tiene un efecto positivo y directo en la calidad de servicio de los trabajadores de la universidad, por ende, un elevado clima organizacional tendrá un impacto en mejorar la calidad de servicio; ante tal situación el estudio sugiere, implementar una estructura organizacional integral que permita la buena organización de los trabajadores, la comprensión de las funciones y el cumplimiento de las normas; de igual manera, los diferentes puntos de vista deben ser resueltos para evitar conflictos que impacten de manera negativa al clima organizacional.

f) Hallo & Fajardo (2020) presentaron el artículo científico “Calidad del servicio: estudio descriptivo de los servicios administrativos de una universidad ecuatoriana”. El objetivo principal de la investigación es evaluar la calidad de los servicios administrativos en la modalidad de educación virtual en una universidad privada ecuatoriana. La metodología que se empleó en la investigación fue en base a los modelos SERPERF y SERVQUAL; por otra parte la población de estudio estuvo conformada por 1437 estudiantes de los diez semestres de las carreras de la universidad. La muestra de estudio es de tipo probabilístico, y en la cual también se estableció un criterio de proporcionalidad de cada semestre obteniéndose la cantidad total de 318 estudiantes.

La investigación concluyó que los resultados de la aplicación de los modelos SERPERF y SERVQUAL para medir la calidad no difieren en gran medida; en el componente cualitativo se obtuvo una valoración de medianamente alto y en el aspecto cuantitativo no supero el 80%; por ende se considera necesario que las autoridades de la universidad implementen las acciones para

mejorar la calidad de los procesos administrativos, Por otra parte, con la aplicación de estos modelos se identificó la reducción de brechas entre la calidad de servicio percibida y ofertada, lo cual demuestra las acciones que efectuó la institución para mejorar el nivel de percepción de calidad de parte de los estudiantes.

La evaluación de la calidad de servicios administrativos en una universidad basado en modelos establecidos o a través de la propuesta de nuevos modelos es muy necesaria, debido a que permite una mejor identificación de las deficiencias y coadyuva a que las autoridades universitarias formulen herramientas de gestión, labores de capacitación al personal y la implementación de recursos humanos, financieros y tecnológicos para mejorar el nivel de calidad de servicios administrativos. Por ende, el presente estudio de investigación también analiza los modelos de calidad de servicio administrativo en universidades para la medición de la satisfacción estudiantil.

g) Bernasconi & Rodríguez-Ponce (2018) presentaron el artículo científico “Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de la formación de Pregrado”, cuyo objetivo principal fue explorar las percepciones de los directivos universitarios de las unidades académicas, sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de las carreras de nivel pregrado. La investigación fue exploratoria y consideró una muestra de 40 unidades académicas de cuatro universidades chilenas. Según los hallazgos del estudio, el liderazgo laissez faire, no es un estilo inofensivo, al contrario, puede limitar el logro de la calidad de las titulaciones; es así que el dejar de hacer y pasar puede menoscabar la calidad académica. Por otra parte, el liderazgo transformacional, en el estudio efectuado, no incide directamente en la calidad de las titulaciones, pero si incide de manera indirecta y relevante. Este estilo de liderazgo, es esencial para propiciar un clima enfocado a la

excelencia. Por ende, un clima con estas características, tiene una incidencia positiva y relevante en la calidad de las carreras, y es una variable muy importante respecto al significado y nivel de impacto en la muestra analizada de la investigación.

h) Romero & Campana (2022) presentaron el artículo científico “Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Asia, Cañete-Lima, 2021”; el objetivo de la investigación fue determinar la relación del liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en las entidades educativas mencionadas; la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, con una muestra de 44 docentes. Según los resultados de la investigación, se comprobó una relación positiva media ($Rho=0.520$) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, además, la mayoría de encuestados percibe como adecuado ambas variables; por otra parte, se comprobó que un liderazgo transformacional adecuado, en las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación inspiradora y consideración individual, contribuye en la misma medida a generar un clima organizacional idóneo; no obstante, aún algunos docentes mantienen una posición intermedia. Asimismo, se demostró la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad; así pues, se analizó las incidencias del liderazgo en las dimensiones del clima, que incluye la toma de decisiones, responsabilidad y los cambios; sin embargo, algunos docentes aún manifiestan una postura indiferente. En síntesis, se demostró que el liderazgo se desarrolla de manera adecuada en las instituciones educativas e incide de igual manera en el clima, pero, algunos docentes muestran una actitud intermedia, debido a la presencia de algunos elementos del liderazgo que no permiten la satisfacción total.

i) Chata (2019) presentó el artículo científico “Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata -Puno”; el objetivo de la

investigación fue determinar la correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las entidades educativas mencionadas, durante el segundo semestre del 2017. La metodología empleada fue el enfoque cuantitativo, nivel correlacional, la población de estudio estuvo conformada por 122 docentes, en el estudio se demostró una relación positiva entre ambas variables, debido a que se obtuvo un valor de 5.21 en la prueba de hipótesis estadística, por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Además, se concluye, que el estilo de liderazgo predominante es el democrático con un 44%, seguido del estilo autoritario con un 30% y el estilo liberal con un 26%, además, respecto al clima organizacional, de acuerdo con los resultados porcentuales, se demuestra que es favorable en las unidades de estudio.

j) Chuquihuanca et al. (2021) presentaron el artículo científico “Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú”; el estudio tuvo como objetivo, determinar la correlación entre el liderazgo pedagógico y la calidad educativa en instituciones de educación básica regular de Sullana-Perú. La metodología de la investigación es cuantitativa, no experimental, correlacional, transeccional, con una muestra de 100 trabajadores docentes y directivos. El estudio indica que existe una correlación moderada entre las variables, el cual se demuestra mediante la correlación de Rho de Spearman=0, 564 y el valor de $p=0.000$ ($p<0.05$) por el cual se acepta la relación entre el liderazgo pedagógico y calidad educativa; por otra parte, la investigación concluye que se debe proporcionar un clima organizado y de apoyo en las instituciones educativas, y la calidad de servicio y los logros de aprendizajes eficaces sean el resultado del rol que desempeña el líder. Además, se requiere de programas educativos que incluyan estrategias, considerando los recursos, el tiempo y las

alianzas en apoyo al monitoreo de la planificación, el desempeño de los docentes de acuerdo con el Diseño Curricular de Perú.

k) Inquilla Mamani et al. (2017) presentaron el artículo científico “Factores relacionados con el nivel de calidad percibida de los servicios académicos y administrativos por los usuarios: caso de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú”. El objetivo de la investigación fue identificar los atributos de los servicios académicos y administrativos para medir el nivel de calidad y los aspectos esenciales para el servicio percibido. Respecto a la metodología, la investigación empleó el diseño transversal correlacional. La población estuvo conformada por 3150 estudiantes, 380 docentes y 278 trabajadores administrativos. La muestra de estudio fue de tipo aleatorio estratificado, mediante la cual se obtuvo una muestra total de 349 participantes.

La investigación concluyó que el instrumento que se empleó en la investigación en base al modelo SERVQUAL permite identificar los aspectos relevantes para la medición de la calidad de servicio administrativo y académico. Por otra parte, los estudiantes, docentes y personal administrativo vincula la calidad de servicio con las dimensiones de elementos tangibles, confiabilidad, atención del usuario y seguridad, capacidad de respuesta y empatía, lo cual permite establecer la calidad de servicio administrativo y académico en la Universidad Nacional del Altiplano presentará variaciones en función de estas dimensiones, es decir a los procesos de enseñanza-aprendizaje, infraestructura, gestión administrativa y servicios de apoyo al estudiante.

La investigación considera el modelo SERVQUAL para la elaboración del instrumento de medición, en el cual se identificaron elementos esenciales para evaluar la calidad de servicios académicos y administrativos. En consecuencia, la identificación de la calidad de los servicios mediante este instrumento, permitirá que las autoridades puedan elaborar planes para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, la capacitación del personal docente, el mantenimiento de la

infraestructura, la implementación de tecnología en las bibliotecas, centros de cómputo, laboratorios, y además de ello focalizar las acciones de mejora la gestión administrativa.

III. Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis General*

Existe una relación directa y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio; asimismo, es percibida de manera diferente por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

3.1.2. *Hipótesis Específicas*

HE1: El liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción es percibido como algo efectivo por los trabajadores y nada efectivo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

HE2: El clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción es percibido como desfavorable por los trabajadores y algo favorable por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

HE3: El nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes es percibido como medio por los trabajadores y bajo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

HE4: Existe una correlación positiva y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

HE5: El diseño de una propuesta de desarrollo de liderazgo directivo contribuirá a mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

3.2. Identificación de Variables e Indicadores

3.2.1. Variable 1

Liderazgo directivo

3.2.2. Variable 2

Clima organizacional

3.2.3. Variable 3

Calidad de servicio

3.3. Categorización y Operacionalización de Variables

Tabla 4.
Operacionalización de variables

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 LIDERAZGO DIRECTIVO El liderazgo tiene que ver con la mejora organizativa; más concretamente, se trata de establecer direcciones ampliamente acordadas y valiosas para la organización y hacer todo lo necesario para impulsar y apoyar a las personas para que avancen en esas direcciones; así mismo las categorías de prácticas para el liderazgo exitoso en el ámbito educativo son mostrar dirección de futuro, desarrollo de personas, rediseño de la organización y la gestión de la instrucción (Leithwood et al., 2006)	El liderazgo directivo se operacionaliza como el proceso de establecer direcciones claras, valiosas y ampliamente compartidas en la organización, y de impulsar y apoyar a las personas para avanzar en esas direcciones. Este liderazgo se manifiesta a través de cuatro prácticas fundamentales que configuran su éxito: mostrar dirección de futuro, desarrollo de personas, rediseño de la organización y gestión de la instrucción	- Mostrar dirección de futuro - Desarrollo de personas - Rediseño de la organización	- Visión (construcción de una visión compartida) - Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales) - Altas expectativas - Atención y apoyo individual - Atención y apoyo intelectual - Modelamiento - Construir una cultura colaborativa - Estructurar una organización que facilite el trabajo	Escala tipo Likert 6 puntos (1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3=Ligeramente en desacuerdo, 4= Ligeramente de acuerdo, 5=De acuerdo, 6=Totalmente de acuerdo)

-
- | | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Crear una relación productiva con los grupos de interés (comunidad educativa, empresas, colegios y medios de comunicación)• Conectar la escuela superior con su entorno (y sus oportunidades) |
| <ul style="list-style-type: none">• Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) | <ul style="list-style-type: none">• Dotación de personal• Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)• Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)• Evitar la distracción de los docentes de lo que es el centro de trabajo |
-

Variable 2**CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (García, 2009, p.48)

El clima organizacional se operacionaliza mediante las dimensiones del modelo CLIOUNing, donde la gestión institucional se refiere a la percepción sobre los procesos, procedimientos y estructura organizacional; la interacción aborda las relaciones interpersonales y el ambiente físico; y los retos individuales reflejan las respuestas conductuales y emocionales de los trabajadores ante el entorno laboral que inciden en el desarrollo productivo tanto individual como organizacional.

- Gestión institucional

- Retos individuales

- Interacción

- Gestión de la calidad

- Planificación institucional

- Asignación de roles y responsabilidades

- Trabajo en equipo

- Resiliencia

- Capacitación

- Desempeño

- Suministro de recursos

- Comunicación asertiva

- Identidad y pertenencia

- Reconocimiento

Variable 3**CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones, que puede ser evaluada mediante los criterios elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Zeithaml et al., 1993, pp. 21, 27).

La calidad de servicio, según el modelo SERVQUAL, se define como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los usuarios respecto a cinco dimensiones clave: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El modelo HEISQUAL adapta esta definición a la educación superior, evaluando la calidad mediante dimensiones específicas como el perfil del docente, currículo, infraestructura, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y desarrollo de habilidades estudiantiles, permitiendo así una medición contextualizada integral que involucra aspectos técnicos y operativos.

- Perfil del docente
- Currículo
- Infraestructura y facilidades
- Personal de gestión y apoyo
- Calidad del empleo
- Conocimiento de la materia
- Habilidades de la comunicación
- Estilo de enseñanza
- Comportamiento con los estudiantes
- Calidad del currículo
- Recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje
- Servicios de apoyo
- Limpieza y mantenimiento
- Comportamiento con los estudiantes
- Trabajo administrativo
- Vínculos con los empleadores

-
- Formación para la empleabilidad
 - Seguridad y protección
 - Medidas de seguridad
 - Equipamiento de seguridad
 - Desarrollo de habilidades de los estudiantes
 - Actividades extracurriculares
 - Desarrollo personal
-

IV. Metodología

4.1. Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica

4.1.1. Localización Política

País: Perú

Región: Cusco

Provincia: Canchis

Distrito: Sicuani

Lugar: Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos

4.1.2. Localización Geográfica

La investigación se realizó en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, ubicada en el distrito de Sicuani, Pasaje Amauta N°152, con las coordenadas -14.282564759650832, -71.22002626530092

Figura 2.

Ubicación geográfica del ámbito de estudio



Nota: Adaptado de

<https://www.google.com/maps/place/Instituto+GREGORIA+SANTOS,+Sicuani+08254/@-14.2832094,-71.2229874,17z/data>

4.2. Tipo y Nivel de Investigación

4.2.1. Tipo

La investigación es de tipo aplicada. Según Tamayo y Tamayo (2003) este tipo de investigación consiste en “el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías” (p. 43). En el estudio, esta orientación se evidencia en el diagnóstico de brechas del liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, culminando en la propuesta de planes anuales de trabajo que permitan solucionar la problemática identificada en las variables de estudio.

De acuerdo con el enfoque metodológico, esta investigación es mixta, ya que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo mediante la triangulación para una comprensión más completa del fenómeno de estudio. Al respecto, Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) indican que “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias y lograr un mayor entendimiento del fenómeno” (p. 612).

Según Creswell y Plano Clark (2018), el enfoque de métodos mixtos es un diseño de investigación con bases filosóficas propias y con sus propios métodos de investigación. El enfoque de métodos mixtos se dedica a recolectar, analizar y mezclar datos cuantitativos y datos cualitativos en un solo estudio o en varios estudios. Los autores indican que el enfoque de métodos mixtos no solo combina datos, sino que busca una integración estratégica que permita responder al problema de investigación desde perspectivas complementarias.

En esta investigación se empleó el enfoque mixto. Primero se realizó la medición del nivel de relación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad del servicio con análisis estadísticos paramétricos. Después se complementó los datos con información cualitativa del contexto institucional para comprender mejor lo que ocurre en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública “Gregoria Santos”. La integración metodológica del enfoque mixto encaja con la naturaleza aplicada de la investigación. El objetivo de la investigación es generar una propuesta de mejora de planes anuales de trabajo, basada en evidencia empírica sólida.

En la presente investigación mixta se empleó un diseño convergente paralelo, este diseño recoge los datos al mismo tiempo y de forma independiente durante el trabajo de campo. La investigadora combina los datos con triangulación en la fase de interpretación de los resultados (Creswell & Plano Clark, 2018). El diseño es pertinente para efectuar la comparación de los hallazgos estadísticos con la información cualitativa. En tal sentido se empleó este diseño para comparar y complementar los hallazgos estadísticos y la información cualitativa para comprender de mejor manera el fenómeno estudiado.

En los términos operativos, el diseño convergente paralelo se realizó de la siguiente manera:

a) Fase cuantitativa: Se aplicaron las encuestas a una muestra de 214 participantes (entre trabajadores y los estudiantes de la institución). Con las encuestas se realizó la medición del liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad del servicio. Asimismo, se procesaron los datos con el software SPSS versión 25. Se realizó en análisis inferencial aplicando la prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, obteniéndose una distribución normal de los datos, lo que permitió emplear la prueba paramétrica del coeficiente

de correlación de Pearson para las relaciones de las variables y la prueba t de student para identificar las diferencias significativas en las percepciones de los trabajadores y estudiantes.

b) Fase cualitativa: Al mismo tiempo que se levantaron las encuestas, se aplicó la guía de observación para registrar datos sobre los indicadores de las variables que se estudian en la institución. El instrumento se realizó considerándose la base sólida teórica de los indicadores de las dimensiones, lo que permitió desarrollar una descripción e interpretación precisa complementando los resultados cuantitativos.

c) Integración mediante triangulación:

Después de analizar los datos cuantitativos y los datos cualitativos, se realizó la integración de los datos mediante triangulación en la fase de interpretación de resultados. Esta integración contribuyó a identificar las convergencias, las divergencias y las complementariedades entre los hallazgos estadísticos y las observaciones cualitativas del contexto institucional.

Además, aunque la investigación combina datos cuantitativos y datos cualitativos, el componente cuantitativo es predominante en la investigación. En tal sentido el componente cualitativo es complementario, debido a que profundiza y contextualiza los hallazgos estadísticos mediante la observación directa de las dinámicas institucionales.

Por otra parte, la investigación se enmarca en un diseño no experimental de corte transversal. Es no experimental porque, conforme a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), "en los diseños no experimentales las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas" (p. 174). En la presente investigación se observaron y midieron las variables liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio tal como se presentan naturalmente en el contexto de la

Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública "Gregoria Santos", sin intervención o manipulación por parte de la investigadora.

Asimismo, la investigación corresponde a un diseño de corte transversal, debido a que la recolección de datos se efectuó en un período determinado durante el mes de diciembre de 2024. Tal como mencionan Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) en estos estudios se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único.

4.2.2. Nivel

La investigación es de nivel descriptiva, correlacional no causal y propositiva. Según lo mencionado por Hernández et al (2006) los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (p. 102); asimismo, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2003) la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 46); en tal sentido, esta investigación es descriptiva debido a la caracterización de las variables de estudio.

Por otra parte, Hernández & Mendoza (2018) indican que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109); asimismo, Caballero (2013) indica que las investigaciones no causales “no pretenden descubrir las relaciones causales entre las variables” (p. 39); en tal sentido, esta investigación es correlacional no causal porque se identifica el tipo y nivel de correlación entre el liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio sin implicar causalidad entre las variables.

Además, de acuerdo con Burga (2022) la investigación propositiva es parte de la investigación aplicada y su finalidad es proponer una nueva política, programa, proyecto,

producto o servicio de gestión; por lo tanto, la investigación es propositiva debido a que plantea una propuesta de desarrollo de liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio.

4.3.Unidad de Análisis

La unidad de análisis está conformada por los estudiantes y trabajadores de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos.

4.4.Población de Estudio

Según Arias (2016) “la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes" (p. 81). En tal sentido, la población del estudio está conformada por 34 trabajadores de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos.

Tabla 5.
Población de estudio conformado por los trabajadores

Personal	Población
Personal directivo, jerárquico y docentes	22
Personal administrativo (personal de biblioteca, apoyo administrativo, servicio y vigilancia)	8
Personal de soporte (personal de soporte psicopedagógico, soporte de unidad de investigación, soporte médico y dinamizador TIC)	4
Total	34

Nota: Adaptado del reporte de la Jefatura del Área de Administración de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos

Además, de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo (2024) del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Gregoria Santos, la población del estudio está conformada por 337 estudiantes de los dos programas de estudio Educación Primaria Intercultural Bilingüe y el Programa de Estudios de Educación en Idiomas, Especialidad Inglés.

Tabla 6.
Población de estudio conformada por los estudiantes

Nº	Programa de estudio	Estudiantes
1	Educación Primaria Intercultural Bilingüe	152
2	Educación en Idiomas especialidad Inglés	185
Total		337

Nota: Adaptado del (Plan Anual de Trabajo, 2024) del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Gregoria Santos

4.5. Tamaño de Muestra

En la investigación de enfoque mixto se ha considerado dos muestras, la primera es una muestra censal conformada por los 34 trabajadores de la escuela superior y la segunda muestra es no probabilística por conveniencia y accesibilidad, con una cantidad total de 180 estudiantes, que representa un porcentaje de 53% del total de la población de alumnos. Además, se ha establecido la proporción de estudiantes por programas de estudio en relación a la muestra total, mediante la cantidad de estudiantes de la población de estudio.

- **Proporción de estudiantes del programa de Educación Primaria Intercultural Bilingüe**

$$P_{EIB} = \frac{N_{EIB}}{N_{total}} \times n = \frac{152}{337} \times 180 = 81$$

P_{EIB} =Proporción en la muestra de los estudiantes del programa de Educación Primaria Intercultural Bilingüe (EIB)

N_{EIB} =Número total de estudiantes del programa de Educación Primaria Intercultural Bilingüe (EIB)

N_{total} =Número total de la población de estudiantes

n =Tamaño total de la muestra de los estudiantes

- **Proporción de estudiantes del programa de Educación en Idiomas especialidad Inglés**

$$P_{EII} = \frac{N_{EII}}{N_{total}} \times n = \frac{185}{337} \times 180 = 99$$

P_{EII} =Proporción en la muestra de los estudiantes del programa de Educación en Idiomas especialidad Inglés (EII)

N_{EII} =Número total de estudiantes del programa de Educación en Idiomas especialidad Inglés (EII)

N_{total} =Número total de la población de estudiantes

n =Tamaño total de la muestra de los estudiantes

Asimismo, se ha efectuado una distribución proporcional del tamaño de muestra de estudiantes por cada programa de estudios, del primer al décimo ciclo con la finalidad de analizar la percepción de los estudiantes pertenecientes a todos los ciclos de la escuela superior; además de evitar sesgos en la aplicación del instrumento y los resultados obtenidos.

Tabla 7.*Proporción de estudiantes por ciclos y programa de estudios*

Nº	Programa de estudio	Ciclos de estudio	Tamaño de muestra proporcional de estudiantes por ciclos	Tamaño de muestra proporcional de estudiantes por programa de estudio
1	Educación Primaria Intercultural Bilingüe	I ciclo	8	81
		II ciclo	8	
		III ciclo	8	
		IV ciclo	8	
		V ciclo	8	
		VI ciclo	8	
		VII ciclo	8	
		VIII ciclo	8	
		IX ciclo	8	
		X ciclo	9	
2	Educación en Idiomas, Especialidad Inglés	I ciclo	10	99
		II ciclo	10	
		III ciclo	10	
		IV ciclo	10	
		V ciclo	10	
		VI ciclo	10	
		VII ciclo	10	
		VIII ciclo	10	
		IX ciclo	10	
		X ciclo	9	
Tamaño de muestra total				180

Nota: Adaptado de la muestra general de estudiantes.

4.6. Técnicas de Selección de Muestra

Se utilizó la técnica de muestreo censal por lo tanto se consideró el total de treinta y cuatro trabajadores de la institución. Asimismo, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar a los estudiantes de la institución, considerando la cantidad representativa de 180 alumnos de los dos programas de estudio Educación Primaria Intercultural Bilingüe y Educación en Idiomas especialidad inglés, obteniéndose muestras proporcionales para cada programa y ciclo de estudios.

4.7. Técnicas de Recolección de Información

En la investigación de enfoque mixto la técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, que se diseñó considerando ítems relacionados a los indicadores de cada dimensión y variable de estudio, en escala de Likert y adaptado al contexto de los trabajadores y estudiantes. El instrumento utilizado cuenta con sustento teórico de Weinstein & Muñoz (2012) en el ámbito educativo para la variable liderazgo directivo, el modelo CLIOUNing para clima organizacional y la adaptación del instrumento del modelo HEISQUAL respecto a la calidad de servicio.

Por otra parte, también se aplicó como técnica la observación y como instrumento la guía de observación. Se efectuaron visitas exploratorias a la escuela superior, diálogos con el personal directivo y jerárquico; así como la revisión teórica de las variables, dimensiones e indicadores con la finalidad de interpretar la información y comprender el fenómeno de estudio.

4.8. Validación y Fiabilidad de Instrumento

El cuestionario fue validado mediante juicio de expertos. Para ello, dos profesionales con grado de doctor en Administración revisaron el instrumento y avalaron su validez. Las fichas correspondientes al proceso de validación se presentan en el **Anexo 3**.

Respecto a la fiabilidad del instrumento, para describir el “Liderazgo Directivo Para el Desarrollo del Clima Organizacional y Calidad de Servicio en La Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024”, se utilizó la técnica estadística Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento tiene buena confiabilidad, por consiguiente, es fiable.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, Entonces, el instrumento tiene baja confiabilidad, por consiguiente, no es fiable.

Tabla 8.
Estadísticas de fiabilidad

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo directivo	0.947	14
Clima organizacional	0.933	11
Calidad de servicio	0.956	21

Nota: (Caballero, Cabello, & Martínez, 2021).

El análisis de fiabilidad del instrumento aplicado para medir el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad del servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024, demostró una excelente consistencia interna, según los valores del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos fueron 0,947 para liderazgo directivo, 0,933 para clima organizacional y 0,956 para calidad de servicio, todos superiores al umbral de 0,8, lo que indica una alta fiabilidad del instrumento. Estos valores confirman que las escalas empleadas en la investigación son consistentes y fiables, proporcionando una base sólida para interpretar las relaciones entre las variables evaluadas en el estudio.

4.9. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

En la investigación de enfoque mixto estos aspectos se han efectuado, mediante el uso del programa estadístico SPSS, versión 22 para el procesamiento de datos de las encuestas. Además, se realizó el análisis inferencial aplicando la prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, obteniéndose un valor p superior al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), lo que indicó que los datos presentan una distribución normal. En consecuencia, se empleó la prueba paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables, así como la prueba t de Student para identificar diferencias significativas en las percepciones de trabajadores y estudiantes.

Por otra parte, se identificaron brechas en las variables, dimensiones e indicadores a partir de los resultados obtenidos en el procesamiento estadístico. De la guía de observación se obtuvo información cualitativa que permitió comparar y complementar estas brechas cuantitativas, enriqueciendo así el análisis. Finalmente, se efectuó una triangulación de los datos estadísticos, sustentados en bases teóricas sólidas, junto con la información descriptiva de la guía de observación, con la finalidad de interpretar la información y comprender integralmente el fenómeno de estudio.

4.10. Técnicas para demostrar la Verdad o Falsedad de las Hipótesis planteadas

Esta técnica se aplicó específicamente a las hipótesis cuantitativas, en tanto que, en el caso de las hipótesis cualitativas, se describieron únicamente las brechas de los resultados fundamentándose en las bases teóricas. Por consiguiente, para el análisis cuantitativo se aplicó el análisis inferencial, afirmándose la aceptación de las hipótesis cuantitativas nulas relacionadas a las variables liderazgo directivo y clima organizacional; sin embargo, se rechazó la hipótesis nula vinculada a la calidad de servicio y se aceptó la alterna. Por otra parte, se efectuó un contraste de

las inferencias y las hipótesis, lo cual permitió la interpretación más profunda de las variables liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio.

V. Resultados y Discusión

5.1. Procesamiento, Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Para la recolección de datos de las variables liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio se aplicó el instrumento a 34 trabajadores y 180 estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. El cuestionario adaptado al contexto de cada grupo participante está conformado por 46 ítems. A continuación, se muestra la baremación de las variables de estudio:

Tabla 9.
Baremación de las variables

Baremación de la variable 1

Dimensión / Variable	Nada efectivo (1)	Algo efectivo (2)	Efectivo (3)
Liderazgo Directivo	≤ 52	53 - 64	≥ 65
Mostrar Dirección de Futuro	≤ 12	13 - 15	≥ 16
Desarrollo de Personas	≤ 11	12 - 14	≥ 15
Rediseño de la Organización	≤ 15	16 - 19	≥ 20
Gestión de la Instrucción	≤ 14	15 - 18	≥ 19

Baremación de la variable 2

Dimensión / Variable	Desfavorable (1)	Algo favorable (2)	Favorable (3)
Clima Organizacional	≤ 56.66	56.67 - 70	≥ 71
Gestión Institucional	≤ 15	16 - 18	≥ 19
Retos Individuales	≤ 12	13 - 14	≥ 15
Interacción	≤ 15	16 - 19	≥ 20
Perfil del Docente	≤ 14	15 - 19	≥ 20

Baremación de la variable 3

Dimensión / Variable	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Calidad de Servicio	≤ 62	63 - 78	≥ 79
Currículo	≤ 4	5	≥ 6
Infraestructura y Facilidades	≤ 22	23 - 27	≥ 28
Personal de Gestión y Apoyo	≤ 14.66	14.67 - 19	≥ 20
Calidad del Empleo	≤ 7.66	7.67 - 9.34	≥ 10
Seguridad y Protección	≤ 7	8 - 10	≥ 11
Desarrollo de Habilidades de los Estudiantes	≤ 7	8 - 9	≥ 10

Nota: Elaboración propia

5.1.1. Nivel Inferencial

Prueba de normalidad

H0: Los datos de la muestra proceden de una distribución normal

H1: Los datos de la muestra no proceden de una distribución normal.

Tabla 10.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
	Liderazgo directivo	Clima organizacional	Calidad de servicio
N	214	214	214
Estadístico de prueba	0,059	0,059	0,059
Sig. asintótica(bilateral)	0,068	0,068	0,068

Nota: Elaboración propia datos recogidos del SPSS.

Interpretación:

En el contexto de la prueba de normalidad realizada mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, el **p-valor** correspondiente a las variables liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio es de **0,068**. Este valor es mayor al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a **no rechazar la hipótesis nula (H_0)**. Por tanto, se concluye que los datos provienen de una distribución normal.

La importancia del p-valor radica en que, valida el supuesto de normalidad, lo que permite utilizar pruebas paramétricas como el **coeficiente de correlación de Pearson** para analizar la relación entre las variables y la **t de Student** para evaluar diferencias significativas. En este caso, el p-valor respalda la pertinencia de estas herramientas estadísticas para investigar la relación entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad del servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

5.1.2. *Discusión de Resultados*

Respecto a los hallazgos de la hipótesis general “Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio; asimismo, es percibida de manera diferente por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024; desde un enfoque descriptivo, comparativo y correlacional no causal”, se demostró que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad del servicio, de acuerdo con las percepciones de trabajadores y estudiantes de esta institución. En tal sentido, los resultados estadísticos indican que los trabajadores perciben una correlación muy alta entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ($r = 0,897$) y una correlación alta con la calidad del servicio ($r = 0,612$).

Por otro lado, los estudiantes identifican una correlación muy alta entre el liderazgo con el clima organizacional ($r = 0,855$) como con la calidad de servicio ($r = 0,783$). En ambos grupos, los valores de significancia estadística ($p < 0,05$) confirman la relevancia de estos vínculos. Los resultados de esta investigación indican una relación directa y significativa entre las variables de estudio, lo cual sugiere que a medida que se incremente la efectividad del liderazgo directivo, también se elevará el nivel de favorabilidad de clima organizacional y la calidad de servicio en la institución.

Por otra parte, el estudio efectuado por Chata (2019), tiene similitudes con la investigación realizada, debido a que concluyó que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en instituciones de educación de gestión pública del distrito de Coata -Puno, obteniendo un valor de 5.21 en la prueba de hipótesis estadística, rechazando la hipótesis nula y aceptando la alterna.

Asimismo, el estudio realizado por Romero & Campana (2022) identificó una relación positiva media ($Rho=0.520$) entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Asia, Cañete-Lima. El liderazgo transformacional adecuado, en las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación inspiradora y consideración individual, contribuye en la misma medida a generar un clima organizacional idóneo. Por consiguiente, este estudio muestra similitudes con la investigación debido a la correlación positiva; sin embargo, el nivel de correlación es medio a diferencia de la investigación que obtuvo una correlación positiva alta. Por otra parte, en este estudio la mayoría de encuestados percibe las variables como adecuadas; no obstante, la investigación identifica el liderazgo directivo como nada efectivo, el clima organizacional desfavorable o algo favorable y la calidad de servicio baja o media.

Además, el estudio realizado por Chuquihuanca et al. (2021), indica que existe una correlación moderada entre el liderazgo pedagógico y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú, que se demuestra mediante la correlación de Rho de Spearman=0, 564 y el valor de $p=0.000$ ($p<0.05$) el cual permite aceptar la relación entre ambas variables; por consiguiente, este estudio muestra similitudes con la investigación debido a la correlación; no obstante, esta es moderada y no de nivel alto.

Por otra parte, en la investigación la mayor cantidad de trabajadores y estudiantes, perciben que el liderazgo directivo es **nada efectivo**; las brechas identificadas se centran principalmente en la dimensión **mostrar dirección de futuro**, seguido del rediseño de la organización, el desarrollo de personas y la gestión de la instrucción. Estadísticamente, los resultados muestran que no se alcanzan diferencias significativas entre los grupos debido a que la prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,969, un p-valor de 0,490 y la media reportada

para los trabajadores es ($\bar{X}_{Tr} = 58,94$) y para estudiantes ($\bar{X}_{Est} = 56,74$). En contraste con estos resultados, el estudio de Pedraja-Rejas et al. (2020) tienen similitudes con la investigación debido a que indica que los docentes y directivos de los institutos profesionales chilenos perciben que la marcada jerarquización limita la toma de decisiones del personal respecto a los aspectos académicos y administrativos que están vinculadas a los objetivos y la misión de las instituciones; estos hallazgos se vinculan principalmente, con las percepciones negativas que tienen los estudiantes y trabajadores de la escuela superior respecto a la motivación de objetivos compartidos de la dirección.

Por otra parte, el estudio efectuado por Madey (2023), respecto al rol del liderazgo en la calidad de educación superior en la región de Banadir, Somalia, en la cual, se encuestó a los administradores de universidades, administradores institucionales y personal de tiempo completo de siete universidades, presenta similitudes con la investigación, debido a que los principales retos que afectan los roles del liderazgo en la calidad de educación superior en la unidad de estudio, se relacionan con la carencia de una desarrollada misión, visión, metas académicas, principios con legitimidad institucional y los recursos para alcanzar las metas establecidas.

Respecto al clima organizacional de la Escuela Superior Pedagógico Pública Gregoria Santos, la mayoría de trabajadores y estudiantes, opinan que es **desfavorable o algo favorable**, identificándose brechas significativas principalmente, en los retos individuales, seguido de la interacción y gestión institucional que son percibidas de manera desfavorable o algo favorable por los encuestados; además, estadísticamente, los hallazgos demuestran una diferencia no significativa en las percepciones, debido a que las medias obtenidas fueron $\bar{X}_{Trab} = 65,09$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 61,39$ para los estudiantes, la prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,887 y un p-valor de 0,376. En comparación con estos hallazgos, el estudio de

Siregar (2020) “Efecto del clima organizacional en la calidad de servicio en la Universidad Kristen Indonesia”, identificó diversos problemas en esa institución; en tal sentido, indica que los trabajadores no tienen conciencia sobre la importancia de un clima organizacional adecuado en la calidad de servicio para la competitividad a nivel global, además, el clima organizacional no es óptimo debido a la inadecuada organización de los trabajadores, que perciben conflictos, remuneraciones injustas y regulaciones que aún no han sido implementadas idóneamente, estos hallazgos se vinculan con la investigación, debido a que se identifican deficiencias en el clima organizacional de la institución, en este estudio no se hallaron diferencias en las percepciones debido a que solo se consideró la perspectiva de los trabajadores en contraste con la investigación que involucra las percepciones de dos grupos e identifica que no tienen diferencias significativas.

Respecto a la calidad de servicios, la mayor cantidad de trabajadores y estudiantes percibe la calidad de servicios como **“Baja” o “media”**, identificándose brechas considerables respecto principalmente al currículo, seguido de la seguridad y protección, personal de gestión y apoyo, perfil del docente, infraestructura y facilidades, calidad del empleo y desarrollo de habilidades de los estudiantes; estadísticamente, se muestra diferencias significativas entre ambos grupos, que se fundamenta en la prueba t de student de valor estadístico de 2,739, p-valor de 0,007 y las medias obtenidas $\bar{X}_{Tr} = 75,79$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 67,43$ para los estudiantes, las cuales reflejan una percepción significativamente más alta por parte de los trabajadores en comparación con los estudiantes. En contraste con la investigación, el estudio realizado por Madey (2023) presenta algunas similitudes debido a que indica que la dirección de la universidad no lidera ni gestiona el aseguramiento de la calidad mediante el cumplimiento de estándares académicos ni de infraestructura para mejorar la experiencia de aprendizaje de los

estudiantes; la institución carece de infraestructura tecnológica adecuada, no hay equipos ni instalaciones adecuadas para el aprendizaje; además, el nivel de comprensión a las necesidades de los estudiantes es bajo y el currículo de estudio no tiene una relevancia práctica efectiva. Sin embargo, en este estudio no se resalta las diferencias de percepciones de los encuestados, únicamente se centra en una conclusión general considerando una percepción integrada de los grupos participantes.

5.2. Prueba de Hipótesis

5.2.1. Prueba de Hipótesis del Objetivo General

Existe una relación directa y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio; asimismo, es percibida de manera diferente por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

5.2.1.1. Prueba de Hipótesis del Objetivo General 1.1

H_0 : No existe una relación directa y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio según la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

H_1 : Existe una relación directa y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio según la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Tabla 11.

Relación de liderazgo directivo, clima organizacional y la calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes

			Clima Organizacional	Calidad de servicio
Trabajadores	Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	0,897**	0,612**
		Sig. (bilateral)=P	0,000	0,000
		N	34	34
Estudiantes	Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	0,855**	0,783**
		Sig. (bilateral)=P	0,000	0,000
		N	180	180

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis reflejan que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio, de acuerdo con las percepciones de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024. Específicamente, los trabajadores perciben una correlación muy alta entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ($r = 0,897$) y una correlación alta con la calidad del servicio ($r = 0,612$).

Por otro lado, los estudiantes identifican una correlación muy alta entre el liderazgo directivo tanto con el clima organizacional ($r = 0,855$) como con la calidad del servicio ($r = 0,783$). En ambos grupos, los valores de significancia estadística ($p < 0,05$) confirman la relevancia de estos vínculos. Con base en estos resultados, se rechaza la hipótesis nula y se valida que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio según la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

5.2.1.2. Prueba de hipótesis del objetivo general 1.2.

El liderazgo directivo, el clima organizacional y la calidad de servicio; es percibida de manera diferente por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

De acuerdo con los resultados, la mayor cantidad de trabajadores y estudiantes, perciben que el liderazgo directivo es **nada efectivo**, identificándose brechas principalmente en mostrar dirección de futuro, seguido del rediseño de organización, desarrollo de personas y gestión de la instrucción. Estadísticamente, los resultados muestran que no se alcanzan diferencias significativas entre los grupos debido a que la prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,969, un p-valor de 0,490 y la media reportada para los trabajadores es ($\bar{X}_{Tr} = 58,94$) y para estudiantes ($\bar{X}_{Est} = 56,74$).

Según las evidencias de la guía de observación respecto al liderazgo directivo, en la dimensión desarrollo de personas, se observó que la dirección muestra un trato parcializado, favoreciendo al personal docente con mayor diálogo y consideración, mientras que mantiene distancia con el personal administrativo debido a conflictos interpersonales previos. No se proporcionan recursos informativos para el estímulo intelectual, y las capacitaciones son limitadas por restricciones presupuestarias, aunque se promueve la incorporación de nuevas ideas orientadas a la profesionalización docente. La dirección lidera con claridad, compromiso y proactividad, reflejando logros institucionales, pero las dificultades comunicativas y conflictos con el área administrativa generan percepciones negativas que limitan el reconocimiento pleno de su liderazgo. En la dimensión gestión de la instrucción, la dirección selecciona los docentes conforme a la normativa de la Gerencia Regional de Educación y supervisa el cumplimiento del plan de estudios vigente. Sin embargo, se detectan deficiencias pedagógicas en la claridad

explicativa, uso del lenguaje y tecnologías. Además, existe ausencia de docentes en clases sin mecanismos efectivos para su reemplazo, y falta de acciones dirigidas a evitar la distracción de los docentes con actividades que no estén orientadas a los objetivos, debido a que la gestión se orienta prioritariamente hacia asuntos de gestión institucional.

Por otra parte, la mayoría de trabajadores y estudiantes, opinan que el clima organizacional es **desfavorable o algo favorable**, identificándose brechas significativas principalmente, en los retos individuales, seguido de la interacción y gestión institucional. Además, estadísticamente, los hallazgos demuestran una diferencia no significativa en las percepciones, debido a que las medias obtenidas fueron $\bar{X}_{Trab} = 65,09$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 61,39$ para los estudiantes, la prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,887 y un p-valor de 0,376.

De acuerdo con la guía de observación referente al clima organizacional, en la dimensión retos individuales, se constató que la mayoría de trabajadores y estudiantes muestran resiliencia; es decir actitud positiva ante los recientes desafíos institucionales. Las capacitaciones ofrecidas resultan insuficientes y no incluyen actualizaciones profesionales para fortalecer el desempeño laboral. Además, el personal administrativo tiene dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos ocasionando demoras en la atención de los trámites y algunos docentes presentan deficiencias metodológicas en el desarrollo de sus clases.

En cuanto a la dimensión interacción, se observan limitaciones notables en los recursos tecnológicos, mobiliario y conectividad que restringen el eficiente desempeño. La comunicación entre la dirección y el personal administrativo es deficiente y poco empática. Por otra parte, los trabajadores demuestran identidad y pertenencia a la institución; sin embargo, se observan

divisiones de grupos y conflictos interpersonales. Asimismo, la falta de reconocimiento al desempeño laboral genera desmotivación en los trabajadores.

En relación con la dimensión gestión institucional, la institución cuenta con licenciamiento oficial y una planificación formal que evidencia profesionalismo en la gestión directiva. Sin embargo, el reglamento interno no incluye entre las funciones de los docentes la enseñanza proactiva ni participativa. Además, se identifican deficiencias en el conocimiento y la comunicación de algunos docentes, y en el trato y seguimiento administrativo, mientras que los conflictos entre la dirección y el personal administrativo dificultan la integración y el trabajo colaborativo.

Respecto a la calidad de servicios, la mayor cantidad de trabajadores y estudiantes percibe la calidad de servicios como **“Baja” o “media”**, identificándose brechas considerables respecto al currículo, seguido de la seguridad y protección, personal de gestión y apoyo, perfil del docente, infraestructura y facilidades, calidad del empleo y desarrollo de habilidades de los estudiantes; estadísticamente, se muestra diferencias significativas entre ambos grupos, que se fundamenta en la prueba t de student de valor estadístico de 2,739, p-valor de 0,007 y las medias obtenidas $\bar{X}_{Tr} = 75,79$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 67,43$ para los estudiantes, lo cual refleja una percepción significativamente más alta por parte de los trabajadores en comparación con los estudiantes.

De acuerdo con los hallazgos de la guía de observación sobre la calidad de servicio, en la dimensión currículo se identificó que la institución dispone de un Proyecto Curricular vigente para el periodo 2022-2027, alineado a la normativa nacional y que estructura los planes de estudio de los programas de Educación Intercultural Bilingüe y Educación en Idiomas (especialidad Inglés), con énfasis en competencias profesionales a través de componentes de

formación general, específica, práctica e investigativa. No obstante, se evidencia la ausencia de una incorporación formal de aportes provenientes de expertos externos, lo que limita la adecuación de las competencias a las exigencias actuales del mercado laboral.

En la dimensión seguridad y protección se identifican deficiencias principalmente por la falta de supervisión continua en el control de accesos y el uso manual del registro de visitantes, lo cual disminuye la capacidad de vigilancia. Aunque los equipos básicos como botiquines y extintores cumplen funciones elementales, la insuficiencia y la falta de funcionamiento de las cámaras de seguridad, junto con la infraestructura precaria de la caseta de ingreso, limitan garantizar una seguridad adecuada en la institución.

En la dimensión personal de gestión y apoyo, la atención brindada a los estudiantes es generalmente adecuada y respetuosa. Sin embargo, se observan actitudes autoritarias y poco empáticas en parte del personal administrativo. Los trámites y registros se realizan mayormente en formato físico, evidenciando una resistencia significativa a la adopción de tecnologías digitales que afecta la eficiencia operativa. El conocimiento del personal administrativo se basa en la experiencia de trabajo, pero presenta limitaciones en el uso de la plataforma virtual.

Respecto a la dimensión perfil docente, se detectan deficiencias en algunos profesores del programa de inglés, especialmente en el dominio del idioma referido a la pronunciación y fluidez, que incide en la enseñanza a los estudiantes. Aunque cuentan con una plataforma virtual para impartir clases interactivas, la baja conectividad dificulta su uso efectivo. Asimismo, se identifican problemas relacionados con la inasistencia a clases y actitudes autoritarias hacia los estudiantes.

En la dimensión infraestructura y facilidades, la biblioteca presenta material bibliográfico y tecnológico insuficiente, mobiliario anticuado y deficiencias en la conectividad a internet.

Algunas aulas aún cuentan con iluminación y ventilación inadecuadas, afectando el proceso de aprendizaje. Los espacios complementarios (cafetería, sala psicopedagógica, tópico y librería) son reducidos y cuentan con equipamiento obsoleto, sin condiciones óptimas de seguridad ni salubridad. La tecnología disponible carece de mantenimiento oportuno, aunque el mantenimiento general de instalaciones y áreas verdes se realiza de manera adecuada.

En la dimensión de calidad de empleo, la institución mantiene vínculos con entidades externas mayormente públicas para facilitar la inserción laboral y promueve prácticas preprofesionales bajo supervisión institucional. No obstante, la bolsa laboral de su plataforma virtual depende principalmente de una plataforma externa, restringiendo la visibilidad y diversidad de oportunidades para los estudiantes.

Finalmente, en la dimensión desarrollo de habilidades, se implementan actividades extracurriculares que fomentan la actividad física e intervenciones psicológicas orientadas a fortalecer la autoconfianza y la estabilidad mental de los estudiantes. Sin embargo, no se evidenciaron acciones de la dirección ni de los docentes que promuevan las habilidades de liderazgo y la toma de decisiones en los alumnos.

En síntesis, la triangulación confirma la homogeneidad en las percepciones sobre liderazgo directivo y clima organizacional, e identifica una heterogeneidad significativa en relación con la calidad de servicio. Esta diferencia evidencia que, aunque trabajadores y estudiantes comparten experiencias comunes en ciertos aspectos organizacionales, sus percepciones sobre la calidad del servicio varían según su rol y vivencias particulares dentro de la institución. La guía de observación complementa estos hallazgos al revelar dinámicas internas, desafíos comunicativos y limitaciones en recursos e infraestructura que explican y profundizan las percepciones de los participantes.

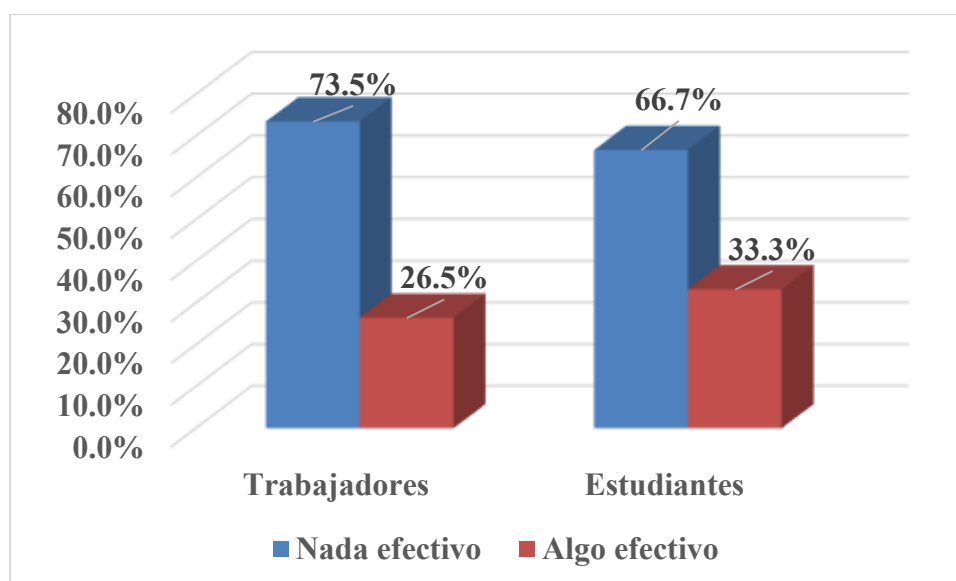
5.2.2. Prueba de hipótesis del objetivo específico 1

5.2.2.1. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 1.1

El liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción es percibido como algo efectivo por los trabajadores y nada efectivo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Figura 3.

Liderazgo directivo según los trabajadores y estudiantes



De acuerdo con la figura N° 3 la mayoría de trabajadores y estudiantes tienen una percepción negativa del liderazgo directivo, lo cual se demuestra en el 73,5% y 66.7% que indican este aspecto como “Nada efectivo”. Sin embargo, un 26.5% y 33.3% de encuestados lo perciben como “Algo efectivo”. Por otra parte, inicialmente se planteó la hipótesis el liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción es percibido como algo efectivo por los trabajadores y nada efectivo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

No obstante, los hallazgos obtenidos de las encuestas, muestran que el liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción es percibido como nada efectivo por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024; lo que indica mayormente coincidencias en las percepciones de ambos grupos. Por consiguiente, las brechas identificadas se refieren a la dimensión mostrar dirección de futuro, seguido del rediseño de la organización, el desarrollo de personas y la gestión de la instrucción.

Respecto a la dimensión **mostrar la dirección de futuro** la mayoría de los encuestados, conformado por el 70.6% de trabajadores y 81.1% de estudiantes perciben que la escuela superior muestra y canaliza una dirección de futuro de manera “nada efectiva” o “algo efectiva”; en tal sentido, la dirección de la institución de educación superior debe determinar expectativas de calidad y alto rendimiento, además de motivar el desarrollo de objetivos compartidos.

De acuerdo con los hallazgos de la guía de observación, la Escuela Superior cuenta con una visión estratégica clara hacia 2027, alineada con sus programas acreditados y el fortalecimiento de docentes en investigación e innovación, reflejada en documentos institucionales. Sin embargo, aunque la dirección comunica los objetivos institucionales en las reuniones de manera clara, la motivación del personal es limitada debido a las escasas capacitaciones y resistencia al cambio administrativo, lo que dificulta la percepción de las metas como alcanzables a pesar de las altas expectativas establecidas.

Por otra parte, acerca del **rediseño de la organización**, la mayor cantidad de los encuestados, **64.7% de trabajadores** y **72.8%** de estudiantes, perciben este aspecto como "Nada efectivo" o "Algo efectivo".

Según los resultados de la guía de observación en esta dimensión, la dirección centraliza la toma de decisiones, restringiendo la participación del personal. Se evidencia una división en los equipos de trabajo y tensiones interpersonales entre el personal docente y administrativo. Aunque existe un Reglamento Interno que define funciones, persisten deficiencias en el desempeño. Además, se evidenció una gestión ineficiente del tiempo, reflejada en reuniones prolongadas que afectan la atención a los usuarios.

Respecto a los procedimientos, la institución cuenta con un mapa de procesos, pero hay demoras en trámites administrativos y una resistencia principalmente del personal administrativo a adoptar procedimientos virtuales, utilizando aún métodos manuales. En términos tecnológicos, si bien se han incorporado algunos recursos, aún se observan equipos obsoletos, una conectividad deficiente y un portal web lento, que limita la eficiencia institucional.

En cuanto a la satisfacción de los grupos de interés, el personal administrativo manifiesta insatisfacción por falta de reconocimiento, deficiente comunicación y conflictos con la dirección, mientras el personal docente percibe escasas capacitaciones y reconocimiento limitado. Los estudiantes reportan demoras en los trámites y críticas a la metodología docente.

Además, la institución muestra insuficiente vinculación con empresas privadas, por lo que los estudiantes realizan sus prácticas preprofesionales prioritariamente en instituciones públicas. Además, debido a que ni los colegios ni empresas privadas han participado en la elaboración del currículo de la institución, se limita la inclusión de competencias emergentes que son requeridas en el mercado laboral. La ausencia de un responsable de relaciones públicas limita la promoción institucional. Por otra parte, aunque la dirección fomenta cierta socialización a través de contactos y visitas, aun presenta baja asistencia a eventos por la prioridad otorgada a la gestión institucional.

En consecuencia, es necesario que la dirección construya una cultura colaborativa, mejorando las opciones de los trabajadores para que participen en la toma de decisiones en asuntos de su competencia, mejore la relación productiva de la Escuela Superior con los grupos de interés, mediante la satisfacción de sus necesidades y beneficios para las instituciones y estimule la socialización informal a través de las interacciones periódicas, visitas, llamadas telefónicas y asistencia a eventos sociales.

Asimismo, en cuanto a la dimensión **desarrollo de personas**, el mayor porcentaje de encuestados, **64.7% de trabajadores** y **72.2%** de estudiantes lo perciben como "Nada efectivo" o "Algo efectivo".

Según la guía de observación, se evidencia un trato parcializado por parte de la dirección hacia los colaboradores, privilegiando al personal docente con mayor consideración y diálogo frecuente, mientras que mantiene distancia con el personal administrativo debido a conflictos previos. En referencia al estímulo intelectual, no se observó que la dirección provea de recursos informativos, físicos ni digitales a los trabajadores; asimismo, las capacitaciones ofrecidas son limitadas por restricciones presupuestarias; no obstante, la dirección impulsa la incorporación de nuevas ideas vinculadas a programas de profesionalización docente.

Respecto al modelamiento, se observa en las reuniones que la dirección lidera con el ejemplo en la toma de decisiones, evidenciando claridad, optimismo, adaptabilidad y compromiso, así como proactividad y seguridad en la gestión, reflejadas en logros como el licenciamiento institucional. Sin embargo, las dificultades en comunicación y manejo de conflictos con el área administrativa generan percepciones negativas que limitan el reconocimiento pleno de su liderazgo por parte la totalidad de trabajadores.

Estos hallazgos indican que las acciones de la dirección son imprescindibles para mejorar la atención y el apoyo intelectual mediante recursos de información, buenos programas y nuevas ideas de la institución; de igual manera, en referencia al modelamiento, se debe demostrar claridad en la toma de decisiones, confianza, optimismo, adaptabilidad y consistencia entre las palabras y los hechos; además, en relación a la atención y apoyo individual, es necesario que la dirección mejore el respeto y consideración a las emociones y necesidades individuales de los trabajadores y optimice la estructura organizacional para facilitar el trabajo y el logro de metas de la institución.

Referente a la dimensión **gestión de la instrucción** una cantidad considerable de encuestados, 78.3% de estudiantes y 44.1% de trabajadores lo perciben como “nada efectivo” o “algo efectivo”, por consiguiente, se observa que la mayor cantidad de encuestados tienen baja aceptación de las dimensiones, principalmente el grupo estudiantil.

Según los hallazgos de la guía de observación, la dirección selecciona personal docente capacitado ajustándose a las normativas de la Gerencia Regional de Educación. No obstante, se detectaron deficiencias en la enseñanza, especialmente en la claridad para explicar conceptos y en el uso adecuado de la lengua y las tecnologías educativas.

Asimismo, la dirección supervisa y evalúa la labor docente y coordina el plan de estudios vigente. No obstante, respecto al monitoreo se observó la ausencia de docentes en horarios de clase y la falta de personal de reemplazo, sin que existan mecanismos claros del área directiva y jerárquica para solucionar esta problemática. Además, no se identificaron acciones de la dirección dirigidas a prevenir distracciones de los docentes con actividades ajenas a los objetivos educativos, dado que la gestión directiva está principalmente enfocada en asuntos de gestión institucional.

En tal sentido, se requieren acciones de la dirección, para mejorar la dotación de personal docente mediante la selección de personal docente capacitado que muestre interés para fomentar los esfuerzos de la institución; además, se requiere optimizar el monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes, mediante la verificación del desarrollo de actividades de los docentes según lo programado y durante un tiempo determinado para optimizar los logros de aprendizaje estudiantil; asimismo, evitar la distracción de los docentes con otras actividades incongruentes con los objetivos institucionales y mejorar el apoyo técnico de los docentes mediante la supervisión, evaluación de la enseñanza, coordinación del plan de estudios y los recursos relacionados a estos aspectos para la gestión de la instrucción.

En síntesis, los resultados cuantitativos evidencian que tanto trabajadores como estudiantes perciben la gestión del liderazgo directivo en las dimensiones dirección de futuro, desarrollo de personas, rediseño organizacional y gestión de la instrucción, principalmente como ‘nada efectiva’, sin diferencias significativas entre ambos grupos. Por su parte, la guía de observación cualitativa complementa y profundiza esta visión al revelar aspectos claves como la centralización en la toma de decisiones, tensiones interpersonales, limitaciones en la comunicación y escasa provisión de recursos y apoyos formativos. Esta triangulación valida que tanto trabajadores como estudiantes coinciden en el diagnóstico sobre la gestión del liderazgo directivo, mostrando limitaciones en aspectos clave como la participación, la comunicación y el apoyo al desarrollo del personal

5.2.2.2.Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 1.2.

H_0 : No existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del

liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

H_1 : Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

Tabla 12.

Liderazgo directivo según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	25	73,5%	120	66,7%
Algo efectivo	9	26,5%	60	33,3%
Total	34	100,0	180	100,0
Prueba T=0.969 $\bar{X}_{Tr} = 58.94$ $\bar{X}_{Est} = 56.74$			P_valor=0.490	

Interpretación:

El análisis realizado para identificar las diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad de la gestión del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024, muestra que no se alcanzan diferencias significativas entre los grupos.

La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,969 y un p-valor de 0,490, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula (H_0). Esto indica que, en general, no existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024. La media reportada para los trabajadores ($\bar{X}_{Tr} = 58,94$) y estudiantes ($\bar{X}_{Est} = 56,74$) muestra que, aunque existen diferencias leves en las puntuaciones, estas no son lo suficientemente relevantes desde un punto de vista estadístico.

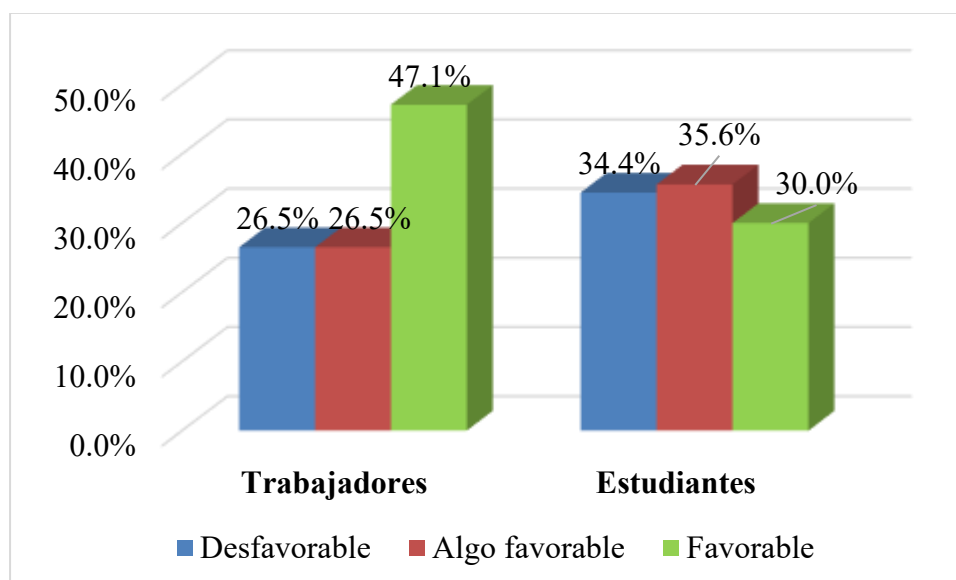
5.2.3. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 2

5.2.3.1. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 2.1.

El clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción es percibido como desfavorable por los trabajadores y algo favorable por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

Figura 4.

Clima organizacional según los trabajadores y estudiantes



De acuerdo con la figura N° 4 la mayoría de trabajadores y estudiantes tienen una percepción negativa del clima organizacional, lo cual se demuestra en el 53,0% y 70,0% que indican este aspecto como “Desfavorable” o “Algo favorable”. No obstante, el 47,1% y 30,0% de encuestados percibe este aspecto como “Favorable”. Por otra parte, se planteó originalmente la hipótesis el clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción es percibido como desfavorable por los trabajadores y algo favorable por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria

Santos-Sicuani-Cusco-2024; sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos, el clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción es percibido como desfavorable o algo favorable por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024; por consiguiente, ambos grupos muestran coincidencias de percepción del clima organizacional en los niveles de favorable o algo favorable. No obstante, las brechas identificadas se centran en mayor medida en los retos individuales, seguido de la interacción y gestión institucional.

Respecto a la dimensión retos individuales, una cantidad considerable de encuestados, 74.4% de estudiantes y 55.9% de trabajadores lo perciben como "Desfavorable" o "Algo favorable".

De acuerdo con los hallazgos de la guía de observación en esta dimensión, la mayoría de los trabajadores y estudiantes de la institución muestran resiliencia, evidenciada en la actitud positiva del personal frente a nuevos desafíos como la profesionalización docente y la adaptación a cambios derivados del licenciamiento. Los estudiantes, por su parte, demuestran resiliencia al mantener una actitud favorable frente a estos cambios, asistiendo regularmente y cumpliendo con sus responsabilidades académicas. Sin embargo, algunos trabajadores administrativos presentan dificultades para adaptarse a las tecnologías y mantienen conflictos interpersonales con la dirección.

Las capacitaciones brindadas son insuficientes y carecen de actualizaciones profesionales, limitadas por restricciones presupuestales, lo que afecta la mejora continua del desempeño; además éstas no incluyen actualizaciones profesionales. En cuanto al desempeño, se identificaron deficiencias en el personal administrativo, particularmente en la adaptación a

herramientas virtuales que perjudican la atención de los trámites, y en algunos docentes, con prácticas metodológicas deficientes durante las clases.

Estos resultados sugieren la necesidad de capacitaciones y actualización profesional al personal para que sea más productivo, creativo e innovador; por otra parte, se requiere que el personal mejore su desempeño, realizando tareas y actividades que contribuyan al logro de los objetivos de la escuela superior y al impulso de excelentes resultados. Asimismo, es imprescindible el reconocimiento al desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Superior, para mejorar sus niveles de satisfacción y retención.

Referente a la dimensión interacción, la mayoría de encuestados tiene una percepción negativa de esta dimensión, lo cual se refleja en el 72.8% de estudiantes y 61.8% de trabajadores que lo perciben como. "Desfavorable" o "Algo favorable".

Según la guía de observación, la dimensión interacción, revela limitaciones significativas en los recursos para los trabajadores, evidenciándose equipos tecnológicos obsoletos, mobiliario antiguo y conectividad deficiente, factores que limitan el desempeño laboral. La comunicación entre la dirección y el personal administrativo es deficiente, caracterizada por la deficiente empatía y respeto mutuo.

A pesar de estas dificultades, los trabajadores evidencian un claro sentido de pertenencia a la institución, reflejado en su vestimenta profesional, participación activa en capacitaciones y cuidado de sus espacios laborales, aunque no cuentan con distintivos visibles o uniformes estandarizados. Sin embargo, existen divisiones y conflictos interpersonales que afectan la cohesión grupal. Los estudiantes, a su vez, utilizan uniformes institucionales que refuerzan su identidad con la escuela.

Por último, se detecta la ausencia de reconocimientos formales o informales otorgados por la dirección al personal, aspecto que genera desmotivación en los trabajadores, quienes manifiestan que en gestiones anteriores si se incentivaba con algún tipo de reconocimiento.

Estos hallazgos demuestran que los trabajadores deben disponer de los recursos adecuados para la eficiencia y calidad de servicios de la Escuela Superior. Asimismo, la dirección debe mejorar el trabajo en equipo, mediante consensos del personal para lograr la satisfacción, el compromiso del personal y los objetivos institucionales.

En cuanto a la dimensión gestión institucional, una proporción significativa de los encuestados, principalmente estudiantes, percibe de manera negativa esta dimensión. Específicamente, el 72.8% de los estudiantes y el 41.2% de los trabajadores califican esta gestión como "desfavorable" o "algo favorable", lo que evidencia una baja aceptación, especialmente entre los estudiantes. Por otro lado, el 58.8% de los trabajadores y solo el 27.2% de los estudiantes expresan una opinión favorable.

De acuerdo con los hallazgos de la guía de observación, respecto a esta dimensión, se evidencia que la Escuela Superior cuenta con reconocimiento por su gestión directiva profesional y aseguramiento de la calidad educativa, confirmado por su licenciamiento según la Resolución Ministerial N° 429-2024-MINEDU. Sus actividades se guían mediante planificación formal, evidenciada en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Trabajo.

Aunque los roles del personal están definidos en el Reglamento Interno, este no incluye la enseñanza proactiva y participativa como función docente. Se identifican deficiencias en el conocimiento y comunicación de algunos docentes. Además, ciertos trabajadores administrativos incumplen con un trato respetuoso y un adecuado seguimiento de la documentación, afectando la eficiencia y generando retrasos.

Finalmente, se observa la división de los trabajadores reflejado en la conformación de grupos aislados y conflictos entre la dirección y personal administrativo, lo que limita la integración y el trabajo en equipo.

En síntesis, los resultados cuantitativos indican que tanto trabajadores como estudiantes perciben de manera similar el clima organizacional en sus dimensiones principales: la gestión institucional, los retos individuales y la interacción, predominando percepciones desfavorables o algo favorables. La guía de observación cualitativa complementa esta visión al evidenciar factores específicos como la resiliencia ante desafíos, limitaciones en recursos y comunicación, conflictos interpersonales y deficiencias en la gestión que explican estas percepciones compartidas.

5.2.3.2. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 2.2.

H_0 : No existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

H_1 : Existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

Tabla 13.
Clima organizacional según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	9	26,5%	62	34,4%
Algo favorable	9	26,5%	64	35,6%
Favorable	16	47,1%	54	30,0%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=0.887 $\bar{X}_{Tr} = 65.09$ $\bar{X}_{Est} = 61.39$			P_valor=0.170	

Interpretación:

El análisis realizado para identificar las diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024, muestra que no existen diferencias significativas entre ambos grupos.

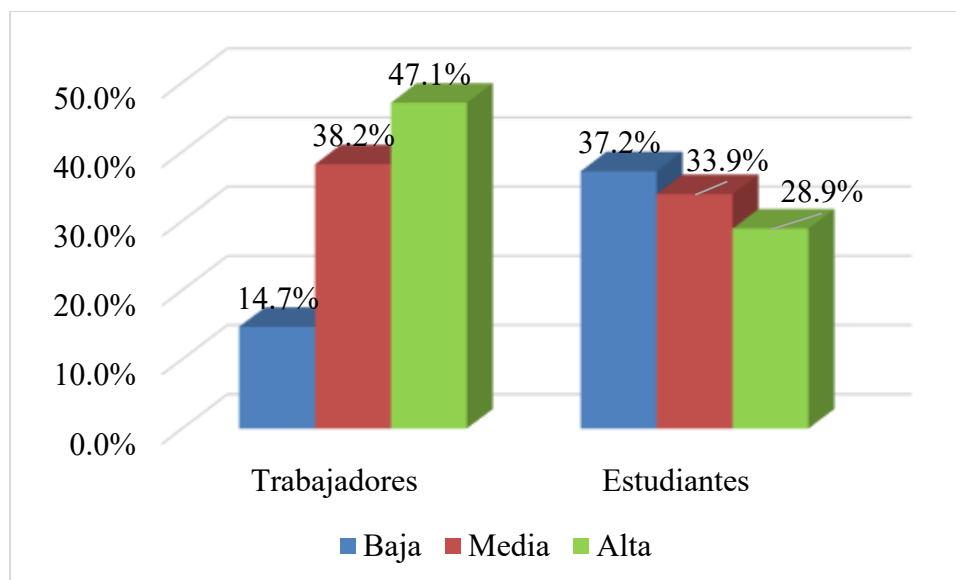
La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,887 y un p-valor de 0,170, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. En tal sentido, no existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024. Por otra parte, las medias obtenidas fueron $\bar{X}_{Trab} = 65,09$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 61,39$ para los estudiantes, lo que refleja una diferencia no significativa en las percepciones.

5.2.4. Prueba de Hipótesis de Objetivo Específico 3

5.2.4.1. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 3.1.

El nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes es percibido como medio por los trabajadores y bajo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

Figura 5.
Calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes



De acuerdo con la figura N° 5 la mayoría de trabajadores y estudiantes tienen una percepción negativa de la calidad de servicio, lo cual se demuestra en el 52,9% de trabajadores y 71,1% de estudiantes que lo perciben en un nivel “Bajo” o “Medio”. No obstante, el 47,1% de trabajadores y solamente el 28,9% de estudiantes se la este aspecto en un nivel “alto”. Por otra parte, se planteó originalmente la hipótesis “el nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes es percibido como medio por los trabajadores y bajo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024”; sin embargo, según los hallazgos obtenidos “el nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes es percibido como bajo o medio por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024”.

Las brechas identificadas se sustentan en la mayoría de encuestados que tiene una percepción negativa respecto al currículo; por lo tanto, el 85.3% de estudiantes y 88.9% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel "Bajo" o "Medio".

De acuerdo con los hallazgos de la guía de observación referente a la dimensión currículo de estudios, la institución cuenta con un Proyecto Curricular vigente para el periodo 2022-2027, debidamente alineado a la normativa nacional. Este documento estructura de forma integral los planes de estudio para los programas de Educación Intercultural Bilingüe y Educación en Idiomas (especialidad Inglés), enfatizando competencias profesionales mediante componentes de formación general, específica práctica e investigación. Sin embargo, el diseño curricular carece de la incorporación formal de aportes provenientes de expertos externos y empleadores, lo que limita la adecuación de las competencias a la demanda laboral actual. Esto sugiere la necesidad de un currículo y plan de estudios completo y comprensible que permita a los estudiantes desarrollar sus capacidades intelectuales, valores, habilidades y competencias de acuerdo con los requerimientos de sus posibles empleadores.

Por otra parte, en relación a la dimensión seguridad y protección, la mayoría de encuestados, principalmente los estudiantes, tienen una percepción negativa respecto a esta dimensión, el 88.9% de estudiantes y 58.8% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel "Bajo" o "Medio".

Según los resultados de la guía de observación, se identifican carencias en los sistemas de seguridad institucional, principalmente por la ausencia de supervisión continua en el control de accesos y el registro manual de visitantes, factores que reducen el nivel de vigilancia y control. Los equipos de seguridad disponibles (botiquines, extintores) cumplen funciones básicas, pero la

insuficiencia y falta de funcionamiento de las cámaras de seguridad, junto a la infraestructura precaria de la caseta de ingreso, comprometen la efectividad del resguardo institucional.

En consecuencia, se requiere que la Escuela Superior disponga de equipos de seguridad como cámaras de seguridad, primeros auxilios y extinguidores de la Escuela Superior en espacios accesibles para su fácil uso.

Respecto a la dimensión personal de gestión y apoyo, la mayor cantidad de encuestados, tienen una percepción negativa de esta dimensión. Es así que el 74.5% de estudiantes y 64.7% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”.

Según los hallazgos de la guía de observación sobre esta dimensión, la atención brindada por la dirección a los estudiantes es generalmente adecuada y respetuosa. Sin embargo, se evidencian actitudes autoritarias y poco empáticas en parte del personal administrativo. Los trámites y registros se efectúan mayormente en formatos físicos con bajo uso de herramientas digitales, generando retrasos operativos. Pese a contar con procesos administrativos formalmente estructurados y normados, existe una resistencia significativa del personal a la adopción tecnológica, lo que afecta la eficiencia administrativa. El conocimiento del personal administrativo se sustenta en la experiencia de trabajo, pero muestra limitaciones en el uso sistemático de plataformas virtuales.

En tal sentido, las brechas identificadas sugieren que el personal administrativo debe mantener registros precisos y vigentes que contribuyan a la solución oportuna de los problemas de los alumnos. Asimismo, es necesario que estos trabajadores posean conocimientos de su labor y se comuniquen de manera eficaz. Cabe destacar además que los procesos administrativos deben ser claros y bien estructurados en todas las dependencias de la Escuela Superior.

En referencia a la dimensión perfil del docente, el mayor porcentaje de encuestados tiene una percepción negativa de esta dimensión, que se refleja en el 75.5% de estudiantes y 58.8% de trabajadores que lo perciben en un nivel "Bajo" o "Medio.

Asimismo, de acuerdo con la evidencia de la guía de observación, se detectaron deficiencias en la enseñanza en algunos docentes del programa Educación en Idiomas especialidad inglés, especialmente en el dominio del idioma (pronunciación y fluidez). Además, los docentes disponen del uso de la plataforma virtual para el dictado de clases de manera interactiva; sin embargo, la baja conectividad de red dificulta el uso de la tecnología para la enseñanza. Asimismo, pese a su compromiso con los estudiantes, se identifican problemáticas relacionadas con la inasistencia a clases y actitudes autoritarias de los docentes.

Los resultados ponen de manifiesto la necesidad de que los docentes brinden una explicación fácil y clara de los conceptos para su fácil entendimiento, dominen la lengua efectivamente y mantengan una comunicación educada y respetuosa con los estudiantes. Además, en relación al conocimiento de la materia, es fundamental que los docentes posean conocimientos exhaustivos y actualizados de sus asignaturas, y expliquen con ejemplos de la vida para una efectiva enseñanza. Asimismo, respecto al estilo de enseñanza, se requiere que, los docentes fomenten la participación activa de los estudiantes, mediante diálogos, espacios creativo-participativos y reflexivos para el desarrollo del pensamiento crítico. En cuanto al comportamiento con los estudiantes, es necesario que los docentes demuestren valores como el respeto, la cordialidad, la responsabilidad, el reconocimiento, la intención y el compromiso en la interacción con los estudiantes para garantizar el éxito en el proceso de aprendizaje.

En lo que respecta a la dimensión infraestructura y facilidades, la mayoría de los encuestados, principalmente los estudiantes, manifiestan una percepción negativa de esta

dimensión; esto se refleja en el 73.9% de estudiantes y 58.8% de trabajadores que valoran este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”.

Asimismo, según la información de la guía de información en cuanto a esta dimensión, la biblioteca presenta un acervo bibliográfico y tecnológico insuficiente, el mobiliario es anticuado, y la conectividad a internet es deficiente. Las aulas cuentan con iluminación y ventilación inadecuadas, afectando el confort y el proceso educativo. Los servicios complementarios (cafetería, sala psicopedagógica, tópico y librería) cuentan con espacios reducidos y equipamiento obsoleto, sin condiciones óptimas de seguridad o salubridad. La tecnología disponible carece de mantenimiento actualizado, aunque el mantenimiento general de instalaciones y áreas verdes cumple estándares aceptables.

Las brechas en los resultados indican que se requiere mejorar los recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje, como la distribución, iluminación, ventilación, seguridad y la baja cantidad de estudiantes por aula. Asimismo, los servicios de apoyo, deben ser el soporte de las actividades que se realizan en los ambientes básicos para el funcionamiento del local de la escuela superior. Por otra parte, respecto a la limpieza y mantenimiento, es necesario el adecuado mantenimiento de los equipos de la escuela superior para que las actividades académicas y administrativas se realicen en espacios adecuados; las oficinas, aulas, instalaciones y áreas verdes deben estar limpias y en buen estado de mantenimiento. En relación a los recursos que facilitan el aprendizaje, se debe asegurar la disponibilidad de adecuados recursos de biblioteca, pizarras, proyector, internet, wi-fi, etc.

Respecto a la dimensión calidad de empleo, la mayor cantidad de encuestados, tiene una percepción negativa respecto a la calidad de empleo, lo cual se ve reflejado en el 68.9% de estudiantes y 55.9% de trabajadores que perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”.

Además, de acuerdo con los hallazgos de la guía de observación en referencia a esta dimensión, se observó que la institución establece vínculos limitados con entidades externas para facilitar la inserción laboral y fomenta prácticas preprofesionales bajo supervisión institucional. Sin embargo, la bolsa laboral de la plataforma virtual de la institución depende fundamentalmente de una plataforma externa, lo que restringe la visibilidad y diversidad de oportunidades para los estudiantes.

Los resultados sugieren que la Escuela Superior debe fortalecer las relaciones con otras instituciones con el fin de ayudar a los estudiantes a conseguir trabajo y desarrollar sus competencias profesionales mediante el asesoramiento laboral, la organización de eventos de empleo y la realización de prácticas durante los estudios.

Finalmente, respecto al desarrollo de habilidades de los estudiantes, el mayor porcentaje de encuestados tienen una percepción negativa respecto a esta dimensión; esto se demuestra en el 70.0% de estudiantes y el 52.9% de trabajadores que perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”.

Finalmente, de acuerdo con los hallazgos de la guía de observación, se observó la implementación de actividades extracurriculares orientadas a promover la actividad física, la autoconfianza y la salud mental estudiantil, con intervenciones psicológicas dirigidas al bienestar y a la convivencia. No obstante, no se evidencian acciones específicas institucionalizadas para fomentar habilidades de liderazgo ni la toma de decisiones, ni un rol activo por parte del cuerpo docente en tales ámbitos formativos.

Estos resultados evidencian la necesidad de que la Escuela Superior promueva el desarrollo de la autoconfianza, el liderazgo, la estabilidad emocional y la toma de decisiones de

los estudiantes; así como la implementación de actividades extracurriculares que contribuyan al aprendizaje y el desarrollo de habilidades de los alumnos.

En síntesis, la triangulación de los datos cuantitativos de la encuesta y la guía de observación muestra una correspondencia clara entre la percepción mayoritaria de una calidad de servicio catalogada como baja o media y las limitaciones identificadas en la institución. Se detectan deficiencias significativas en la actualización curricular, que, si bien está normativamente alineada, carece de ajustes vinculados a las demandas reales del mercado laboral. Asimismo, se identifican carencias en los sistemas de seguridad institucional, resistencia al ingreso de tecnologías para la gestión administrativa, múltiples debilidades en el perfil docente, condiciones precarias de infraestructura educativa y servicios complementarios.

Estos factores se complementan con un apoyo insuficiente en la articulación de procesos para la empleabilidad de los estudiantes y un desarrollo deficiente en habilidades socioemocionales y de liderazgo, limitando la formación integral del alumnado. En conjunto, estas brechas afectan directamente la calidad del servicio educativo ofrecido, generando un impacto negativo en la satisfacción y experiencia tanto de estudiantes como de trabajadores. Por ello, se requiere la actualización de los procesos académicos y administrativos, la mejora de las condiciones físicas y tecnológicas, mayores vínculos con las instituciones y el impulso de las estrategias formativas orientadas al desarrollo pleno de competencias profesionales y socioemocionales.

5.2.4.2. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico 3.2.

H_0 : No existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

H_1 : Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.

Tabla 14.
Calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	5	14,7%	67	37,2%
Media	13	38,2%	61	33,9%
Alta	16	47,1%	52	28,9%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=2.739 $\bar{X}_{Tr} = 75.79$ $\bar{X}_{Est} = 67.43$			P_valor=0.007	

Interpretación:

El análisis efectuado para identificar las diferencias significativas sobre la percepción sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024, muestra diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos.

La prueba t de student obtuvo un valor estadístico de 2,739 y un p-valor de 0,007, inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1), que indica existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicios educativo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024. Las medias obtenidas $\bar{X}_{Tr} = 75,79$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 67,43$ para los estudiantes reflejan una percepción significativamente más alta por parte de los trabajadores en comparación con los estudiantes. Las diferencias significativas halladas en los resultados evidencian que los trabajadores perciben de manera más favorable la calidad del servicio educativo, mientras que

los estudiantes manifiestan una percepción menos positiva en este aspecto. Esta disparidad puede atribuirse, en parte, al vínculo laboral que mantienen los trabajadores con la institución, así como a factores relacionados con la identidad institucional y el sentido de pertenencia, los cuales podrían influir en la valoración positiva de los servicios. Por otro lado, los estudiantes, en su condición de usuarios directos y principales beneficiarios del servicio, parecen tener expectativas y necesidades particulares que no siempre se ven satisfechas, lo que se refleja en una percepción menos favorable respecto a la calidad de servicio.

5.2.5. Prueba de Hipótesis de Objetivo Específico 4

H_0 : No existe una correlación positiva y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024

H_1 : Existe una correlación positiva y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-Sicuani-2024

Tabla 15.
Correlación de liderazgo directivo, clima organizacional y la calidad de servicio según los trabajadores y estudiantes

			Clima Organizacional	Calidad de servicio
Trabajadores	Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	0,897**	0,612**
		Sig. (bilateral)=P	0,000	0,000
		N	34	34
Estudiantes	Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	0,855**	0,783**
		Sig. (bilateral)=P	0,000	0,000
		N	180	180

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis reflejan que existe una relación significativa y positiva del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio, de acuerdo con las percepciones de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024. Específicamente, los trabajadores perciben una correlación muy alta entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ($r = 0,897$) y una correlación alta con la calidad del servicio ($r = 0,612$). Por otro lado, los estudiantes identifican una correlación muy alta tanto con el clima organizacional ($r = 0,855$) como con la calidad del servicio ($r = 0,783$). En ambos grupos, los valores de significancia estadística ($p < 0,05$) confirman la relevancia de estos vínculos. Con base en estos resultados, se rechaza la hipótesis nula y se valida que existe una correlación positiva y significativa de la variable liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio, de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024.

5.3. Presentación de Resultados

5.3.1. Dimensiones de la Variable Liderazgo Directivo

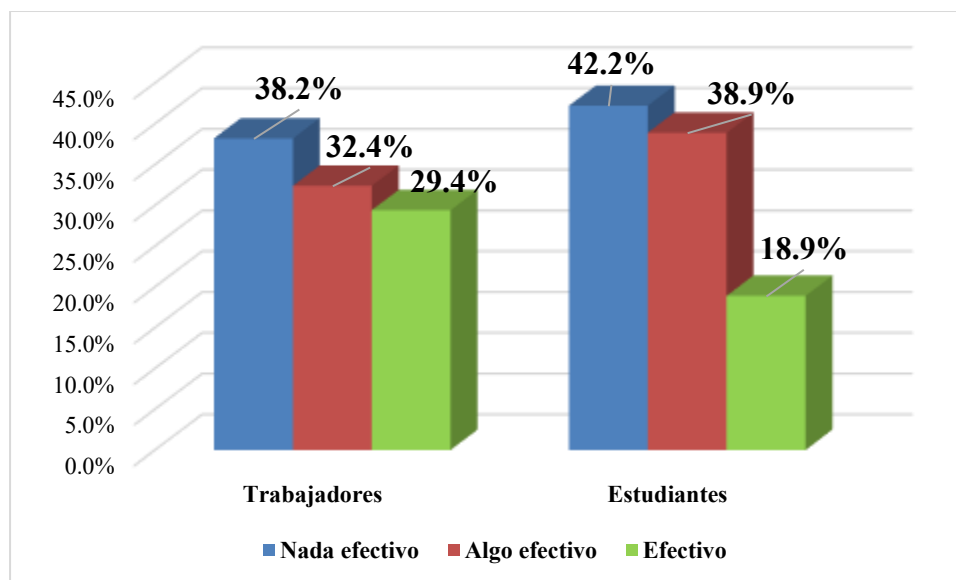
Tabla 16.

Mostrar dirección de futuro según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	13	38,2%	76	42,2%
Algo efectivo	11	32,4%	70	38,9%
Efectivo	10	29,4%	34	18,9%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=0.447 $\bar{X}_{Tr} = 13.09$ $\bar{X}_{Est} = 12.82$			P_valor=0.655	

Figura 6.

Mostrar dirección de futuro según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis realizado para evaluar la percepción sobre la dirección de futuro según los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024, indica que no existen diferencias significativas entre ambos grupos. La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,447 y un p-valor de 0,655, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias obtenidas $\bar{X}_{Tr} = 13,09$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 12,82$ para los estudiantes muestran una diferencia mínima en las percepciones.

La tabla N°16 indica que la mayoría de los trabajadores y estudiantes tienen una percepción desfavorable respecto, si la dirección de la escuela superior muestra y canaliza una dirección de futuro. Un **70.6% y 81.1%** de los encuestados manifiestan "Nada efectivo" o "Algo efectivo", lo que indica la poca aceptación de la mayoría y solamente el **29.4% y 18.9%** opinan favorablemente.

Asimismo, se demuestra la existencia de brechas significativas en esta dimensión debido a que, la mayoría de encuestados percibe negativamente las altas expectativas. Esto queda reflejado en el 52.9% de trabajadores y 58.8% de estudiantes, quienes consideran que la dirección de la escuela superior establece altas expectativas de calidad y alto rendimiento de manera “algo efectiva” o “nada efectiva”. Los resultados obtenidos, sugieren la necesidad de que la dirección mejore el planteamiento de estas expectativas, apoyando al personal para que visualice el carácter desafiante de las metas y comprenda que dichas expectativas son alcanzables.

Del mismo modo, una cantidad considerable de encuestados de ambos grupos, tienen una percepción negativa respecto a los objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales); que se demuestra en el 44.1% de trabajadores y 51.19% de estudiantes que opinan que la dirección motiva de manera “nada efectiva” o “algo efectiva”, el desarrollo de objetivos compartidos. En tal sentido, los hallazgos evidencian la necesidad de que la dirección incentive a los trabajadores incluir los objetivos institucionales como personales, con el fin de orientar las actividades de la escuela superior en una misma orientación y alcanzar el máximo impacto.

Por otra parte, la mayor cantidad de encuestados percibe la visión (construcción de una visión compartida), de manera positiva, es así que el 67.7 % de los trabajadores y el 50.0 % de estudiantes perciben que la dirección de la escuela superior contribuye de manera efectiva en la identificación de nuevas oportunidades y articula una visión futura e inspiradora para mostrar dirección de futuro; no obstante, el 32.4 % y 50% de los encuestados opinan que este aspecto es “nada efectivo” o “algo efectivo”, lo que sugiere, que para mejorar la construcción de una visión compartida, la dirección requiere identificar nuevas oportunidades y formular una visión futura y motivadora.

De acuerdo con la guía de observación, se constató que la escuela superior cuenta con una visión proyectada al año 2027 alineada a sus programas licenciados y acreditados; así como al desarrollo de docentes competentes, con énfasis en la investigación e innovación. Esta visión se evidencia claramente en el portal web y el Proyecto Educativo de la institución. Por otra parte, respecto a los objetivos compartidos, se observó que, a pesar de que el director comunica claramente los objetivos institucionales en las reuniones de trabajo, la motivación a los trabajadores es insuficiente debido a las escasas capacitaciones que reciben y la resistencia al cambio del personal administrativo para el cumplimiento de los procesos y la adaptación al uso de la tecnología. Asimismo, la dirección si establece altas expectativas de calidad y rendimiento a los trabajadores, no obstante, les ofrece escasa motivación y preparación para que perciban las metas como desafiantes pero alcanzables.

En síntesis, de los datos obtenidos, los hallazgos cuantitativos indican que la mayoría de trabajadores y estudiantes perciben que la dirección de futuro institucional es nada efectiva o algo efectiva, evidenciando brechas significativas en la motivación para asumir objetivos y expectativas planteadas y una percepción mayoritariamente favorable sobre la visión institucional.

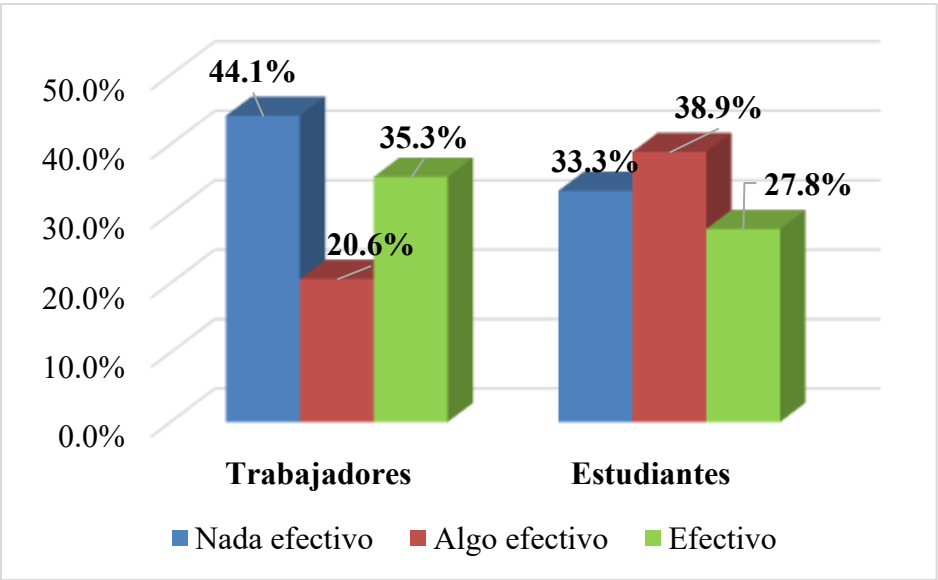
Las percepciones identificadas se fundamentan en la guía de observación, que señala la existencia de una visión institucional formal alineada con los programas licenciados y acreditados; no obstante, la motivación del personal se ve limitada por la insuficiente capacitación y la resistencia al cambio en la adopción de tecnologías y procesos. Además, el escaso apoyo para que el personal internalice las expectativas como metas desafiantes pero alcanzables afecta negativamente el compromiso organizacional.

En conjunto, estos hallazgos revelan la necesidad de optimizar los procesos de capacitación y potenciar mecanismos motivacionales que permitan consolidar y mostrar de manera efectiva la dirección de futuro en la institución.

Tabla 17.
Desarrollo de personas según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	15	44,1%	60	33,3%
Algo efectivo	7	20,6%	70	38,9%
Efectivo	12	35,3%	50	27,8%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=-0.001 $\bar{X}_{Tr} = 12.38$ $\bar{X}_{Est} = 12.58$				P_valor=0.999

Figura 7.
Desarrollo de personas según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis del desarrollo de personas según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 muestra que no existen diferencias significativas entre ambos grupos. La prueba t de student resultó en un valor estadístico de 0,001 y un p-valor de 0,999, ampliamente superior al nivel de significancia

establecido ($\alpha=0,05$, lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias obtenidas son muy similares ($\bar{X}_{Trab} = 12,38$ y $\bar{X}_{Est} = 12,58$), lo que refuerza la ausencia de diferencias relevantes en las percepciones.

La tabla N° 17 indica que la mayoría de los trabajadores y estudiantes tienen una percepción desfavorable respecto, si la dirección de la escuela superior desarrolla a las personas. Un **64.7%** y **72.2%** de los encuestados indican "Nada efectivo" o "Algo efectivo", lo que demuestra la baja aceptación a este aspecto. En contraste, solo el **35.3%** y **27.8%** opinan favorablemente.

Las brechas observadas en esta dimensión se fundamentan por el alto porcentaje de encuestados que perciben negativamente la atención y apoyo intelectual. En tal sentido, el 53% de trabajadores y 67.1% de estudiantes consideran que la dirección brinda estímulo intelectual a los trabajadores de manera “algo efectiva” o “nada efectiva”. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer este aspecto mediante diálogos significativos, recursos de información, buenos programas y nuevas ideas en la institución.

Por otra parte, una proporción significativa de los encuestados tienen una percepción predominantemente negativa respecto al modelamiento. Específicamente el 52.8% de trabajadores y 53.9% de estudiantes perciben que la dirección lidera con el ejemplo de manera “algo efectiva” o “nada efectiva”. Estos hallazgos sugieren la necesidad de que la dirección fortalezca su rol como referente, mostrando claridad en la toma de decisiones, confianza, optimismo, adaptabilidad y consistencia entre las palabras y los hechos.

De manera similar, una cantidad considerable de encuestados percibe negativamente la atención y apoyo individual. En particular, el 50% de trabajadores y 53.3% de estudiantes perciben que la dirección demuestra respeto y consideración a los sentimientos y necesidades

personales de los trabajadores de manera “algo efectiva” o “nada efectiva”. Estos hallazgos evidencian la necesidad de que la dirección mejore este aspecto para favorecer al desarrollo de las personas de la escuela superior.

Según la guía de observación, respecto a si la dirección respeta y considera las necesidades personales de los trabajadores de la Escuela Superior, se evidencia un trato parcializado, dado que solo se toma en cuenta las necesidades de algunos colaboradores. Durante la observación en la institución, se pudo constatar que la dirección muestra mayor consideración hacia el área docente, convocándolos con frecuencia a su oficina para dialogar. Sin embargo, esta cercanía no se observa con el personal administrativo, con quien mantiene cierta distancia, debido a conflictos interpersonales previos con esta área. En cuanto al estímulo intelectual, no se evidencia que la dirección proporciona recursos de información, ya sean físicos o digitales, a los trabajadores y ofrece escasas capacitaciones debido a limitaciones presupuestarias. No obstante, brinda el estímulo relacionado con la incorporación de nuevas ideas institucionales, relacionada a los programas de profesionalización docente en Educación Inicial, Primaria y Educación en Idiomas, Especialidad Inglés.

En lo que respeta al modelamiento, durante las reuniones de trabajo se evidencia que la dirección lidera con el ejemplo, mostrando claridad en la toma de decisiones, optimismo, adaptabilidad y cumplimiento de sus compromisos. En cuanto a la confianza en su trabajo, el director demuestra proactividad y seguridad en la gestión, reflejada en el exitoso impulso del licenciamiento y en su actitud positiva ante los desafíos. No obstante, la dirección enfrenta dificultades en la comunicación y en la gestión de conflictos con el personal administrativo, lo que genera una percepción negativa hacia su gestión. Esta situación limita el reconocimiento de un liderazgo ejemplar por parte de la totalidad de los trabajadores.

En síntesis, de los resultados obtenidos, los hallazgos de la encuesta muestran que tanto trabajadores como estudiantes de la Escuela Superior comparten una percepción mayoritariamente desfavorable respecto al desarrollo de personas por parte de la dirección. Las brechas cuantitativas más relevantes se relacionan con el apoyo intelectual, el modelamiento y la atención individual.

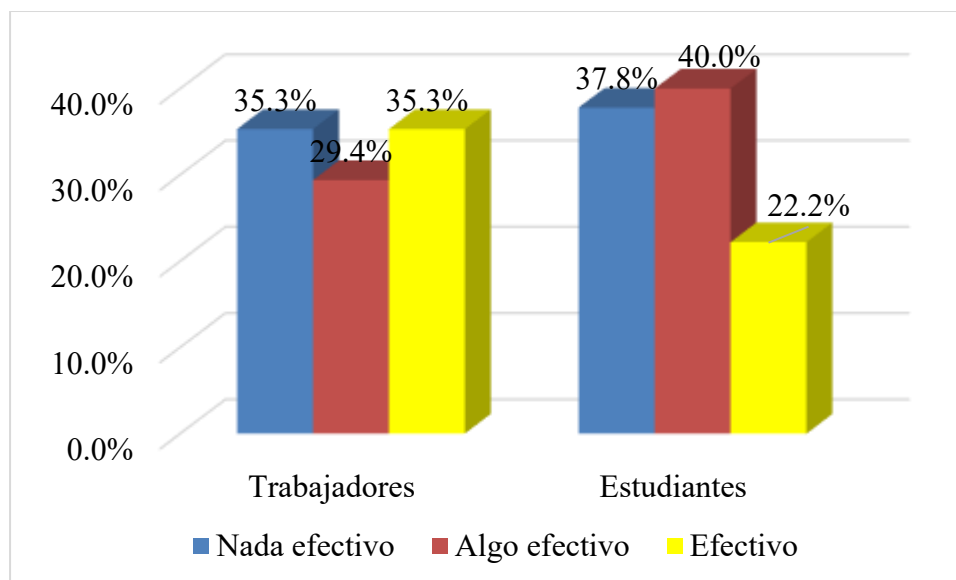
Estas brechas se reflejan en la guía de observación, que confirma un trato parcializado hacia el personal, especialmente entre docentes y administrativos, así como la insuficiencia de recursos informativos y capacitaciones. Aunque la dirección muestra fortalezas en el liderazgo ejemplar y la proactividad, persisten dificultades en la comunicación y manejo de conflictos, principalmente con el personal administrativo, generando percepciones negativas que limitan el reconocimiento pleno de un liderazgo ejemplar.

En conjunto, esta triangulación indica que es prioritario mejorar la equidad en la atención a los diferentes grupos de trabajadores y optimizar el estímulo intelectual mediante recursos y capacitaciones; la dirección debe mejorar la consistencia en la comunicación y en la gestión de conflictos, especialmente con el personal administrativo, para fortalecer la cohesión del equipo y consolidar un liderazgo verdaderamente ejemplar y auténtico, reconocido por todos los miembros de la institución.

Tabla 18.

Rediseño de la organización según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	12	35,3%	68	37,8%
Algo efectivo	10	29,4%	72	40,0%
Efectivo	12	35,3%	40	22,2%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=0.319 $\bar{X}_{Tr} = 16.68$ $\bar{X}_{Est} = 16.37$			P_valor=0.751	

Figura 8.*Rediseño de la organización según los trabajadores y estudiantes***Interpretación:**

El análisis del rediseño de la organización según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 evidencia que no existen diferencias significativas entre ambos grupos. La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 0,319 y un p-valor de 0,751, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias obtenidas ($\bar{X}_{Trab} = 16,68$ y $\bar{X}_{Est} = 16,37$) son muy cercanas, lo que refuerza la similitud en las percepciones.

La tabla N°18 indica que la mayoría de los trabajadores y estudiantes tienen una percepción desfavorable respecto, si la dirección de la escuela superior rediseña la organización. Un **64.7%** y **72.8%** de los encuestados indican "Nada efectivo" o "Algo efectivo", lo que demuestra un margen bajo de aceptación a este aspecto. No obstante, solo el **35.3%** y **22.2%** opinan favorablemente; situación que evidencia la existencia de brechas debido a que la mayoría

de encuestados tiene una percepción negativa en relación a estructurar una organización que facilite el trabajo; en tal sentido, el 52.9% de trabajadores y 65% de estudiantes opina que la dirección de la escuela modifica de manera “algo efectiva” o “nada efectiva” la estructura organizacional relacionada a los cambios en los equipos, tareas, organización del tiempo, procedimientos y uso de tecnología para facilitar el trabajo y logro de metas de la institución. Por ende, los hallazgos sugieren que la dirección debe mejorar la estructura organizacional para facilitar el trabajo y el logro de metas de la institución.

Del mismo modo, una cantidad considerable de encuestados tiene una percepción negativa respecto a la construcción de una cultura colaborativa. Lo cual se ve reflejado, en el 47% de estudiantes y 60.7% de trabajadores que perciben que la dirección de la escuela superior brinda opciones a los trabajadores de manera “algo efectiva” o “nada efectiva”; para que participen en la toma de decisiones respecto a situaciones que los involucra y cuyo conocimiento es importante; en tal sentido, la dirección debe fomentar la construcción de una cultura colaborativa, mejorando las opciones de los trabajadores para su participación en la toma de decisiones en asuntos de su competencia

Asimismo, una cantidad considerable de encuestados tiene una percepción negativa respecto a la creación de una relación productiva con los grupos de interés (**comunidad educativa, empresas, colegios y medios de comunicación**); lo cual se refleja en el 47% de trabajadores y 57.2% de estudiantes que opinan que la escuela superior satisface de manera “algo efectiva” o “nada efectiva” las necesidades de estos grupos de interés para la gestión organizacional y la mejora de la calidad; por consiguiente, los resultados sugieren que la dirección debe mejorar la relación productiva de la Escuela Superior con los grupos de interés, satisfacer sus necesidades y promover beneficios para las instituciones.

Además, una cantidad significativa de encuestados tiene una percepción negativa respecto a conectar la escuela superior con su entorno (y sus oportunidades), lo cual se refleja en el 47% de trabajadores y 59.5% de estudiantes que perciben que la dirección de la escuela superior promueve la socialización informal de la institución con personas que son fuente de información y apoyo, de manera “algo efectiva” o “nada efectiva”. En tal sentido, la dirección debe estimular la socialización informal mediante interacciones periódicas, visitas, llamadas telefónicas y asistencia a eventos sociales para el rediseño de la organización.

De acuerdo con la guía de observación, se evidencia en las reuniones de trabajo que la dirección centraliza la toma de decisiones, lo cual limita la posibilidad de participación de los trabajadores. En cuanto a la eficiente organización del trabajo, específicamente sobre la gestión y cambios en los equipos, se observó la división de grupos de trabajadores, así como tensiones interpersonales entre el personal administrativo y docente.

Respecto a la gestión de las tareas, la Escuela Superior dispone de un Reglamento Interno que especifica las funciones de los trabajadores; sin embargo, aún persisten deficiencias en el desempeño de dichas actividades. En relación con la gestión de los tiempos, se observaron reuniones prolongadas que descuidan la atención a los usuarios, lo que refleja una gestión inadecuada de los tiempos asignados.

En lo concerniente a la gestión de los procedimientos, la institución cuenta con un mapa de procesos institucionales; no obstante, se evidencia demora en la atención de trámites administrativos dirigidos a los estudiantes. Además, los trabajadores continúan utilizando procedimientos manuales y no se adaptan a la virtualidad, tanto para la atención como para el seguimiento respectivo.

Asimismo, en lo que respecta a la gestión tecnológica, si bien la dirección ha adquirido algunos proyectores para las aulas, se observó el uso de computadoras con tecnología desfasada y bajo rendimiento en las oficinas, así como una conectividad deficiente en la red. De igual manera, se constató que el portal web presenta lentitud en su funcionamiento, debido a los prolongados tiempos de carga completa de las páginas y a la tardanza en la respuesta ante las interacciones con sus elementos, lo cual dificulta la fluidez en la navegación.

Por otra parte, respecto a la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, se constató que el personal administrativo manifiesta insatisfacción debido a la ausencia de reconocimiento a su trabajo, a la comunicación deficiente y a los conflictos interpersonales entre la dirección y esta área. En contraste, el personal docente percibe que la dirección ofrece escasas capacitaciones y no reconoce adecuadamente su desempeño. Asimismo, los estudiantes reportan demoras en la atención de trámites administrativos y algunos expresan insatisfacción con la metodología de enseñanza empleada por los docentes.

Referente a las empresas como grupo de interés, según lo señalado por el Coordinador de Área Académica, Lic. Hugo Colque Espinoza, la institución cuenta con menos convenios establecidos con entidades privadas en comparación con las públicas, por lo que los estudiantes realizan sus prácticas preprofesionales prioritariamente en instituciones públicas. Además, en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional no ha habido participación de empresas ni colegios, lo cual dificulta la inclusión de competencias emergentes demandadas por el mercado laboral. En relación con los medios de comunicación como grupo de interés, se verificó la ausencia de una persona encargada de las relaciones públicas de la institución para la promoción y difusión de las actividades institucionales.

Además, según lo manifestado por el Jefe de Unidad de Bienestar y Empleabilidad, Lic. Lucio Ccansaya Banda, la dirección sí impulsa la socialización de la Escuela Superior a través de visitas, llamadas telefónicas; sin embargo la asistencia a eventos es algo escasa, por la prioridad que la dirección otorga a las acciones de gestión.

En síntesis, según los resultados obtenidos, la evidencia cuantitativa muestra que la mayoría de encuestados tiene una percepción desfavorable del rediseño organizacional de la institución. las brechas identificadas se centran principalmente en estructurar la organización, la cultura colaborativa, la relación productiva con los grupos de interés y el vínculo de la institución con su entorno.

Esta percepción coincide con la guía de observación, que evidencia centralización en la toma de decisiones, limitando la participación de los trabajadores. Además, de la división y tensiones entre personal administrativo y docente. También se detectan deficiencias operativas, incluida la gestión ineficiente del tiempo, demora en trámites administrativos y resistencia al uso de herramientas virtuales. Además, la infraestructura tecnológica presenta limitaciones, con equipos obsoletos.

En cuanto a los grupos de interés, tanto administrativos como docentes y estudiantes expresan insatisfacción por falta de reconocimiento, capacitación y respuestas ágiles en trámites, mientras que la relación con empresas y medios de comunicación es débil, con escasa participación en proyectos claves y ausencia de responsables de relaciones públicas. Por otra parte, la dirección impulsa ciertos mecanismos de socialización informal.

Por consiguiente, la triangulación evidencia la necesidad de que la dirección fortalezca la estructura organizacional, optimice los procesos y tecnología, promueva la participación, el

trabajo colaborativo, mejore las relaciones productivas con los distintos grupos de interés y la socialización informal adaptándose mejor a las demandas institucionales y del entorno.

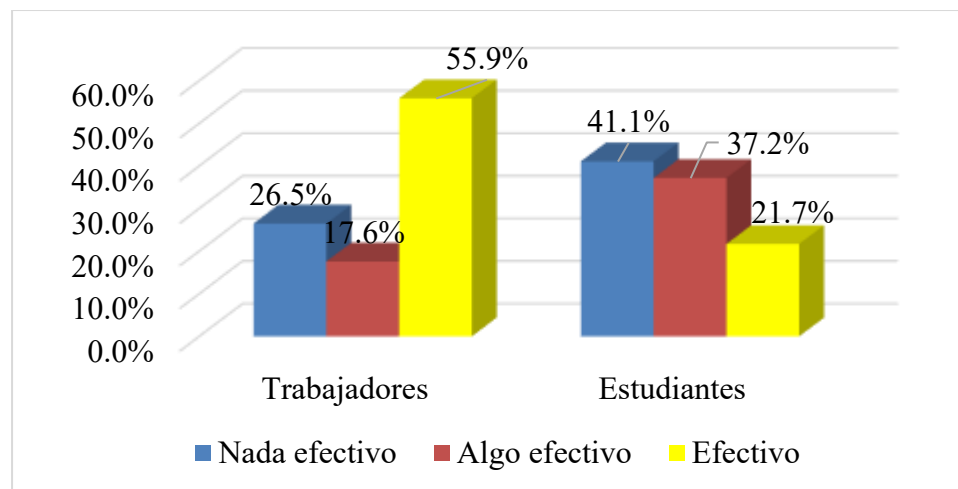
Tabla 19.

Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	9	26,5%	74	41,1%
Algo efectivo	6	17,6%	67	37,2%
Efectivo	19	55,9%	39	21,7%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=1.543 $\bar{X}_{Tr} = 16.79$ $\bar{X}_{Est} = 15.20$			P_valor=0.131	

Figura 9.

Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis de la gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 revela que no existen diferencias significativas entre ambos grupos. La prueba t de student obtuvo un valor estadístico de 1,543 y un p-valor de 0,131, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias

reportadas fueron $\bar{X}_{Trab} = 16,79$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 15,20$ para los estudiantes, mostrando una ligera diferencia no significativa.

La tabla N°19 indica que una cantidad considerable de encuestados, en su mayoría los estudiantes, tienen una percepción desfavorable, respecto, si la dirección de la escuela superior gestiona la instrucción. Específicamente, el 78.3% de estudiantes y 44.1% de trabajadores indican “nada efectivo” o “algo efectivo”, lo que demuestra un bajo nivel de aceptación respecto a esta dimensión. En contraste, el 55.9% de trabajadores y solo el 21.7% de estudiantes opinan de manera favorable.

Estos resultados reflejan una brecha significativa que se sustenta en la cantidad considerable de encuestados que perciben negativamente la dotación de personal. De acuerdo con los datos, el 41.1% de trabajadores y 72.8% de estudiantes consideran que la escuela superior selecciona de manera “algo efectiva” o “nada efectiva” a personal docente que demuestre interés y capacidad para apoyar los esfuerzos institucionales; por ende, estos resultados sugieren que la dirección debe mejorar la selección de docentes con características idóneas para fortalecer la gestión de la instrucción.

Asimismo, se identifican divergencias notables en las percepciones de los trabajadores y estudiantes. En este contexto, la mayoría de estudiantes tienen una percepción negativa del monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes, mientras que la mayoría de trabajadores lo perciben de manera positiva. Específicamente, el 74.5% de estudiantes y 35.3% de trabajadores opinan que la dirección de la escuela superior verifica de manera “algo efectiva” o “nada efectiva”, que los docentes desarrollen las actividades de acuerdo con lo programado y durante un tiempo específico para mejorar los resultados enfocados a los logros de aprendizaje

de los estudiantes; por consiguiente, los hallazgos sugieren la necesidad de mejorar el monitoreo pedagógico asegurando su alineación con la planificación previa.

Por otra parte, una cantidad considerable de encuestados, principalmente los estudiantes, tienen una percepción negativa respecto a evitar la distracción de los docentes de lo que es el centro de trabajo. Esto se refleja en el 61.6% de estudiantes y 44.1% de trabajadores que perciben que la dirección de la escuela evita de manera “algo efectiva” o “nada efectiva” que el personal se concentre en direcciones diferentes a los objetivos establecidos. Esto resalta la importancia de que la dirección garantice que los docentes se enfoquen en actividades alineadas con los objetivos institucionales.

Finalmente, se observa divergencias en la percepción de ambos grupos respecto al apoyo técnico a los docentes. Mientras que la mayoría de los estudiantes tiene una percepción negativa, la mayoría de los trabajadores lo valora de manera positiva. Estos resultados, se reflejan en el 66.7% de estudiantes y 38.2 % de trabajadores que perciben que la dirección superior supervisa, evalúa la enseñanza, coordina el plan de estudios y brinda los recursos de apoyo a estos aspectos de manera “algo efectiva” o “nada efectiva” para la gestión de la instrucción”. En consecuencia, estos resultados subrayan la importancia de que la dirección fortalezca el apoyo técnico a los docentes, con el fin de mejorar la gestión de la instrucción.

De acuerdo con la guía de observación, la dirección selecciona personal docente capacitado, cumpliendo con las disposiciones y bases establecidas por la Gerencia Regional de Educación. No obstante, se identificaron deficiencias en la enseñanza, particularmente en aspectos relacionados con la claridad en la explicación de conceptos y el uso efectivo de la lengua y las tecnologías educativas.

Por otra parte, la dirección supervisa y evalúa la enseñanza de los docentes y coordina el plan de estudios de los programas vigentes. Sin embargo, respecto al monitoreo que efectúa la dirección a la práctica pedagógica de los docentes, se observó la ausencia de docentes en las aulas en horario de dictado y la falta de docentes de reemplazo. Los estudiantes manifestaron desconocer las causas. Al observarse el incidente, no se evidenció el interés ni del director ni coordinador académico para monitorear el caso ni solucionarlo.

Por otra parte, no se identificó mecanismos de la dirección para evitar que los docentes se distraigan con actividades no orientadas a los objetivos establecidos, debido a que el área directiva y jerárquica están concentrados en atender diversos asuntos de gestión institucional.

En síntesis, de los resultados obtenidos, los hallazgos cuantitativos muestran que una proporción considerable de encuestados tiene una percepción desfavorable de la gestión de la instrucción, con brechas principalmente respecto a la dotación de personal, monitoreo de los docentes y aprendizajes, la prevención de la distracción de los docentes y el apoyo técnico que la dirección les proporciona.

La guía de observación revela que, pese a que la dirección cumple con seleccionar personal docente motivado y capacitado según los lineamientos de la Dirección Regional de Educación, existen deficiencias en la enseñanza relacionadas con la claridad en la explicación de conceptos, el dominio de la lengua y tecnologías educativas. Además, se constató la ausencia de docentes en clases y falta de docentes reemplazantes, sin evidencia de interés de la dirección para monitorear o solucionar estas situaciones. No se identificaron mecanismos para evitar que los docentes se distraigan con actividades fuera de los objetivos institucionales, situación que se atribuye a las acciones gestión administrativa que limitan plantear mecanismos adecuados.

Los datos cuantitativos y cualitativos se complementan evidenciando una problemática consistente en la gestión de la instrucción. Por un lado, las percepciones mayoritariamente negativas, especialmente de los estudiantes, sobre selección y apoyo docente coinciden con la evidencia observacional que describe deficiencias en la enseñanza. Las diferencias en la percepción que tienen estudiantes y trabajadores sobre el monitoreo indican que cada grupo vive y percibe de manera distinta cómo se realizan estos procesos, probablemente debido a sus roles y niveles de interacción con la supervisión pedagógica.

La ausencia de mecanismos para evitar distracciones y la falta de atención a la presencia docente reflejan la insuficiente focalización de la dirección en aspectos pedagógicos, coincidiendo con las críticas sobre el apoyo técnico y la concentración del personal en actividades alineadas a objetivos institucionales.

Desde la perspectiva cualitativa, la guía de observación corrobora estas inquietudes, pues evidencia que durante el proceso de supervisión se registraron ausencias de docentes en horario de clase, sin la presencia de profesores de reemplazo.

Por lo tanto, la complementariedad de estos hallazgos cuantitativos y cualitativos señala una oportunidad para reforzar los procesos de monitoreo pedagógico, enfatizando la necesidad de establecer protocolos claros para la supervisión, garantizar la asistencia docente durante los horarios de clase y promover una respuesta oportuna ante eventualidades. Esto contribuiría a cerrar la brecha identificada y mejorar la gestión de la instrucción institucional.

5.3.2. Dimensiones de la Variable Clima Organizacional

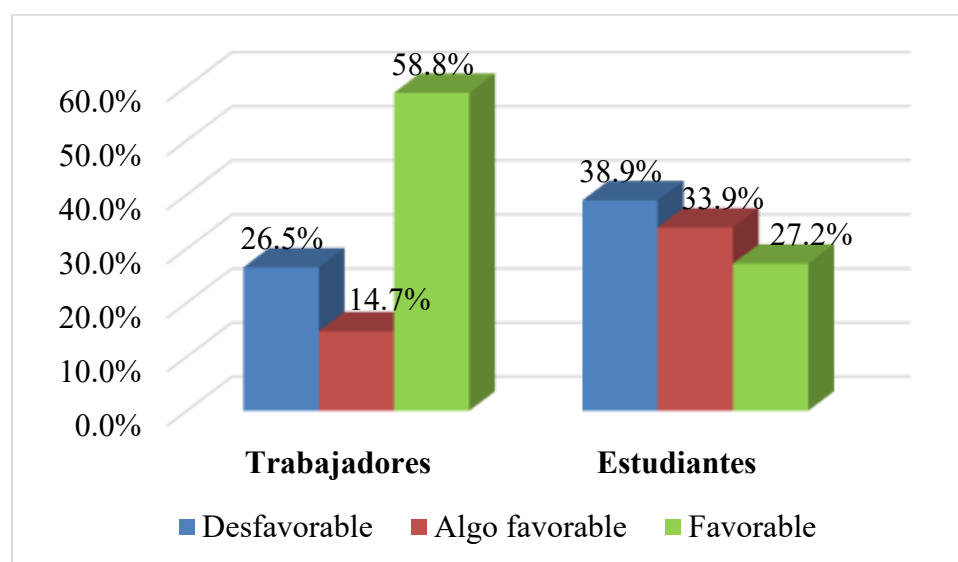
Tabla 20.

Gestión institucional según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	9	26,5%	70	38,9%
Algo favorable	5	14,7%	61	33,9%
Favorable	20	58,8%	49	27,2%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=1.386 $\bar{X}_{Tr} = 17.26$ $\bar{X}_{Est} = 16.18$			P_valor=0.167	

Figura 10.

Gestión institucional según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis de la gestión institucional según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 evidencia que no existen diferencias significativas entre ambos grupos. La prueba t de student obtuvo un valor estadístico de 1,386 y un p-valor de 0,167, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias obtenidas son $\bar{X}_{Tr} = 17,26$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 16$, mostrando una diferencia no significativa en las percepciones.

La Tabla N°20 revela que una proporción significativa de los encuestados, principalmente estudiantes, percibe de manera negativa la gestión institucional de la Escuela Superior. Específicamente, el 72.8% de los estudiantes y el 41.2% de los trabajadores califican esta gestión como "desfavorable" o "algo favorable", lo que evidencia una baja aceptación, especialmente entre los estudiantes. Por otro lado, el 58.8% de los trabajadores y solo el 27.2% de los estudiantes expresan una opinión favorable.

Asimismo, los resultados demuestran que existe una brecha significativa de la gestión institucional que se sustenta en la cantidad considerable de encuestados que perciben negativamente la asignación de roles y responsabilidades; en tal sentido, el 41.1.% de trabajadores y 69.9% de estudiantes opina que en la escuela superior se asignan roles y responsabilidades a los docentes, personal administrativo y de apoyo de manera “algo favorable” y “desfavorable”. Estos resultados sugieren la necesidad de mejorar esta asignación, de modo que se refleje en una enseñanza activa-participativa, así como en la prestación de los demás servicios.

Además, una cantidad considerable de encuestados, en su mayoría el grupo de los estudiantes, muestra una percepción negativa respecto al trabajo en equipo. Esto se ve reflejado en el 47% de trabajadores y 60.6% de estudiantes que perciben que en la escuela superior se trabaja en equipo de manera “algo favorable” o “desfavorable. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo mediante el compromiso, la participación, los consensos y la satisfacción del personal para el desempeño integral de sus actividades y el logro de los objetivos institucionales.

De modo similar, una cantidad notable de encuestados, en su mayoría los estudiantes, perciben la gestión de la calidad de manera negativa; lo que se refleja en el 61.2% de los

estudiantes y 44.1 % de los trabajadores que opinan que la escuela superior se dirige de manera algo “favorable” y “desfavorable”. Estos hallazgos muestran la necesidad de que la dirección mejore la gestión de la calidad, mediante la implementación de políticas, metodologías y prácticas orientadas a la mejora continua de los procesos educativos y al aseguramiento de la calidad para los estudiantes.

Por otra parte, existe una divergencia notable entre ambos grupos de encuestados, es decir, la mayoría de los trabajadores tiene una percepción positiva frente a la mayor cantidad de estudiantes con una percepción negativa respecto a la planificación institucional. Esto se refleja en el 61.7% de trabajadores y solo el 37.7% de estudiantes que perciben que la escuela superior se orienta de manera favorable mediante un proyecto educativo institucional y un plan de trabajo. No obstante, el 62.2% de los estudiantes y únicamente el 37.7% de los trabajadores percibe que este aspecto se efectúa de manera desfavorable; por consiguiente, ante las brechas existentes, es necesario mejorar la planificación institucional mediante la actualización de planes que determinen propósitos, objetivos, metas, y la provisión de recursos y estrategias para su cumplimiento.

Según la guía de observación, la Escuela Superior evidencia reconocimiento por su gestión directiva profesional y por el aseguramiento de la calidad educativa para los estudiantes, que se refleja en el licenciamiento otorgado por el Ministerio de Educación a la institución, mediante Resolución Ministerial N° 429-2024-MINEDU, el 26 de agosto de 2024. Además, se constató que la institución orienta sus actividades mediante instrumentos de planificación como el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Trabajo, que se evidencian en el Portal de Transparencia de la Escuela Superior.

Por otra parte, se verificó que los roles y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas y estructuradas en el Reglamento Interno de la institución, que lo establece como funciones y deberes, en los componentes estratégico, misional y de soporte. Sin embargo, no se evidenció en ninguna sección del reglamento interno la enseñanza proactiva y participativa de los docentes como función o deber. Se suma a este aspecto, el hecho de que algunos docentes tienen conocimientos deficientes, un uso inadecuado de la lengua y comunicación autoritaria. Por otro lado, a pesar de las disposiciones del reglamento, algunos trabajadores administrativos no brindan un trato amable y respetuoso a los usuarios y efectúan un deficiente seguimiento y control de la documentación, esto demuestra que las funciones y deberes no se cumplen adecuadamente, afectando la eficiencia en la atención y generando retrasos en los procesos administrativos.

Respecto a si el personal trabaja en equipo, se observó la división de los trabajadores de la institución, es decir la conformación de grupos aislados de los docentes, el personal administrativo y de soporte, lo que limita la integración y el trabajo en equipo. Además, de los conflictos interpersonales entre la dirección y el personal administrativo que obstaculiza el compromiso y la satisfacción de las actividades.

En síntesis, de los resultados obtenidos, los hallazgos cuantitativos indican que una cantidad considerable de ambos grupos manifiesta percepciones negativas respecto a la gestión institucional. Las brechas principales con valoraciones negativas mayormente por parte de los estudiantes corresponden a la asignación de roles y responsabilidades, el trabajo en equipo, la gestión de la calidad y la planificación institucional.

Estos datos cuantitativos convergen con las evidencias cualitativas de la guía de observación, que muestran que, aunque el reglamento interno define formalmente funciones y

deberes (equivalentes a roles y responsabilidades), no incorpora explícitamente la enseñanza proactiva y participativa. En la práctica, se observan deficiencias en conocimientos, comunicación y aplicación de metodologías activas por parte de algunos docentes, así como un trato administrativo poco amable y problemas en el seguimiento documental, que afectan la calidad y eficiencia del servicio.

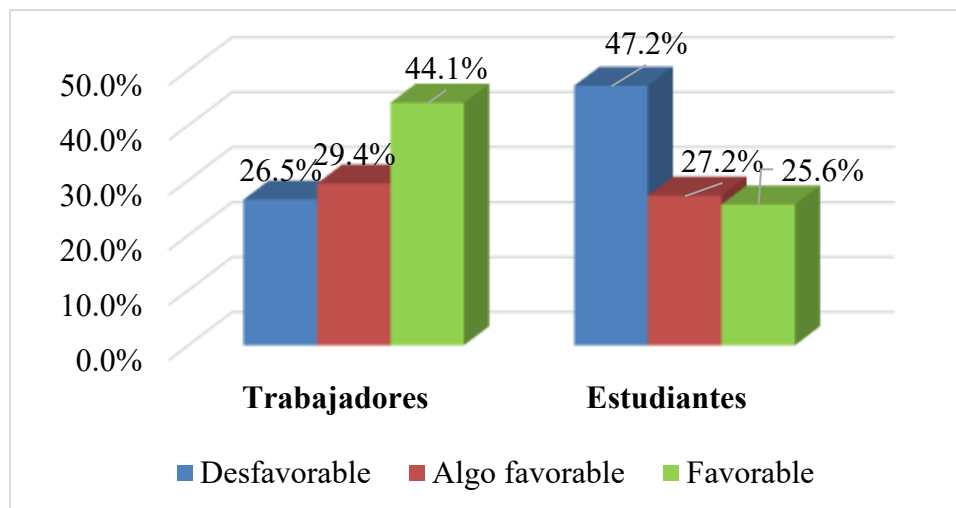
Además, se detecta un ambiente laboral fragmentado con grupos aislados y conflictos interpersonales, lo que limita la colaboración y el compromiso, tal como reflejan las percepciones negativas sobre el trabajo en equipo.

Finalmente, aunque la gestión directiva es reconocida positivamente, gracias al licenciamiento y a la planificación institucional, la brecha entre la formalidad normativa y la práctica operativa impacta negativamente en la percepción y experiencia de los usuarios.

En suma, la triangulación evidencia que la gestión institucional requiere fortalecer la actualización reglamentaria para incorporar metodologías participativas, fomentar la cooperación, mejorar la gestión de la calidad y mejorar los planes institucionales para atender adecuadamente las necesidades y expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa.

Tabla 21.
Retos individuales según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	9	26,5%	85	47,2%
Algo favorable	10	29,4%	49	27,2%
Favorable	15	44,1%	46	25,6%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=1.813 $\bar{X}_{Tr} = 13.44$ $\bar{X}_{Est} = 12.39$			P_valor=0.063	

Figura 11.*Retos individuales según los trabajadores y estudiantes***Interpretación:**

El análisis de los retos individuales según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 1,813 y un p-valor de 0,063, ligeramente superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias obtenidas fueron $\bar{X}_{Tr} = 13,44$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 12,39$, evidenciando una diferencia en las percepciones que no alcanza significancia estadística.

La tabla N°21 indica que una cantidad considerable significativa de encuestados, mayormente los estudiantes, tiene una percepción negativa respecto a los retos individuales de la Escuela Superior. Un 74.4% de estudiantes y 55.9% de trabajadores señala "Desfavorable" o "Algo favorable", lo que demuestra una baja aceptación. Sin embargo, el 44.1% de trabajadores y solamente el 25.6% de estudiantes opinan de manera favorable.

Por consiguiente, las brechas de los resultados se sustentan, en parte en la percepción negativa que tienen los estudiantes, respecto a la capacitación. Esto se refleja en el 47.0% de trabajadores y 65.5% de estudiantes que consideran que la dirección de la escuela superior brinda capacitaciones y actualización a los trabajadores de manera “algo favorable” o “desfavorable”. Estos estos hallazgos sugieren la necesidad de que la dirección fortalezca las acciones de capacitación y actualización profesional con el fin de que el personal sea más productivo, creativo e innovador

Además, una elevada cantidad de encuestados, en su mayoría el grupo de estudiantes, tiene una percepción negativa del desempeño. Específicamente, el 63.3% de estudiantes y el 41.1% de trabajadores perciben que la forma en que el personal realiza sus tareas y actividades contribuye de manera “algo favorable” o “desfavorable” a alcanzar los objetivos institucionales y a promover excelentes resultados. En tal sentido, según estos resultados se evidencia la necesidad de que el personal mejore su desempeño para el logro de los objetivos y excelentes resultados en la institución.

Por otra parte, una cantidad considerable de encuestados, en su mayoría los trabajadores, tienen una percepción positiva respecto a la resiliencia; el cual se ve reflejado en el 76.5% de trabajadores y 56.7% de los estudiantes que manifiestan que son resilientes, es decir poseen esta aptitud de manera “favorable” para superar las dificultades en la escuela superior; no obstante, el solo el 23.5% de trabajadores y 43.4% de estudiantes opinan de manera “algo favorable” o “desfavorable”. Por ende, se muestra una brecha en las percepciones, esto sugiere que algunos estudiantes y trabajadores necesitan aún mejorar la aptitud para superar las dificultades, mediante cualidades como la autoestima, humor, entusiasmo, seguridad, confianza, estrategias para solucionar problemas, entre otros.

De acuerdo con la guía de observación, la mayoría de los trabajadores y estudiantes de la institución, muestran resiliencia, esto se observó en la actitud positiva de los trabajadores en las reuniones de trabajo para enfrentar nuevos desafíos institucionales como la oferta de los programas de profesionalización docente; no obstante, algunos integrantes del personal administrativo, todavía presentan dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos y manifiestan conflictos interpersonales con la dirección. Respecto a los estudiantes, los docentes manifiestan que los estudiantes demuestran resiliencia, debido a que la mayoría ha mantenido una actitud positiva frente a los cambios del licenciamiento, asistiendo regularmente y cumpliendo con sus responsabilidades académicas.

Por otra parte, las capacitaciones ofrecidas por la dirección a los trabajadores resultan insuficientes, principalmente debido a las limitaciones presupuestales de la institución. Asimismo, estas no incluyen actualizaciones profesionales que contribuyan a la mejora continua del desempeño laboral.

En cuanto al desempeño del personal, se identificaron deficiencias, especialmente en el área administrativa, donde algunos trabajadores presentan dificultades para adaptarse al uso de herramientas virtuales, lo que genera demoras en la atención de trámites. De manera similar, se detectaron prácticas metodológicas deficientes en ciertos docentes durante el desarrollo de las clases.

En síntesis, de acuerdo a los hallazgos del estudio, desde la perspectiva cuantitativa la mayoría de encuestados muestra una percepción negativa respecto a los retos individuales, identificándose brechas considerables en la capacitación y desempeño de los trabajadores. No obstante, las percepciones mayormente favorables se refieren a la resiliencia de los estudiantes y trabajadores.

La guía de observación sustenta las brechas identificadas, reportando deficiencias específicas, como las dificultades de adaptación de algunos trabajadores administrativos al uso de herramientas virtuales, que genera demoras en la gestión y atención de trámites, así como prácticas metodológicas deficientes en ciertos docentes durante la enseñanza presencial. A este aspecto se suma las insuficientes capacitaciones y carentes actualizaciones profesionales de la dirección.

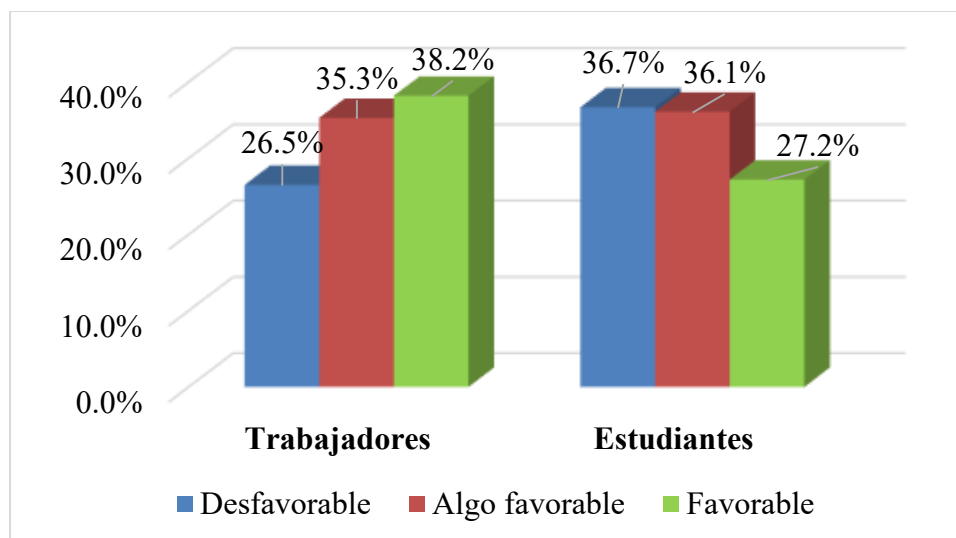
Por otra parte, se reconoce la resiliencia de los trabajadores y estudiantes; no obstante, esta resiliencia no es homogénea en toda la institución, particularmente por las actitudes de resistencia al cambio del personal administrativo y los conflictos interpersonales con la dirección, esto se constata también en los hallazgos cuantitativos.

Por ende, la triangulación de datos indica que las percepciones negativas sobre los retos individuales, reflejado en la insuficiente capacitación y deficiente desempeño están fundamentadas en realidades observadas que inciden en el clima organizacional de la institución. Aunque se destaca una resiliencia institucional significativa, se presentan limitaciones en formación profesional y gestión tecnológica que requieren atención prioritaria. Por ende, es imprescindible fortalecer las acciones de capacitación continua y mejorar las competencias de los trabajadores para lograr el compromiso y la eficiencia que la institución demanda en su proceso de mejora

Tabla 22.
Interacción según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	9	26,5%	66	36,7%
Algo favorable	12	35,3%	65	36,1%
Favorable	13	38,2%	49	27,2%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=0.958 $\bar{X}_{Tr} = 17$ $\bar{X}_{Est} = 16.18$			P_valor=0.339	

Figura 12.
Interacción según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis de la interacción según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 evidencia que no existen diferencias significativas entre ambos grupos. La prueba t de student obtuvo un valor estadístico de 0,958 y un p-valor de 0,339, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias obtenidas fueron $\bar{X}_{Tr} = 17,00$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 16,18$, mostrando una diferencia no significativa en las percepciones.

La tabla N°22 indica que la mayoría de encuestados tiene una percepción negativa respecto a la interacción. Un 72.8% de estudiantes y 61.8% de trabajadores señala "Desfavorable" o "Algo favorable", lo cual demuestra una baja aceptación. Sin embargo, solamente un 38.2% de los trabajadores y 27.2% de los estudiantes opinan de manera favorable.

Por ende, las brechas de resultados se fundamentan en la percepción negativa de la mayor cantidad de encuestados respecto a la comunicación asertiva. Esto se evidencia en el 61.7% de trabajadores y 59.5% de estudiantes que perciben que en la escuela superior se comunican las

ideas, emociones y necesidades de manera “algo favorable” o “desfavorable”. Los hallazgos indican que es necesario que se comuniquen las ideas, emociones y necesidades de manera directa, segura y honesta, demostrando empatía y respeto a las demás personas para una interacción favorable en la institución.

Además, la mayoría de encuestados tiene una percepción negativa del reconocimiento, lo cual se ve reflejado en el 55.5% de trabajadores y 56.1 % de estudiantes que perciben que el desempeño laboral se reconoce de manera “algo favorable” o “desfavorable”. En tal sentido, los resultados evidencian que se debe reconocer el desempeño laboral de personal de la Escuela Superior, para mejorar los niveles de satisfacción y retención de los trabajadores.

Finalmente, una cantidad significativa de encuestados, en su mayoría el grupo de estudiantes, tiene una percepción negativa respecto al suministro de recursos; es así que el 60.4% de estudiantes y el 44.0% de trabajadores percibe que el personal dispone de manera “desfavorable” o “algo favorable” de adecuados recursos respecto a la infraestructura, bibliotecas, laboratorios y servicios de información. Estos datos muestran la necesidad de que los trabajadores dispongan de los recursos adecuados para la eficiencia y calidad de servicios de la Escuela Superior.

No obstante, los encuestados muestran una percepción mayormente favorable respecto a la identidad y pertenencia; lo cual se ve reflejado en el 85.3% de los trabajadores y 59.5% de los estudiantes que perciben que se identifican con la escuela superior y tienen sentido de pertenencia a la institución de manera favorable; no obstante, el 8.8% de trabajadores y 10% de estudiantes, opinan que su identificación y sentido de pertenencia a la escuela superior es de manera “desfavorable”. Por consiguiente, se observan brechas mínimas para que los trabajadores y estudiantes muestren identificación y sentido de pertenencia a la escuela superior.

De acuerdo con la guía de observación, respecto a la disponibilidad de recursos para los trabajadores, se evidenció que la escuela superior dispone de equipos tecnológicos obsoletos, mobiliario antiguo y deficiente conectividad de red que limitan el desempeño eficiente. Además, se observó una deficiente comunicación entre la dirección y el personal administrativo, caracterizado por un estilo comunicativo poco empático y respetuoso de ambas partes.

Por otra parte, los trabajadores demuestran identidad y sentido de pertenencia a la institución, los aspectos observados de los trabajadores fueron la vestimenta profesional fundamentalmente ropa casual elegante y trajes formales, aunque sin el uso de distintivos visibles, fotocheck o uniformes estandarizados, así como en su activa participación en capacitaciones y en el cuidado responsable de sus espacios laborales. Sin embargo, se evidencian divisiones y conflictos interpersonales que inciden en la cohesión grupal. A pesar de estas tensiones y la ausencia de elementos identificativos físicos, la identidad y el sentido de pertenencia colectivos son claros y manifiestos entre el personal. Respecto a la identidad y sentido de pertenencia de los estudiantes, se observó que utilizan un uniforme institucional plomo con el logo de la escuela superior.

En cuanto al reconocimiento del desempeño laboral, no se evidenció que la dirección otorgue reconocimientos formales o informales a los trabajadores. Según lo manifestado por alguno de ellos este aspecto genera desmotivación y señalan que otras gestiones directivas sí les brindaban reconocimientos.

En síntesis, de los hallazgos obtenidos, los datos cuantitativos revelan que tanto estudiantes como trabajadores mantienen percepciones mayoritariamente negativas respecto a la interacción; las brechas con porcentajes significativos se refieren a la comunicación asertiva, el

reconocimiento y el suministro de recursos. No obstante, en cuanto a la identidad y pertenencia, se identificó un porcentaje mayormente favorable en la percepción de ambos grupos.

La guía de observación aporta evidencias que complementan y explican estas percepciones. La comunicación entre dirección y personal administrativo mostró deficiencias, no se observaron mecanismos formales ni informales de reconocimiento por parte de la dirección

En cuanto a los recursos, se detectaron equipos tecnológicos obsoletos, mobiliario deteriorado y limitada conectividad, factores que restringen el desempeño eficiente del personal. Pese a estas limitaciones, se identificaron manifestaciones claras de identidad y sentido de pertenencia en los trabajadores y estudiantes. No obstante, persisten divisiones y conflictos interpersonales que afectan la cohesión grupal.

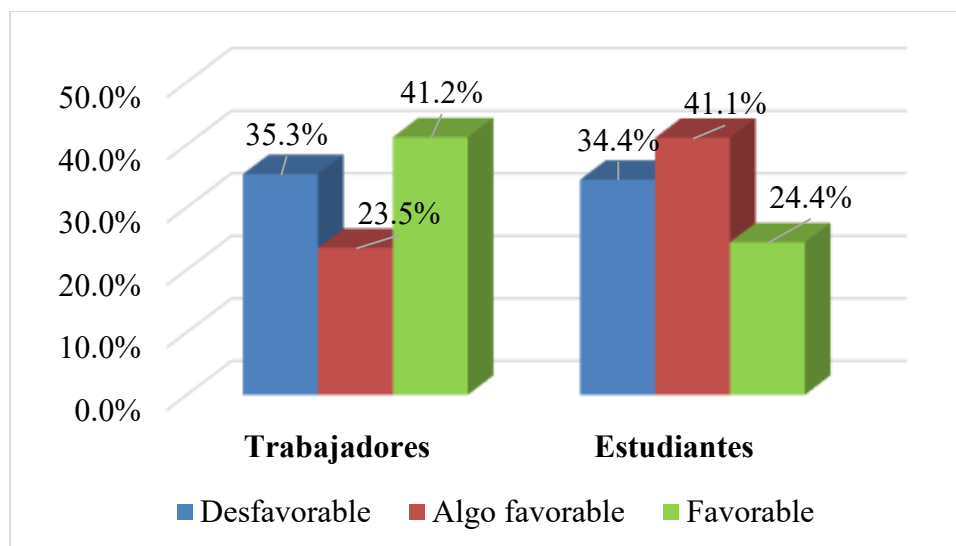
En suma, la triangulación muestra un contraste entre una fuerte identidad y pertenencia y las deficiencias comunicativas, de reconocimiento y la disponibilidad de recursos que inciden en la interacción. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva, implementar mecanismos de reconocimiento laboral, y mejorar la provisión de recursos para optimizar el clima organizacional de la institución.

5.3.3. Dimensiones de la Variable Calidad de Servicio

Tabla 23.

Perfil del docente según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	12	35,3%	62	34,4%
Media	8	23,5%	74	41,1%
Alta	14	41,2%	44	24,4%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=0.993 $\bar{X}_{Tr} = 17$ $\bar{X}_{Est} = 16.18$			P_valor=0.322	

Figura 13.*Perfil del docente según los trabajadores y estudiantes***Interpretación:**

El análisis sobre el perfil del docente según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. La prueba t de student obtuvo un valor estadístico de 0,993 y un p-valor de 0,322, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula. Las medias obtenidas fueron $\bar{X}_{Tr} = 17,00$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 16,18$, indicando una ligera diferencia en las percepciones que no resulta significativa.

La tabla N°23 indica que la mayoría de encuestados tiene una percepción negativa respecto al perfil del docente, esto se ve reflejado en el 75.5% de estudiantes y 58.8% de trabajadores, quienes califican este aspecto en un nivel "Bajo" o "Medio". En contraste, solo el 24.4% de estudiantes y el 41.2% de los trabajadores lo califican en un nivel "alto".

Estos resultados evidencian brechas en la percepción del perfil del docente una de las cuales se identifica en las habilidades de la comunicación. En este sentido, el 59.5% de estudiantes y

50.0% de trabajadores percibe la forma de explicación de los docentes, su dominio de la lengua y comunicación con los estudiantes en un nivel “bajo” o “medio”. Estos hallazgos sugieren la necesidad que los docentes brinden una explicación fácil y clara de los conceptos para su fácil entendimiento, dominen la lengua efectivamente y se comuniquen con los estudiantes de manera educada y respetuosa

Además, una cantidad considerable de encuestados tiene una percepción negativa respecto al conocimiento de la materia de los docentes. Lo que se ve reflejado en el 50.0% de trabajadores y 57.8% de estudiantes que califican los conocimientos de los docentes de la escuela superior en un nivel “bajo” o “medio”. Estos resultados ponen de manifiesto, la necesidad de que los docentes tengan conocimientos exhaustivos y actualizados de sus asignaturas y expliquen con ejemplos de la vida real para una efectiva enseñanza.

Asimismo, un porcentaje considerable de encuestados tiene una percepción negativa del estilo de enseñanza de los docentes. Esto se refleja en el 44.1% de los trabajadores y 59.4% de los estudiantes que perciben que los docentes crean ambientes interactivos y motivan la participación de los estudiantes en un nivel “bajo” o “medio”. De acuerdo con estos resultados, se requiere que los docentes promuevan la participación activa de los estudiantes mediante los diálogos y los espacios creativo-participativos y reflexivos para desarrollar su pensamiento crítico y fortalecer su confianza en la vida académica y social.

Finalmente, una cantidad considerable de encuestados, mayormente estudiantes, manifiestan una percepción negativa respecto al comportamiento de los docentes en su interacción con ellos. En este sentido, el 44.0% de trabajadores y 57.2% de estudiantes opinan que los docentes demuestran valores en la interacción con ellos en un nivel “bajo” o “medio”. En consecuencia, estos hallazgos evidencian la necesidad de que los docentes demuestren valores como el respeto,

cordialidad, responsabilidad, reconocimiento, intención y compromiso en la interacción con los estudiantes para garantizar el éxito en el proceso de aprendizaje.

De acuerdo con la guía de observación, la verificación de enseñanza en aulas y los comentarios del personal de soporte que están en contacto directo con los estudiantes, se identificó que algunos docentes principalmente del programa de Educación en Idiomas con especialidad en Inglés presentan deficiencias en los conocimientos necesarios para la enseñanza efectiva en aula. Sin embargo, se observó que emplean ejemplos basados en situaciones de la vida real mediante el uso de juegos de roles. No obstante, en lo que respecta al dominio efectivo de la lengua, especialmente en docentes de Inglés, se detectaron limitaciones en su uso, principalmente en la pronunciación y fluidez, lo cual dificulta la claridad y comprensión durante las explicaciones en las sesiones de clase.

Asimismo, se observó que algunos docentes tienen limitaciones en el uso de metodologías activas, es decir, aunque disponen de una plataforma virtual tienen acceso restringido a las herramientas tecnológicas por la baja conectividad de red lo que limita que generen espacios interactivos de manera adecuada. Además, respecto a los valores en la interacción con los estudiantes, se observó que los docentes muestran reconocimiento, intención y compromiso; sin embargo, se evidenció que algunos docentes son irresponsables en la asistencia a clases, así como el trato autoritario y poco respetuoso.

En síntesis, de acuerdo con los resultados obtenidos de la dimensión perfil del docente. Desde la evidencia cuantitativa, la mayoría de encuestados revela percepciones negativas respecto a esta dimensión. Entre las brechas más relevantes de este análisis destacan las habilidades de comunicación, los conocimientos de la materia, el estilo de enseñanza y el comportamiento del docente hacia sus estudiantes.

Esta evidencia se sustenta en los hallazgos de la guía de observación, confirmandose las deficiencias en el perfil docente identificadas en los hallazgos cuantitativos, particularmente en el programa de Educación en Idiomas con especialidad en Inglés. Debido a que se observaron limitaciones notables en el dominio del inglés, sobre todo en aspectos de pronunciación y fluidez, lo que afecta la claridad y comprensión en las sesiones.

Asimismo, se constató que los docentes emplean metodologías activas, haciendo uso de plataformas digitales institucionales. No obstante, la limitante principal radica en la baja conectividad a internet, que restringe el acceso continuo y eficiente a dichos recursos tecnológicos, dificultando así la plena implementación de estos métodos participativos e interactivos. En cuanto a la práctica de valores de los docentes, se constató el reconocimiento, intención y compromiso, pero también se evidenciaron conductas de irresponsabilidad en la asistencia y estilos comunicativos autoritarios y poco respetuosos hacia los estudiantes.

La integración de ambos conjuntos de datos pone en evidencia una convergencia significativa: la percepción negativa respecto a la comunicación, el conocimiento, el estilo de enseñanza y el comportamiento se refleja tanto en las respuestas cuantitativas de estudiantes y trabajadores como en las observaciones cualitativas y testimonios del personal en contacto con los estudiantes.

La dificultad de algunos docentes para comunicarse con claridad, especialmente en el dominio del idioma inglés en el programa especializado, coincide con la insatisfacción manifestada por los encuestados respecto a la explicación y el dominio de la lengua. Adicionalmente, las limitaciones tecnológicas identificadas en la guía de observación explican en parte la baja valoración del estilo de enseñanza y la escasa generación de ambientes motivadores.

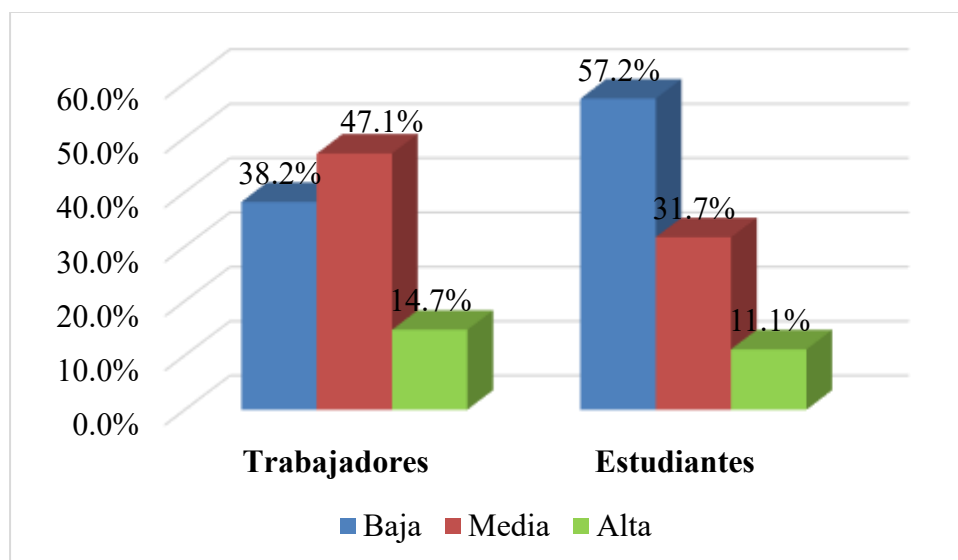
Por último, la coexistencia entre un compromiso parcial y ciertas conductas autoritarias o irresponsables señalan un área crítica para mejorar el comportamiento la interacción docente-estudiante, aspecto valorado negativamente en la encuesta.

En conjunto, estos hallazgos sugieren la urgencia de implementar estrategias integrales que fortalezcan las competencias lingüísticas y pedagógicas, optimicen el uso de tecnologías y fomenten valores y un clima de respeto y apoyo, con el fin de mejorar el perfil docente y, consecuentemente, la calidad de servicio en la institución.

Tabla 24.
Currículo según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	13	38,2%	103	57,2%
Media	16	47,1%	57	31,7%
Alta	5	14,7%	20	11,1%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=1.746 $\bar{X}_{Tr} = 4.50$ $\bar{X}_{Est} = 4.11$			P_valor=0.082	

Figura 14.
Currículo según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis de la percepción del currículo según trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. La prueba t de student obtuvo un valor estadístico de 1,746 y un p-valor de 0,082, superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula (H_0). Las medias obtenidas ($\bar{X}_{Tr} = 4,50$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 4,11$ para los estudiantes) reflejan una ligera diferencia en las percepciones, pero esta no es significativa desde un punto de vista estadístico.

La tabla N°24 indica que la mayoría de encuestados tiene una percepción negativa respecto al currículo. Esto se ve reflejado en el 85.3% de estudiantes y 88.9% de trabajadores que perciben este aspecto en un nivel "Bajo" o "Medio". No obstante, solo un 14.7% de los trabajadores y 11.1% de los estudiantes lo califican en un nivel "alto". Estas brechas sugieren que es necesario que el currículo y plan de estudios sea completo, comprensible y permita a los estudiantes desarrollar sus capacidades, valores, habilidades, competencias de acuerdo con los requerimientos y necesidades de sus posibles empleadores.

De acuerdo con la guía de observación, la escuela superior dispone de un Proyecto Curricular del período 2022-2027, que se evidencia en el Portal Web de Transparencia de la institución, que contiene y organiza el currículo vigente de la institución para sus programas de formación docente, se observó en la revisión del documento que el currículo es completo debido a que está alineado y cumple los criterios de la normativa nacional como la Ley General de Educación N° 28044, el Reglamento de la Ley N° 30512 y los Diseños Curriculares Básicos Nacionales y es claro porque explica con detalle y orden los elementos curriculares, los procesos formativos y las orientaciones pedagógicas, haciendo accesible su comprensión y aplicación.

Asimismo los planes de estudio de los dos programas de estudio Educación Intercultural Bilingüe y Educación en Idiomas Especialidad Inglés, se articulan con la normativa educativa nacional, estos planes con claros tienen una estructura curricular integral de diez ciclos académicos, en tres componentes: formación general, formación específica y práctica e investigación, incluyen fundamentos pedagógicos actualizados como el aprendizaje basado en competencias; así mismo consta de una delimitación clara de perfil de egreso y las competencias.

No obstante, según lo mencionado por el Coordinador de Área Académica, el Lic. Hugo Colque Espinoza, para la elaboración de Proyecto Curricular Institucional que incluye el currículo y los planes de estudio de ambos programas, no se ha considerado la participación de los expertos ni empleadores para incorporar en este documento, las competencias requeridas en el mercado laboral.

En síntesis, de los resultados obtenidos para la dimensión currículo; la evidencia cuantitativa muestra una percepción mayoritariamente negativa de los encuestados respecto al currículo.

El análisis conjunto de la encuesta y la guía de observación, revela una situación compleja y dual. Por un lado, desde el punto de vista normativo y documental, el currículo cumple con los estándares oficiales vigentes y muestra una estructura sólida, actualizada y claramente presentada. Esto se refleja en la organización del Proyecto Curricular Institucional y de los planes de estudio correspondientes.

Por otro lado, la mayoría de estudiantes y trabajadores expresa una percepción negativa respecto al currículo, lo que indica una posible desconexión entre el documento formal y su efectividad real para desarrollar las habilidades y competencias que el mercado laboral demanda. Esta percepción crítica puede estar influida por la falta de participación activa de expertos

externos y empleadores en el proceso de diseño curricular, lo que limita la relevancia práctica y la constante actualización de las competencias profesionales que se incluyen.

La ausencia de estos actores clave evidencia una brecha importante entre la teoría establecida en el currículo y la práctica profesional que enfrentan los egresados. Esta discrepancia no solo genera insatisfacción entre los actores internos, sino que también puede afectar negativamente la empleabilidad de los graduados y la percepción general sobre la calidad de los programas académicos.

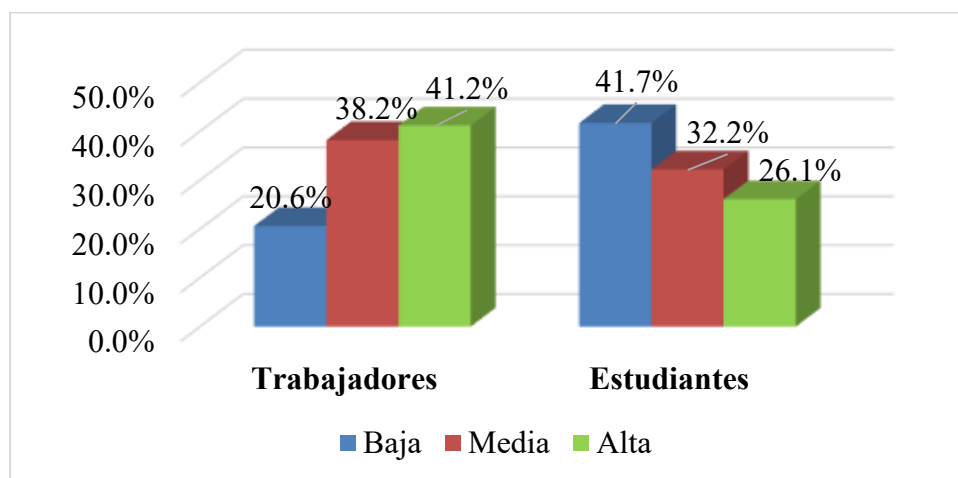
Tabla 25.

Infraestructura y facilidades según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	7	20,6%	75	41,7%
Media	13	38,2%	58	32,2%
Alta	14	41,2%	47	26,1%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=3.014 $\bar{X}_{Tr} = 26.26$ $\bar{X}_{Est} = 23.61$			P_valor=0.004	

Figura 15.

Infraestructura y facilidades según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis de la percepción sobre la infraestructura y las facilidades según los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 muestra diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 3,014 y un p-valor de 0,004, inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1). Las medias obtenidas ($\bar{X}_{Tr} = 26.26$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 23.61$) reflejan que los trabajadores tienen una percepción significativamente más positiva de la infraestructura y las facilidades en comparación con los estudiantes.

La tabla N°25 indica que la mayoría de encuestados, principalmente los estudiantes, tienen una percepción negativa respecto a la infraestructura y facilidades. El 73.9% de estudiantes y 58.8% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”. Sin embargo, el 41.2% de los trabajadores y solamente el 26.1% de los estudiantes lo percibe en un nivel “alto”.

Estos resultados muestran brechas en la dimensión infraestructura y facilidades una de las cuales se identifica en el indicador recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje. Específicamente, el 51.5% trabajadores y 64.5% de estudiantes perciben estos recursos en un nivel “bajo” o “medio. Los hallazgos sugieren la necesidad de que la escuela superior disponga de adecuados recursos de biblioteca, pizarras, proyector, internet, wi-fi, etc; así como la adecuada iluminación, ventilación, seguridad, distribución y la baja cantidad de estudiantes por aula para que los docentes mejoren su desempeño.

Por otra parte, respecto al indicador servicios de apoyo, el 68.8% de estudiantes y solamente el 38.2% de trabajadores perciben que los servicios de cafetería, sala psicopedagógica-tutoría, tópico y librería, apoyan en un nivel “bajo” o “medio” las actividades que se realizan en

los ambientes básicos para el funcionamiento del local institucional. Por consiguiente, estos resultados muestran la necesidad de fortalecer estos servicios de modo que constituyan un soporte para las instalaciones principales de la escuela superior.

Asimismo, respecto a la limpieza y mantenimiento, el 39.7% de trabajadores y 57.5% de los estudiantes lo califican en un nivel “bajo” o “medio. Los hallazgos evidencian que se requiere un adecuado mantenimiento de los equipos de la escuela superior para que las actividades académicas y administrativas se realicen en espacios adecuados.

Según la guía de observación, en relación con la disponibilidad de recursos en la biblioteca, se constató que esta presenta una cantidad insuficiente de material bibliográfico, el mobiliario es antiguo y el equipamiento tecnológico resulta precario. La institución dispone de pizarras adecuadas en las aulas; sin embargo, la conectividad a internet, tanto alámbrica como vía wifi, es deficiente.

Asimismo, se observó la distribución de varias carpetas y estudiantes en espacios reducidos de la mayoría de aulas que limita la adecuada ventilación. La mayor cantidad de aulas carecen de una adecuada iluminación, limitando la adecuada visibilidad de los materiales de estudio. Un aspecto positivo identificado fue la seguridad en las aulas, lo cual facilita un ambiente propicio para el aprendizaje.

Por otro lado, en cuanto a los servicios complementarios, el ambiente de la cafetería se considera precario debido a la utilización de mobiliario antiguo y a las deficientes condiciones de salubridad. El espacio destinado a la sala psicopedagógica es reducido, limitando la atención adecuada a la demanda estudiantil en servicios psicológicos y tutoriales; además, su equipamiento y mobiliario son antiguos y poco funcionales. El ambiente del tópico presenta

deficiencias similares, con mobiliario desactualizado y espacio limitado. La librería funciona en un módulo prefabricado que no cumple con las condiciones necesarias de seguridad ni limpieza.

En cuanto al mantenimiento de los equipos de la institución, se observó el uso de computadoras con tecnología obsoleta que no reciben el mantenimiento adecuado. No obstante, se observó que si existe un mantenimiento y limpieza adecuados en las oficinas, aulas, instalaciones y áreas verdes de la institución.

En síntesis, de los resultados obtenidos en la dimensión infraestructura y facilidades, los hallazgos cuantitativos, muestran que los encuestados tienen una percepción mayoritariamente negativa respecto a la infraestructura y facilidades. Además, se han identificado brechas significativas especialmente en los recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje, los servicios de apoyo y la limpieza y mantenimiento.

Los hallazgos de la guía de observación, complementan y profundizan la comprensión de las percepciones y deficiencias; en tal sentido, se observó que la biblioteca presenta una insuficiencia notable de material bibliográfico, con mobiliario anticuado y equipamiento tecnológico limitado. De igual manera, algunas aulas presentan deficiente ventilación, iluminación y distribución. En cuanto a los servicios complementarios muestran deficiencias en su implementación y mantenimiento, y se utiliza tecnología obsoleta sin mantenimiento adecuado.

La triangulación de datos evidencia que, aunque la institución cuenta con ciertos aspectos positivos en mantenimiento y seguridad, existen deficiencias estructurales y de recursos que limitan el ambiente educativo y administrativo. Las percepciones mayoritariamente negativas reflejan la necesidad urgente de invertir en infraestructura, mejorar el equipamiento tecnológico, ampliar y reorganizar los espacios físicos, y fortalecer los servicios complementarios para

ofrecer un entorno adecuado, que impulse el desarrollo académico y el bienestar de la comunidad educativa.

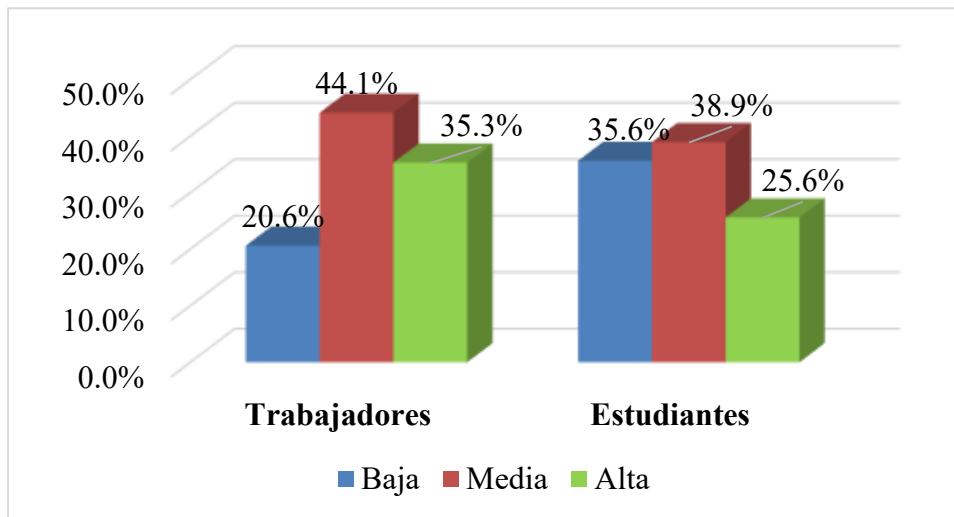
Tabla 26.

Personal de gestión y apoyo según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	7	20,6%	64	35,6%
Media	15	44,1%	70	38,9%
Alta	12	35,3%	46	25,6%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=2.744 $\bar{X}_{Tr} = 17.74$ $\bar{X}_{Est} = 16.02$			P_valor=0.008	

Figura 16.

Personal de gestión y apoyo según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis sobre la percepción del personal de gestión y apoyo según trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 muestra diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 2,744 y un p-valor de 0,008, inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la

hipótesis alternativa (H_1). Las medias obtenidas ($\bar{X}_{Tr} = 17,74$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 16,02$) reflejan que los trabajadores tienen una percepción más positiva del personal de gestión y apoyo en comparación con los estudiantes.

La tabla N° 26 indica que la mayoría de encuestados, principalmente los estudiantes, tienen una percepción negativa respecto al personal de gestión, administrativo y apoyo. El 74.5% de estudiantes y 64.7% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”. Sin embargo, el 35.3% de los trabajadores y solamente el 25.6% de los estudiantes lo percibe en un nivel “alto”.

Estos resultados muestran brechas en la dimensión personal de gestión y apoyo una de las cuales se identifica en el indicador trabajo administrativo. En este sentido, el 50.9% de trabajadores y 63.3% de estudiantes califican este indicador en un nivel “bajo” o “medio”. Estos hallazgos sugieren que, el personal administrativo debe mantener registros precisos y vigentes que contribuyan a la solución oportuna de los problemas de los alumnos; este personal debe tener conocimientos de su trabajo y capacidad de comunicación eficaz. Asimismo, los procesos administrativos deben ser claros y bien estructurados en todas las dependencias de la Escuela Superior.

Por otra parte, respecto al comportamiento de la dirección, personal administrativo y de soporte; el 57.5% de estudiantes y solo 39.7% de trabajadores lo perciben en un nivel “bajo” o “medio”. Estos hallazgos evidencian la necesidad de que la dirección, el personal administrativo y de soporte traten a los estudiantes de manera adecuada, respetando y valorando sus opiniones y sugerencias y adopten las medidas necesarias para satisfacer sus peticiones justificadas.

De acuerdo con la guía de observación, se constató que la dirección ofrece una atención adecuada a los estudiantes, proporcionándoles un trato cordial en su oficina y respetando sus

opiniones y sugerencias. No obstante, en el caso del personal administrativo, se evidenció que algunos trabajadores adoptan una actitud autoritaria y poco amable. En cuanto al personal de soporte, se observó que aquellos con contacto directo con los estudiantes, como la licenciada en enfermería del servicio de tópico y el psicólogo responsable de la Sala Psicopedagógica, brindan un trato amable y cordial durante la atención.

Respecto a si el personal administrativo mantiene registros precisos y actualizados, se observó que la mayoría de los registros administrativos se realizan manualmente en formatos físicos y cuadernos, con un uso digital limitado al registro biométrico de asistencia. Aunque la institución cuenta con una plataforma digital, esta se utiliza casi nunca debido a la resistencia al cambio del personal administrativo y a la conectividad deficiente; se observó que este aspecto genera retrasos en la atención a los estudiantes y en el seguimiento de los trámites administrativos, como resultado del tiempo prolongado que implica la búsqueda manual y física de los expedientes.

En cuanto a si el personal administrativo resuelve los problemas de los estudiantes de manera oportuna, en este aspecto, se observaron demoras en la atención de personal administrativo a los trámites efectuados por los usuarios, debido a la gestión mayormente manual de los documentos.

Por otra parte, respecto a si se observa que los procesos administrativos son claros y bien estructurados en todas las dependencias, se efectuó una revisión del Manual de Procesos Institucionales del Portal Web de Transparencia de la escuela superior, identificándose que los procesos administrativos que se indican en este documento se encuentran claramente definidos y bien estructurados dentro del macroproceso de gestión de soporte, abarcando áreas clave como recursos económicos, logística, gestión de personas, tecnología, atención al usuario y asesoría

legal. Cada proceso cuenta con una ficha técnica detallada que especifica objetivos claros, responsables definidos, insumos y productos concretos, así como beneficiarios directos dentro de la comunidad educativa. Estos procesos incorporan procedimientos estandarizados con pasos estructurados, flujogramas y asignación precisa de funciones, lo que facilita la ejecución sistemática y ordenada de las acciones administrativas. Además, el MPI establece mecanismos de seguimiento y control basados en indicadores, responsables y fuentes de verificación, promoviendo la mejora continua. Además, la validez y rigor de estos procesos está respaldada en el marco legal nacional como la Ley General de Educación (Ley N° 28044), la Ley N° 30512 y Ley N° 3165, el Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, entre otros. Sin embargo, pese a la claridad y estructura formal establecida en el Manual de Procesos Institucionales, persiste una resistencia al cambio por parte del personal administrativo para la adopción y uso sistemático de la plataforma digital institucional. Esta resistencia, combinada con deficiencias en el seguimiento y control de los procedimientos virtuales, ocasiona demoras significativas en la ejecución y atención oportuna de los trámites administrativos.

Respecto a si el personal administrativo, conoce ampliamente su trabajo, se identificó que la mayoría de personal administrativo posee un conocimiento amplio y consolidado sobre sus funciones y procedimientos tradicionales, sustentado principalmente en su experiencia acumulada durante varios años en la institución. Este conocimiento se refleja en la comprensión de las normativas, protocolos y responsabilidades inherentes a su labor diaria. Sin embargo, aunque dominan el marco operativo convencional, se evidencian limitaciones en la aplicación y uso sistemático de las plataformas virtuales y procedimientos digitales que se especifican en el Manual de Procesos Institucionales.

En cuanto a la comunicación del personal administrativo, se observó una deficiente comunicación de algunos trabajadores administrativos hacia los estudiantes respecto a los procedimientos que tienen que realizar, lo que se refleja en el comportamiento poco amable, con actitudes autoritarias y poco empáticas.

En síntesis, de los resultados obtenidos en la dimensión personal de gestión y de apoyo, los datos estadísticos muestran una percepción mayoritariamente negativa respecto a esta dimensión, identificándose brechas significativas en el trabajo administrativo y comportamiento con los estudiantes.

La guía de observación aporta evidencia cualitativa que complementa los resultados cuantitativos, mostrando que la dirección institucional brinda una atención cordial y respetuosa, valorando las opiniones estudiantiles. Sin embargo, el personal administrativo presenta actitudes autoritarias y deficiencias comunicativas que afectan negativamente la percepción y calidad del servicio.

Se identificó que la gestión documental es mayoritariamente manual, con un uso limitado de las plataformas digitales institucionales, a pesar de contar con un manual de procesos claramente estructurado y legalmente respaldado. Aunque el personal administrativo posee un conocimiento sólido de sus funciones tradicionales, existe una notable brecha en la adopción y manejo de procedimientos virtuales, limitando la eficiencia institucional.

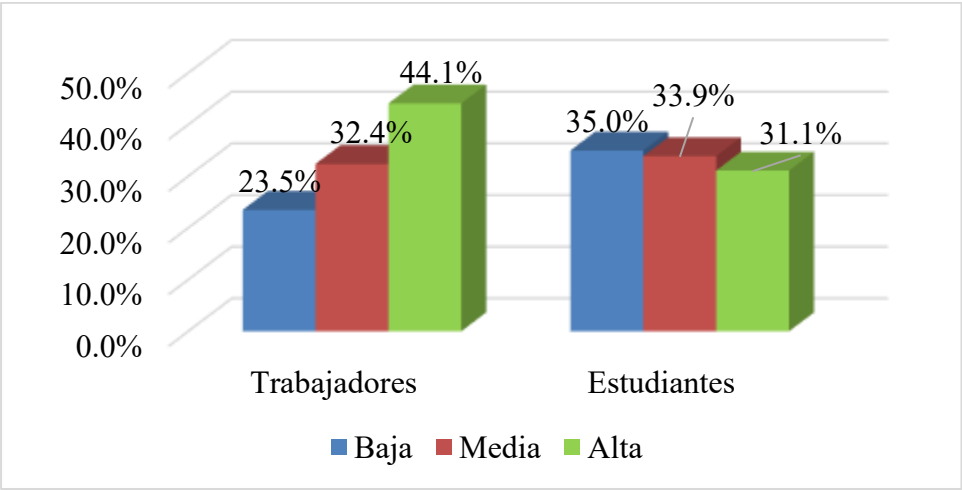
Por consiguiente, los resultados de la encuesta y la guía de observación convergen para evidenciar que, aunque el marco normativo y los procesos administrativos de la institución son claros y bien estructurados, existen brechas significativas en su aplicación práctica. Estas brechas se traducen en resistencia al cambio tecnológico, uso limitado de plataformas virtuales, demoras en la atención y deficiencias comunicativas del personal administrativo, factores todos que

impactan en una percepción desfavorable tanto de estudiantes como de trabajadores. Por tanto, se requiere impulsar estrategias de capacitación permanente, modernización tecnológica y mejora en las competencias comunicativas y el trato de los trabajadores para fortalecer la calidad de servicio.

Tabla 27.
Calidad del empleo según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	8	23,5%	63	35,0%
Media	11	32,4%	61	33,9%
Alta	15	44,1%	56	31,1%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=1,681 $\bar{X}_{Tr} = 8.82$ $\bar{X}_{Est} = 8.09$			P_valor=0.094	

Figura 17.
Calidad del empleo según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis de la calidad del empleo según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 no evidencia diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 1,681 y un p-valor de 0,094, superior al nivel de significancia establecido

($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula (H_0). Las medias obtenidas ($\bar{X}_{Tr} = 8,82$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 8,09$) muestran una ligera diferencia en las percepciones que no resulta significativa desde un punto de vista estadístico.

La tabla N°27 indica que la mayoría de encuestados, tiene una percepción negativa respecto a la calidad de empleo. El 68.9% de estudiantes y 55.9% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”. Sin embargo, el 44.1% de trabajadores y solamente el 31.1% de estudiantes lo percibe en un nivel “alto”.

Estos resultados muestran brechas en la dimensión calidad del empleo una de las cuales se identifica en el indicador vínculos con los empleadores. En este sentido, el 60% de estudiantes y el 44.1% de trabajadores califican las relaciones que mantiene la Escuela Superior con otras instituciones para ayudar a los estudiantes a conseguir trabajo un nivel “bajo” o “medio”. Estos hallazgos sugieren la necesidad de que la escuela superior debe establecer y fortalecer sus vínculos con otras instituciones para apoyar en la inserción laboral de los estudiantes.

Asimismo, respecto al indicador formación para la empleabilidad, una cantidad considerable de encuestados lo perciben negativamente. Esto se ve reflejado en el 55.5% de trabajadores y 50.0% de estudiantes que perciben en un nivel “bajo” o “medio” el desarrollo de competencias profesionales de los estudiantes de la Escuela Superior. Estos resultados ponen en evidencia que la Escuela Superior debe desarrollar las competencias profesionales de los estudiantes mediante el asesoramiento laboral, la organización de eventos de empleo y la realización de prácticas durante los estudios.

Según la guía de observación y en concordancia con lo señalado por el Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad, Lic. Lucio Ccansaya Banda, la institución establece vínculos con otras entidades con el propósito de apoyar a los estudiantes en su inserción laboral. Asimismo, se

indica que la Escuela Superior organiza eventos de empleo orientados a fortalecer las competencias profesionales de los estudiantes. No obstante, durante la revisión de la plataforma institucional de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública "Gregoria Santos" de Sicuani, se constató que la única vía visible y accesible para la gestión de ofertas laborales y prácticas preprofesionales es la bolsa de trabajo vinculada exclusivamente al portal Talento Perú, administrado por SERVIR. Aunque el responsable de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad manifestó que la institución establece vínculos con diversas entidades, esta pluralidad no se refleja de manera clara ni actualizada en la plataforma web oficial. Dicha situación limita la diversidad y el alcance de las oportunidades visibles para los estudiantes.

Por otra parte, en la institución, se fomenta la realización de prácticas preprofesionales, cuya supervisión y monitoreo corresponde a la Coordinación de Área de Práctica Preprofesional e Investigación de la institución.

En síntesis, de los hallazgos obtenidos de la dimensión calidad del empleo, la evidencia cuantitativa muestra una percepción mayoritariamente negativa de los participantes, respecto a esta dimensión. Estos hallazgos reflejan las brechas significativas en los vínculos con los empleadores y la formación para la empleabilidad.

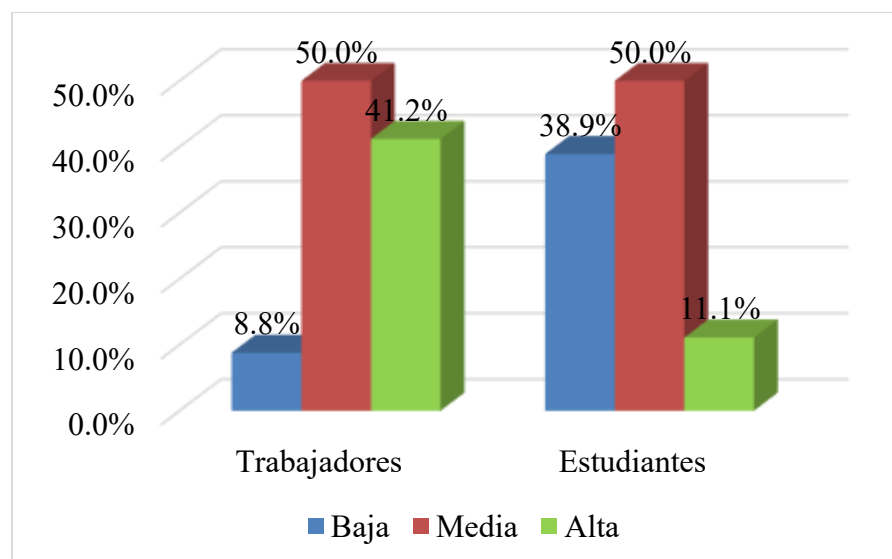
La guía de observación, sustenta estas brechas, identificándose que la plataforma web de la institución revela que solo dispone de una “Bolsa de Trabajo” con una limitada visibilidad de oportunidades laborales disponibles. Esta discrepancia entre lo declarado y la experiencia práctica de los estudiantes refleja la percepción negativa observada en la encuesta sobre la calidad de empleo. Asimismo, tanto estudiantes como trabajadores coinciden en que el desarrollo de competencias profesionales es insuficiente, evidenciando la necesidad de fortalecer la formación y el acompañamiento para mejorar la empleabilidad.

En suma, la triangulación de los datos sugiere que, aunque institucionalmente exista un marco formal orientado al apoyo de la inserción laboral y el desarrollo de competencias, la ejecución y visibilidad de estas estrategias requieren mayor fortalecimiento. La limitada diversidad y accesibilidad en la plataforma de ofertas laborales, junto con la percepción generalizada de bajos niveles de vínculos con los empleadores y formación para la empleabilidad, implican que la Escuela Superior debería priorizar la actualización real de sus vínculos con empleadores y el diseño de eventos o programas que potencien la empleabilidad.

Tabla 28.
Seguridad y protección según los trabajadores y estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	3	8,8%	70	38,9%
Media	17	50,0%	90	50,0%
Alta	14	41,2%	20	11,1%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=4.429 $\bar{X}_{Tr} = 9.79$ $\bar{X}_{Est} = 7.82$			P_valor=0.000	

Figura 18.
Seguridad y protección según los trabajadores y estudiantes



Interpretación:

El análisis de la percepción sobre seguridad y protección según trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 evidencia diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. La prueba t de student arrojó un valor estadístico de 4,429 y un p-valor de 0,000, inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1). Las medias obtenidas ($\bar{X}_{Tr} = 9,79$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 7,82$) indican que los trabajadores tienen una percepción significativamente más positiva de la seguridad y protección en comparación con los estudiantes.

La tabla N°28 indica que la mayoría de encuestados, principalmente los estudiantes, tienen una percepción negativa respecto a la seguridad y protección. El 88.9% de estudiantes y 58.8% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”. En contraste con el 41.2% de trabajadores y solo el 11.1% de estudiantes que lo perciben en un nivel “alto”.

Por consiguiente, las brechas identificadas en esta dimensión se sustentan principalmente en la percepción negativa de la mayor cantidad de los estudiantes, respecto al equipamiento de seguridad. En este sentido el 61.6% de estudiantes y solo el 32.3% de trabajadores perciben la disponibilidad de equipos de seguridad como cámaras de seguridad, primeros auxilios y extinguidores en la Escuela Superior en un nivel “bajo” o “medio”. Estos resultados sugieren que la institución debe mejorar la disponibilidad de los equipos de seguridad en espacios accesibles para su fácil uso.

No obstante, se observa una divergencia considerable en las percepciones de los encuestados, debido a que la mayor parte de estudiantes tiene una percepción negativa y la mayoría de los trabajadores una percepción positiva de las medidas de seguridad; esto se refleja en el 58.4%

de estudiantes y solo el 26.4% de trabajadores, que califican las medidas de seguridad de la Escuela Superior en un nivel “bajo” o “medio”. Sin embargo, el 73.5% de trabajadores y el 41.7% de estudiantes percibe este aspecto en un nivel “alto”. En consecuencia, estos resultados demuestran que existe una brecha que es percibida mayormente por los estudiantes, lo que sugiere que la Escuela Superior debe disponer de las medidas adecuadas de seguridad para garantizar la seguridad y protección de la institución.

Según la guía de observación, respecto a si la escuela superior dispone de medidas de seguridad, se evidenció la ausencia de supervisión continua por parte del personal de seguridad, generando lapsos en los que no se controla el acceso, permitiendo el ingreso sin restricción. Además, el registro manual de visitantes se realiza en un cuaderno lo que refleja la falta de tecnologías para optimizar el control y seguimiento de ingreso. Estas deficiencias representan un riesgo significativo para la seguridad institucional.

Por otra parte, la institución cuenta con equipos de seguridad básicos, incluyendo botiquines de emergencia ubicados en las aulas y extintores situados en zonas accesibles. Sin embargo, se observó que la cantidad de cámaras de seguridad disponibles es limitada y que estas se encuentran fuera de funcionamiento, lo que afecta negativamente la efectividad del sistema de vigilancia institucional. Además, la caseta de control de ingreso a la institución es de tamaño reducido y con adecuación básica, lo que limita su operatividad.

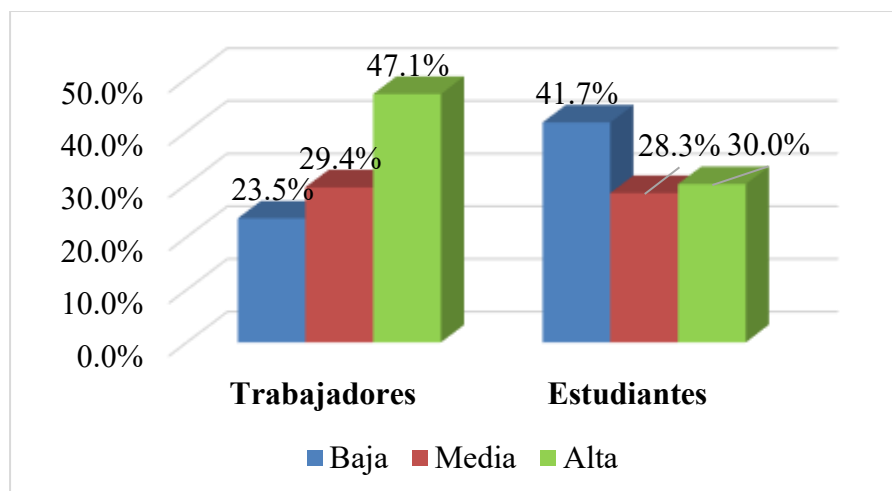
En síntesis, de los hallazgos obtenidos en la dimensión seguridad y protección; los datos cuantitativos reflejan una percepción negativa mayormente de los estudiantes, la disparidad de percepciones respecto a la de los trabajadores resalta brechas considerables particularmente respecto al equipamiento de seguridad y medidas de seguridad.

Asimismo, la guía de observación identificó deficiencias en el equipamiento y medidas de seguridad, sumado a la falta de supervisión continua que permite accesos sin control. Aunque existen botiquines y extintores en lugares accesibles, las cámaras de seguridad son escasas y están fuera de servicio, reduciendo la efectividad de la vigilancia. La caseta de ingreso es pequeña y con equipamiento básico. Estas limitaciones en equipamiento, protocolos y tecnología afectan negativamente la percepción de seguridad de estudiantes y trabajadores.

En conclusión, la triangulación de datos indica la urgencia de fortalecer el equipamiento, la infraestructura y medidas de seguridad para mejorar la protección integral de la comunidad educativa. La incorporación de tecnología moderna para el control de acceso, la reparación y mantenimiento de cámaras, así como la presencia constante de personal de seguridad, son acciones recomendadas para reducir los riesgos observados y elevar la confianza de los miembros de la comunidad educativa en la institución.

Tabla 29.
Desarrollo de habilidades de los estudiantes

	Trabajadores		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	8	23,5%	75	41,7%
Media	10	29,4%	51	28,3%
Alta	16	47,1%	54	30,0%
Total	34	100,0%	180	100,0%
Prueba T=1.842 $\bar{X}_{Tr} = 8.69$ $\bar{X}_{Est} = 7.78$			P_valor=0.067	

Figura 19.*Desarrollo de habilidades según los trabajadores y estudiantes***Interpretación:**

El análisis del desarrollo de habilidades de los estudiantes según la percepción de trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Cusco-2024 no evidencia diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos, aunque se observa una tendencia cercana al nivel de significancia. La prueba t de student obtuvo un valor estadístico de 1,842 y un p-valor de 0,067, ligeramente superior al umbral establecido ($\alpha=0,05$), lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula (H_0). Las medias obtenidas ($\bar{X}_{Tr} = 8,69$ para los trabajadores y $\bar{X}_{Est} = 7,78$) muestran una ligera diferencia en las percepciones, pero esta no resulta significativa desde un punto de vista estadístico.

La tabla N°29 indica que la mayoría de encuestados tienen una percepción negativa respecto al desarrollo de habilidades de los estudiantes. El 70.0% de estudiantes y el 52.9% de trabajadores perciben este aspecto en un nivel “Bajo” o “Medio”. No obstante, el 47.1% de trabajadores y el 30.0% de estudiantes lo perciben en un nivel “alto”.

Estos resultados muestran brechas en la dimensión desarrollo de habilidades de los estudiantes, una de las cuales se identifica en el indicador desarrollo personal. En este sentido, el

62.8% de estudiantes y 50.0% de trabajadores que perciben que la Escuela Superior desarrolla en un nivel “bajo” o “medio” el desarrollo de la autoconfianza, el liderazgo, la estabilidad emocional y la toma de decisiones de los estudiantes en la Escuela Superior. Por consiguiente, los hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de la institución de impulsar cambios en el desarrollo de los estudiantes, posibilitado que puedan manifestar sus potencialidades y sus estructuras personales.

Asimismo, respecto al indicador actividades extracurriculares la mayoría de estudiantes y una cantidad considerable de trabajadores lo perciben negativamente. Esto se demuestra en el 62.2% de estudiantes y 47.0% de trabajadores que opinan que la Escuela Superior cuenta con actividades extracurriculares que contribuyen en un nivel “bajo” o “medio” al aprendizaje y desarrollo de habilidades de los alumnos. En tal sentido, los hallazgos sugieren la necesidad de que la escuela superior fortalezca estas actividades mediante programas y proyectos orientado al desarrollo de capacidades.

De acuerdo con la guía de observación, se constató que la institución ofrece actividades extracurriculares orientadas a favorecer el aprendizaje y desarrollo de habilidades en los estudiantes. En el informe de actividades publicado en el portal web institucional, el profesional en psicología reporta la participación activa de los estudiantes en actividades deportivas, promoviendo la práctica de la actividad física.

En relación con el desarrollo de la autoconfianza estudiantil, el mismo informe evidencia que el psicólogo llevó a cabo acciones de tutoría y charlas dirigidas a fomentar una adecuada convivencia en la institución. Asimismo, respecto a la estabilidad mental, se señala que se implementaron campañas preventivas en temas vinculados a la salud mental, favoreciendo un entorno saludable para los estudiantes.

No obstante, no se evidenciaron acciones específicas por parte de la institución orientadas a promover el liderazgo y la toma de decisiones entre los estudiantes. Del mismo modo, no se constató que otros miembros del personal, específicamente los docentes en sus roles jerárquicos o formativos, impulsen activamente el desarrollo de estas habilidades.

En síntesis, de los resultados de la dimensión desarrollo de habilidades estudiantiles, los datos cuantitativos muestran una percepción mayoritariamente negativa de los estudiantes de esta dimensión. Aunque cabe destacar la heterogeneidad de percepciones entre los estudiantes y trabajadores. Se identificaron en estos hallazgos, brechas significativas en el desarrollo personal y las actividades extracurriculares.

La guía de observación evidencia que la escuela ofrece actividades extracurriculares enfocadas en el aprendizaje y desarrollo de habilidades, como la participación en Juegos Deportivos que promueven la actividad física y el reconocimiento al esfuerzo. Además, se realizan tutorías y charlas para fomentar la convivencia pacífica y fortalecer la autoconfianza, junto con campañas preventivas que apoyan la salud mental y la estabilidad emocional de los estudiantes. No obstante, no se identificaron acciones específicas para promover el liderazgo y la toma de decisiones, ni evidencia de que los docentes impulsen estas competencias.

En síntesis, la triangulación de la información cuantitativa y cualitativa revela una realidad compleja mientras existen esfuerzos evidentes en ciertas áreas del desarrollo estudiantil, persisten deficiencias y brechas importantes que requieren atención prioritaria. La escuela superior debe diseñar estrategias que potencien el desarrollo de habilidades fundamentales, tales como el liderazgo y la toma de decisiones, fortaleciendo además sus actividades extracurriculares para mejorar la calidad de servicio.

VI. Propuesta

6.1. Análisis FODA de las Variables de Estudio

Tabla 30.
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
- La institución logró el licenciamiento como escuela de educación superior, siendo la única con esta denominación en el distrito de Sicuani. - La Escuela de Educación Superior dispone de documentos vigentes de Gestión Institucional como el Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Institucional, el Proyecto Curricular y el Mapa de Procesos. - La institución ha elaborado una visión que refleja la identificación de nuevas oportunidades, orientada al futuro y la innovación. - La mayor parte de trabajadores y estudiantes demuestran un nivel favorable de resiliencia para superar las dificultades en la institución. - Los trabajadores y estudiantes demuestran un nivel favorable de identidad y pertenencia a la institución.	- El entorno educativo ofrece acceso a diversos programas de formación y actualización en gestión directiva, liderazgo, clima organizacional y calidad de servicio. - El avance tecnológico y la disponibilidad de plataformas digitales ofrecen la posibilidad de modernizar los servicios académicos y administrativos. - La existencia de organismos certificadores y sistemas de acreditación para servicios institucionales permite a las EESPGS postularse a procesos de evaluación externa para elevar los estándares de calidad de servicio.
Debilidades	Amenazas
Los estudiantes y trabajadores perciben como nada efectivo o algo efectivo, el establecimiento de altas expectativas de rendimiento y calidad; los objetivos	La relación productiva con los grupos de interés y la conexión de la escuela superior con su entorno se perciben como nada efectivos o algo efectivos.

-
- compartidos, la atención y apoyo intelectual a los trabajadores, el modelamiento, la atención y apoyo individual. Así como la construcción de una cultura colaborativa y la estructuración de una organización que facilite el trabajo. Además, el monitoreo de las prácticas docentes, el evitar la distracción de los docentes con lo que es el centro del trabajo, el apoyo técnico a los docentes y la dotación de personal docente.
- Los estudiantes y trabajadores perciben como algo favorable y desfavorable, la asignación de roles y responsabilidades del personal, el trabajo en equipo, la gestión de la calidad. Así como la capacitación, el desempeño, la comunicación asertiva, el reconocimiento y el suministro de recursos.
 - Los estudiantes y trabajadores perciben entre un nivel bajo o medio, las habilidades de comunicación, conocimientos, los estilos de enseñanza y el comportamiento de los docentes. De igual manera, el currículo, los recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje, los servicios de apoyo, la limpieza y mantenimiento. Asimismo, el trabajo administrativo, el comportamiento con los estudiantes, la formación para la empleabilidad, el equipamiento de seguridad. El desarrollo personal de los estudiantes y las actividades extracurriculares.
 - Los vínculos de la institución con los empleadores se perciben entre un nivel bajo o medio.
-

6.2. Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO (Maxi-Maxi) - Aprovechar el reconocimiento institucional para potenciar la modernización de la Escuela Superior mediante plataformas digitales que contribuyan a la mejora continua de los procesos académicos y administrativos. - Emplear la cultura organizacional resiliente y la identidad institucional como fortalezas clave para fortalecer el clima organizacional, la calidad del servicio y el liderazgo directivo, mediante programas de formación y actualización.	Estrategias FA (Maxi-Mini) - Fortalecer las alianzas estratégicas con empleadores e instituciones educativas, aprovechando las principales fortalezas institucionales como el licenciamiento vigente y la visión institucional, para reducir la débil vinculación con los grupos de interés y potenciar la inserción laboral de los estudiantes - Implementar acciones de socialización institucional y networking, apoyándose en las fortalezas institucionales del licenciamiento vigente y la visión institucional, para mejorar las relaciones con las instituciones educativas.
Debilidades	Estrategias DO (Mini-Maxi) Desarrollar las competencias de liderazgo auténtico, comunicación asertiva y trabajo en equipo del personal, mediante el aprovechamiento de programas externos y de actualización para superar las debilidades identificadas en el liderazgo directivo y el clima organizacional.	Estrategias DA (Mini-Mini) Establecer comités y canales de comunicación con la comunidad educativa y grupos de interés, para reducir las debilidades internas relacionadas con la insuficiente vinculación y coordinación, y mitigar las amenazas externas vinculadas a la percepción negativa sobre la conexión de la escuela superior con su entorno.

	Estrategias DO (Mini-Maxi) • Implementar un programa integral de capacitación y actualización para el personal docente, administrativo y de soporte, relacionado a los estándares de calidad de servicio, para superar las debilidades identificadas en el desempeño, la comunicación y la atención a los estudiantes. • Rediseñar y modernizar la estructura organizativa y los procesos internos de la institución, incorporando plataformas digitales y herramientas tecnológicas que permitan clarificar los roles de los trabajadores. • Optimizar la infraestructura y el equipamiento institucional mediante un proceso sistemático de modernización y mantenimiento, para superar las debilidades internas relacionadas con ambientes físicos inadecuados y equipamiento obsoleto.	
--	--	--

6.3. Propuesta de Plan Anual de Trabajo

PLAN ANUAL DE TRABAJO 2026-2027

ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA GREGORIA SANTOS

PLAN ANUAL DE TRABAJO 2026

I. Datos Generales

- **Institución:** Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos
- **Ubicación:** Sicuani, Provincia de Canchis, Región Cusco
- **Período de Ejecución:** Enero - Diciembre 2026
- **Presupuesto Total:** S/. 225,496 (Doscientos veinticinco mil cuatrocientos noventa y seis soles)
- **Base Legal:**
 - o Ley N° 30512 - Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior
 - o D.S. N° 010-2017-MINEDU - Reglamento de la Ley N° 30512
 - o R.M. N° 429-2024-MINEDU - Licenciamiento Institucional

II. Matriz PAT 2026

COMPONENTES	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Actividades Operativas	Indicadores	Meta	Tareas	Áreas Vinculadas	Bienes y Servicios	Cronograma	Presupuesto
COMPONENTE: LIDERAZGO DIRECTIVO	OE.1: Apoyar la interiorización de metas y expectativas institucionales de calidad y alto rendimiento a los trabajadores para compartir la dirección a futuro.	A.E. 1.1. Implementación del programa de capacitación para los trabajadores respecto a las altas expectativas y objetivos	Talleres de sensibilización y capacitación del personal, con seguimiento y evaluación progresivo	Número de talleres de sensibilización en altas expectativas y objetivos Porcentaje de participación en los talleres Porcentaje de cumplimiento de las metas, expectativas y objetivos compartidos	3 90% 90%	Organización y logística del taller. Ejecución de los talleres. Producción de materiales de aprendizaje. Seguimiento y evaluación progresiva.	Dirección General, Unidad Académica, Área de Administración	Servicios: facilitación, logística, diseño e impresión, transporte, seguimiento y evaluación. Bienes: manuales, refrigerios y materiales de apoyo.	Abril	5449.9

	OE.2: Mejorar la estructura organizativa de la institución para viabilizar el rendimiento individual y el logro de las metas	A.E 2.1 Rediseño de la estructura organizacional interna.	Revisión de organigrama. Talleres de rediseño participativo. Calendarización de actividades mediante el uso de planners	Número de actividades de rediseño de la estructura organizacional Porcentaje de cumplimiento de revisión de organigrama, talleres y calendarización.	3 85%	Revisión de organigrama. Talleres de rediseño participativo. Calendarización de actividades mediante planners.	Dirección General, Comité organizacional, Dinamizador TIC	Consultoría especializada. Materiales de apoyo Facilitador para talleres Refrigerios	Mayo	3956
	OE.2: Mejorar la estructura organizativa de la institución para viabilizar el rendimiento individual y el logro de las metas	A.E 2.2 Optimizar la plataforma digital para automatizar los procedimientos administrativos	Actualización de la plataforma digital para viabilizar los procedimientos administrativos, el acceso a los recursos académicos y la capacitación de su uso	Porcentaje de actualización progresiva de la plataforma digital, acceso a los recursos y capacitación.	60%	Actualización técnica de la plataforma Acceso a recursos académicos Capacitación virtual en el uso de la plataforma	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Jefe del Área de Administración	Licencia de software complementario Hosting y dominio Manuales digitales de uso de la plataforma Facilitador externo para talleres virtuales Materiales de apoyo virtuales	Enero-Febrero y Abril	9000

	OE.3: Fortalecer la actividad colaborativa mediante la participación del personal en la toma de decisiones.	AE.3.1. Establecer espacios de participación y diálogo permanente.	Conformación de comités interdepartamentales. Reuniones periódicas de los comités. Talleres de capacitación al personal sobre liderazgo distribuido	Número de reuniones periódicas de los comités Porcentaje de participación de los comités Número de talleres de capacitación	7 90% 3	Conformar comités interdepartamentales. Realizar reuniones periódicas de los comités. Desarrollar talleres de capacitación en liderazgo distribuido.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Jefe del Área de Administración	Materiales para actas y registros. Refrigerios para reuniones. Materiales de apoyo para reuniones. Facilitador especializado en liderazgo. Refrigerios para talleres. Materiales de capacitación (manuales). Contingencia operativa.	Mayo-Julio Septiembre, -Diciembre	3596
--	--	---	---	---	-----------------------	--	--	--	---	------

	OE.4: Fomentar la participación de los grupos de interés representativos de la escuela superior, para mejorar la gestión organizacional y la calidad del sistema educativo.	A.E.4.1 Establecer comités de grupos de interés y canales de contacto con los medios de comunicación	Conformación de comités de grupos de interés. Reuniones para identificar necesidades. Entrevistas con medios de comunicación	Número de reuniones Porcentaje de participación de los comités.	4 85%	Conformar y organizar comités de grupos de interés. Realizar reuniones para identificar necesidades. Preparar materiales de registro y apoyo. Difundir información a través de medios de comunicación. Efectuar entrevistas y visitas a medios.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Jefe del Área de Administración	Material de registro (cuadernos, lapiceros, folders). Refrigerios para reuniones. Materiales de apoyo (plumones, papel bond). Servicios de prensa y difusión (radio, TV, prensa escrita). Material gráfico (afiches, volantes, banner digital). Transporte local.	Abril, Julio, Setiembre y Noviembre	2630
	OE.5: Promover la socialización de la institución para su vinculación con el entorno sociocultural, político e institucional	A.E. 5.1.1 Establecer interacciones periódicas con las instituciones educativas	Realizar visitas periódicas a las instituciones educativas	Número de salidas para visitas a las instituciones.	7	Coordinación con IIEE, levantamiento de información, reuniones breves de retroalimentación	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Movilidad local. Refrigerios para reuniones breves	Abril-Julio, Septiembre, -Noviembre	525

	OE.5: Promover la socialización de la institución para su vinculación con el entorno sociocultural, político e institucional	A.E. 5.1.2 Implementar base de datos y promover eventos de networking	Establecer base de datos actualizada de contactos. Efectuar llamadas telefónicas. Realizar eventos de networking	Porcentaje de implementación de base de datos Número de eventos de networking Porcentaje de participación de asistentes al evento	100% 1 90%	Crear y actualizar una base de datos digital de contactos. Efectuar llamadas de coordinación. Organizar evento de networking con aliados estratégicos.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica	Plataforma digital (licencia/hosting en la nube). Alquiler de sala para networking. Refrigerios para participantes Material informativo (impresiones, folders, credenciales, separatas)	Enero, Julio	3676
	OE.6: Promover la estimulación intelectual del personal, para analizar los supuestos de trabajo, contribuir a buenos programas y nuevas ideas de la escuela superior.	A.E. 6.1 Establecer espacios de diálogo para el personal de la institución	Organizar foros dirigidos a los trabajadores respecto a la enseñanza y los supuestos de trabajo para crear nuevos programas e ideas	Número de foros de enseñanza y supuestos de trabajo. Nivel de participación en los foros.	2 90%	Planificar y conducir foros con trabajadores. Brindar refrigerios y materiales de apoyo a los participantes. Difundir los foros con materiales gráficos. Prever contingencias operativas.	Dirección General, Jefe de la Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Honorarios de facilitador/ponente. Logística de foros (refrigerios, materiales de apoyo). Materiales y difusión (afiches, kits de participantes)	Mayo y Septiembre	2702

	OE. 7: Promover el modelamiento de la dirección, para orientar el crecimiento, la acción, consolidar las percepciones de las capacidades y la autoeficacia de los trabajadores de la institución.	A.E.7.1 Implementar las prácticas del modelo "liderazgo auténtico"	Sesiones de coaching y mentoría de liderazgo auténtico dirigido al personal directivo y jerárquico. Seguimiento y evaluación de 360°	Número de sesiones de coaching y mentoría Porcentaje de participación del personal directivo. Porcentaje de cumplimiento de las prácticas de liderazgo auténtico	4 90% 90%	Ejecutar programa de coaching y mentoría en liderazgo. Entregar materiales de apoyo a los participantes. Proveer refrigerios durante las sesiones. Realizar seguimiento y evaluación 360°. Elaborar informes individuales y grupales.	Dirección General, Jefe de la Unidad Académica, Jefe del Área de Administración, Coordinación de Área de Calidad	Honorarios de coach/facilitador . Kits para directivos (materiales básicos). Refrigerios para participantes. Servicios de seguimiento y evaluación 360°. Papelería y suministros menores.	Noviembre	2712
	OE.8: Incentivar el apoyo de los líderes al personal, para su desarrollo en la institución.	A.E.8.1 Establecer espacios de interacción permanente	Reuniones de escucha activa y feedback entre directivos y trabajadores. Buzón digital interactivo y de atención personalizada	Número de reuniones de escucha activa Porcentaje de implementación de buzón interactivo	4 100%	Organizar reuniones de escucha activa y retroalimentación. Proveer refrigerios a los asistentes. Implementar un buzón digital interactivo. Difundir el mecanismo de participación.	Dirección General, Coordinación de Área de Calidad, Dinamizador TIC	Logística de reuniones (sala, ambientación). Refrigerios para participantes. Buzón digital interactivo (desarrollo, soporte técnico). Materiales de comunicación y difusión.	Marzo, Abril, Julio, Septiembre y Diciembre	1334

	OE.9: Monitorear el proceso de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados de aprendizaje en la institución.	A.E. 9.1 Verificar el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje.	Realizar visitas y registros en las aulas. Organizar sesiones de grupos focales de docentes y estudiantes	Números de visitas y registros en aulas Número de sesiones de grupos focales Porcentaje de participación en grupos focales	6 4 95%	Ejecutar visitas y registros en aulas. Realizar grupos focales con docentes y estudiantes. Sistematizar información mediante transcripción. Brindar refrigerios en las sesiones.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Material de registro (cuadernos, lapiceros, folders). Grabadoras de voz. Servicios de transcripción y sistematización. Refrigerios para grupos focales. Materiales de apoyo (plumones, papel bond).	Abril-Junio Setiembre-noviembre	1882
	OE.10 Evitar que los trabajadores sean conducidos a direcciones incompatibles con los objetivos, para coadyuvar a la eficacia organizacional	A.E.10.1 Implementar sesiones de orientación institucional a los docentes	Reuniones de orientación institucional a los docentes para que comprendan y respondan adecuadamente a las demandas	Número de reuniones. Porcentaje de participación en las sesiones de orientación. Porcentaje de alineación del desempeño con objetivos	2 90% 90%	Planificación de sesiones, convocatoria, ejecución y registro de participación	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área de Calidad	Materiales de apoyo, refrigerios, honorarios de facilitador	Abril y octubre	664

	OE. 11: Supervisar y evaluar la instrucción y el control del comportamiento para motivar el rendimiento estudiantil en la escuela superior.	A.E.11.1. Optimizar la supervisión y evaluación de la instrucción y comportamiento de los docentes.	Supervisión y evaluación de la instrucción y comportamiento docente en las aulas. Evaluación estudiantil previa prueba piloto con grupos focales. Evaluación de pares. Retroalimentación	Número de visitas de supervisión y evaluación Porcentaje de participación en la evaluación de pares Porcentaje de participación de estudiantes en la evaluación docente Número de Reuniones	2 95% 95% 2	Aplicar instrumentos de evaluación docente. Implementar evaluación de estudiantil y evaluación de pares, mediante software. Organizar sesiones de retroalimentación grupal. Brindar refrigerios en sesiones. Utilizar materiales de apoyo para informes.	Dirección General, Unidad Académica, Coordinador de Calidad, Dinamizador TIC	Instrumentos de evaluación (rúbricas, listas de cotejo). Licencia de software para evaluación y retroalimentación. Refrigerios para docentes. Materiales de apoyo (plumones, papel bond, carpetas).	Junio y Noviembre	2900
--	---	---	--	--	----------------------------------	--	--	---	-------------------	------

COMPONENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL	OE. 12: Desarrollar las competencias de los trabajadores para que sean más productivos, creativos, innovadores y contribuyan a mejorar los objetivos institucionales.	A.E.12.1 Brindar capacitaciones y actualización profesional a los trabajadores de la institución	Capacitaciones y actualización profesional de trabajadores sobre competencias técnicas, pedagógicas y organizacionales	Número de capacitaciones en competencias. Porcentaje de participación de los docentes, administrativos y personal de soporte.	2 90%	Planificar y ejecutar capacitaciones profesionales. Preparar y entregar materiales de capacitación. Implementar instrumentos de evaluación e informes. Brindar refrigerios a participantes. Prever contingencias e imprevistos.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Administración, Coordinador de Área de Calidad	Honorarios de capacitador. Guías, cuadernos, hojas de trabajo. Servicio de evaluación e informes. Refrigerios. Contingencia operativa.	Mayo y Septiembre	3340
	OE.13: Mejorar la comunicación asertiva, para que los integrantes de la comunidad educativa se expresen de manera directa, segura y honesta, demostrando empatía y respeto a los demás.	A.E.13.1 Capacitar a la comunidad educativa en comunicación asertiva	Capacitación en comunicación asertiva para toda la comunidad educativa. Instalación de infografías	Número de talleres Porcentaje de participación de la comunidad educativa	1 85%	Realizar taller de comunicación asertiva. Elaborar y distribuir materiales impresos y prácticos. Diseñar e implementar infografías en aulas y pasillos. Instalar materiales de difusión. Brindar refrigerios durante las capacitaciones. Transportar materiales y prever contingencias	Dirección General, Jefe del Área de Administración	Honorarios de facilitador. Guías, cuadernos, hojas de trabajo. Materiales para dinámicas (rotuladores, marcadores). Diseño, impresión e instalación de infografías. Alquiler de aula y equipo. Refrigerios.	Septiembre	6910

	OE. 14: Reconocer el desempeño laboral de personal de la institución, para mejorar los niveles de satisfacción y retención de los trabajadores, así como la rentabilidad y productividad de la institución.	A.E.14.1 Reconocer el buen desempeño laboral individual y grupal.	Plan de reconocimiento al buen desempeño laboral individual y grupal	Número de eventos de reconocimiento al desempeño Nivel de satisfacción de trabajadores respecto al reconocimiento recibido	1 75%	Adquirir premios y reconocimientos para trabajadores. Elaborar y entregar certificados y diplomas. Organizar ceremonia de entrega. Brindar refrigerios en la actividad.	Dirección General, Unidad Académica, Administración, Coordinador de Área de Calidad	Medallas, placas de reconocimiento y diplomas. Certificados impresos. Refrigerios.	Diciembre	1830
	OE. 15: Mejorar el suministro de los recursos de la institución para contribuir a la gestión de la calidad de la institución.	A.E.15.1 Implementar equipos tecnológicos en la biblioteca y los laboratorios	Implementación de equipamiento: tecnología avanzada en la biblioteca y los laboratorios	Porcentaje de equipamiento tecnológico implementado	100%	Adquisición de equipos tecnológicos, instalación y configuración, ajustes menores.	Dirección General, Jefe del Área de Administración, Coordinador de Área de Calidad	Equipos tecnológicos, servicio de instalación, contingencias.	Enero-marzo	39000
	OE.16: Mejorar las funciones o roles de los trabajadores para contribuir al logro de los objetivos de la institución.	A.E.16.1 Actualizar y redefinir los roles y responsabilidades de los docentes, personal administrativo y de soporte.	Reuniones de trabajo para redefinir roles y responsabilidades de docentes, personal administrativo y de soporte	Número de reuniones para redefinir los roles. Porcentaje de participación en las reuniones.	2 90%	Facilitar reuniones de trabajo con moderador especializado. Usar materiales de apoyo (rotafolios, plumones, fichas). Alquilar espacio y equipos audiovisuales. Brindar refrigerios. Contemplar contingencias.	La dirección general, jefe de Unidad Académica, jefe del Área de Administración, y Coordinador de Área de Calidad.	Honorarios de facilitador. Materiales de reunión (rotafolios, plumones, fichas). Alquiler de espacio y equipos. Refrigerio. Contingencia.	Abril	2084

	OE. 17: Promover el trabajo en equipo para el desempeño integral de las funciones de los trabajadores y el logro de los objetivos de la institución.	A.E.17.1 Capacitar al personal respecto al trabajo en equipo y conformar equipos de trabajo colaborativo e interdisciplinario	Plan de trabajo en equipo del personal de la institución	Número de talleres Porcentaje de participación en los talleres	3 90%	Realizar taller de trabajo en equipo. Preparar materiales para dinámicas grupales. Proveer refrigerios en las sesiones. Transportar materiales y facilitador. Contemplar imprevistos logísticos.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Jefe del Área de Administración	Honorarios de facilitador. Guías, hojas de trabajo, rotuladores, tarjetas. Alquiler de aula/equipo. Refrigerios. Transporte local. Contingencia.	Octubre	2970
	OE.18 Promover la gestión de la calidad para la mejora permanente de los procesos educativos y el aseguramiento de la calidad de la institución.	A.E.18.1 Establecer políticas de calidad educativa, capacitaciones en metodologías de aseguramiento de la calidad e implementar prácticas de auditorías internas	Plan de gestión de la calidad – Talleres de capacitación sobre ISO 9001 y auditorías internas	Número de talleres en ISO 9001 Auditorías internas	2 2	Dictar talleres de capacitación en ISO 9001. Entregar materiales de apoyo y ejercicios prácticos. Alquilar espacio y equipo para capacitaciones. Brindar refrigerios.	Dirección General, Unidad Académica, Administración, Coordinador de Área de Calidad	Honorarios de capacitador en ISO 9001. Guías, hojas de trabajo y ejemplos de auditorías. Refrigerios. Contingencia.	Julio, Octubre y Diciembre	1810

COMPONENTE: CALIDAD DE SERVICIO	OE.19: Actualizar el diseño curricular de los planes de estudios para una formación integral de los estudiantes según las necesidades de las instituciones educativas.	AE.19.1: Actualizar el diseño curricular de los planes de estudios mediante los focus groups, consultoría de expertos y reuniones de trabajo	Actualización del diseño curricular mediante focus groups con empleadores y consultoría de expertos	Número de sesiones de focus group Porcentaje de participación en las sesiones de focus group	3 90%	Contratar consultores para revisión curricular. Organizar y facilitar focus groups con empleadores. Elaborar materiales de trabajo (guías, hojas de registro). Proveer refrigerio a los participantes.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinadores de Área, Coordinador de Calidad	Honorarios de consultores. Servicio de logística para focus groups. Guías impresas y hojas de trabajo. Refrigerios.	Junio-Julio	2350
	OE. 20: Mejorar el trabajo del personal de gestión, administrativo y de soporte, así como los procesos administrativos para contribuir a la calidad de servicio de la institución.	AE.20.1: Optimizar el sistema digital para el mantenimiento de registros precisos y actualizados, y capacitar al personal de gestión, administrativo y de soporte.	Actualización y optimización del sistema digital mediante el CRM (Customer Relationship Management)	Porcentaje de implementación del sistema digital mediante CRM. Porcentaje de registros precisos, actualizados y digitalizados Porcentaje de reducción del tiempo de atención	100% 100% 70%	Desarrollo de CRM, capacitación, elaboración de manuales, ajustes menores.	Dirección General, Área de Administración, Dinamizador TIC	Servicio de desarrollo de software, capacitación, manuales, contingencia.	Abril-Marzo	5200

	OE.21: Asegurar instalaciones adecuadas en la institución para promover el aprendizaje eficiente de los estudiantes.	A.E.21.1 Mejorar la distribución, la iluminación y la reducción de la resonancia de las aulas e implementar recursos de tecnológicos y recursos de biblioteca	Mejora de recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje	Porcentaje de aula con iluminación, distribución y tratamiento acústico mejorado. Porcentaje de recursos tecnológicos implementados Porcentaje de recursos de biblioteca implementados	100% 100% 100%	Mejorar la iluminación en aulas Adquirir libros, materiales educativos y didácticos. Instalar pizarras y proyectores. Implementar y configurar equipos TIC. Prever contingencias y repuestos.	Dirección General, Jefe del Área de Administración, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Calidad	Lámparas LED y cableado. Libros y material didáctico. Pizarras blancas y proyectores. Servicio de instalación TIC. Contingencia.	Noviembre - diciembre	86500
	OE. 22: Mejorar el mantenimiento del equipamiento y la infraestructura educativa para asegurar que las actividades académicas y administrativas se realicen en espacios adecuados	AE. 22.1: Implementar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del equipamiento e infraestructura educativa	Plan de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del equipamiento e infraestructura	Porcentaje de reducción de fallas	80%	Ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo. Adquirir herramientas y materiales de repuesto. Contratar personal técnico especializado. Capacitar sobre mantenimiento. Prever imprevistos y reemplazos urgentes.	Dirección General, Jefe del Área de Administración, Responsable de mantenimiento	Servicio de mantenimiento especializado. Kit de herramientas, repuestos y consumibles. Honorarios de personal técnico. Servicio de capacitación. Contingencia.	Enero, Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre	16970

	OE.23: Mejorar las competencias comunicativas de los docentes, para facilitar la comprensión de los contenidos y motivar el aprendizaje.	A.E.23.1 Capacitar a los docentes respecto a la comunicación y dominio efectivo de la lengua	Taller de capacitación a docentes sobre comunicación y dominio efectivo de la lengua	Número de taller Porcentaje de participación en el taller	1 90%	Realizar taller de comunicación y didáctica de la lengua. Proveer materiales de capacitación y dinámicas. Alquilar espacio y equipo. Brindar refrigerios. Contemplar contingencias.	Encuestas La dirección general, jefe del Área de Administración, jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Honorarios de capacitador. Guías, hojas de trabajo, rotuladores y tarjetas. Alquiler de aula/equipo. Refrigerio. Contingencia.	Septiembre	2465
	OE.24: Mejorar los conocimientos de los docentes para una efectiva enseñanza de las asignaturas	A.E.24.1 Mejorar los conocimientos de los docentes respecto a los principios, estrategias de gestión y organización de clases.	Talleres de capacitación a los docentes respecto a los principios, estrategias de gestión y organización de clases.	Número de taller Porcentaje de participación en el taller	1 90%	Desarrollar capacitación a docentes de principios y estrategias de gestión y organización de clases Proveer materiales de apoyo (guías y hojas de trabajo). Brindar refrigerio. Cubrir imprevistos logísticos.	Dirección General, Jefe del Área de Administración, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Honorarios de capacitador. Guías y hojas de trabajo. Refrigerio. Contingencia.	Mayo	1800

	OE.25: Mejorar los estilos de enseñanza de los docentes para el desarrollo del pensamiento crítico y el logro de competencias de los alumnos de la institución.	A.E.25.1 Capacitar a los docentes en estilos de enseñanza	Taller de capacitación en estilos de enseñanza a docentes para desarrollo del pensamiento crítico	Número de taller	1	Desarrollar capacitación a docentes en estilos de enseñanza. Proveer materiales de apoyo (guías y hojas de trabajo). Brindar refrigerio. Cubrir imprevistos logísticos.	Dirección General, Jefe del Área de Administración, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Honorarios de capacitador. Guías y hojas de trabajo. Refrigerio. Contingencia.	Mayo	1800
	OE.26: Mejorar la relación de la escuela superior con otras instituciones educativas con el fin de que los estudiantes encuentren trabajos de calidad.	A.E.26.1 Optimizar las alianzas estratégicas con instituciones educativas públicas y privadas; así como mejorar la bolsa de trabajo.	Red de empleabilidad activa - Convenios con instituciones educativas públicas y privadas.	Cantidad de convenios	6	Gestión de convenios, talleres de vinculación, elaboración de reportes, ajustes menores.	Dirección General, Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Servicios de gestión, talleres, materiales de seguimiento, contingencia.	Abril-Julio y Septiembre -Diciembre	3000
	OE. 27: Desarrollar las competencias profesionales de los estudiantes de para mejorar su nivel de inserción laboral	OE. 27.1: Implementar seminarios de empleo y asesoramiento laboral	Seminarios de empleo y asesoramiento laboral para estudiantes	Cantidad de estudiantes participantes. Tasa de inserción laboral de participantes	1 90%	Dictar seminarios de empleabilidad. Entregar materiales de capacitación. Alquilar espacio y equipos para sesiones. Brindar refrigerio a estudiantes. Cubrir imprevistos.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica, Jefe de Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Honorarios de facilitadores. Guías y hojas de trabajo. Alquiler de aula y equipo. Refrigerio. Contingencia.	Diciembre	1940

	OE. 28: Mejorar las actividades extracurriculares y el desarrollo de la personalidad de los estudiantes, que contribuyan al aprendizaje y desarrollo de las habilidades de los alumnos de la institución.	AE. 28.1: Implementar capacitaciones en habilidades blandas y proyectos extracurriculares	Programa de desarrollo integral estudiantes - Liderazgo y emprendimiento	Número de proyectos estudiantiles. Competencias desarrolladas	6	Talleres de liderazgo y emprendimiento, elaboración de guías y kits, ajustes menores.	Dirección General, Unidad Académica, Unidad de Bienestar	Talleres, guías impresas, kits de proyectos, contingencia.	Abril-Julio y Septiembre -Diciembre	4500
--	--	--	--	---	---	---	--	--	-------------------------------------	------

1.5.	Transporte y movilización (traslado facilitador + materiales)	1	SERVICIO	150	150.00
1.6.	Materiales de apoyo (para dinámicas y trabajo grupal)				120.00
1.6.1	Plumones acrílicos (colores surtidos, set de 6)	2	PAQUETE	20	40.00
1.6.2.	Cinta masking tape 2"	2	UNIDAD	8	16.00
1.6.3.	Post-it adhesivos (paquete 100 hojas, colores surtidos)	4	PAQUETE	8.5	34.00
1.6.4.	Impresiones adicionales (fichas de trabajo complementarias)	1	SERVICIO	30	30.00
1.7.	Seguimiento y evaluación progresiva (4 visitas con informes)				600.00
1.7.1.	Contratación de un personal para la aplicación de instrumentos de evaluación	4	SERVICIO	50	200.00
1.7.2.	Contratación de un personal para la sistematización de resultados y retroalimentación	4	SERVICIO	50	200.00
1.7.3.	Contratación de un personal para la elaboración de informes de seguimiento	4	SERVICIO	50	200.00
1.8.	Contingencia (imprevistos menores)	1	SERVICIO	114	114.00
	TOTAL ACTIVIDAD 1				5449.90
Actividad 2: Revisión de organigrama. Talleres de rediseño participativo. Calendarización de actividades mediante el uso de planners					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
2.1	Revisión de organigrama				950
2.1.1	Consultoría especializada para revisión de organigrama (10 horas)	1	servicio	800	800
2.1.2	Materiales de apoyo (papelería, impresión de organigrama)	1	lote	150	150
2.2.	Talleres de rediseño participativo (3 sesiones)				2,006
2.2.1	Facilitador de talleres de rediseño participativo (4 sesiones)	3	sesión	350	1,050
2.3.	Refrigerios (102 raciones, 3 sesiones x 34 pers.)				816
2.3.1	Bebidas calientes (café/infusiones)	102	vaso	2	204
2.3.2	Agua embotellada (500 ml)	102	botella	2	204
2.3.3.	Snack/empanaditas/galletas individuales	102	unidad	4	408
2.4.	Materiales de apoyo				140
2.4.1	Plumones para pizarra (set de 6 colores)	1	set	40	40

2.4.2	Masking tape	2	rollo	10	20
2.4.3	Hojas bond A4 (resma 500 hojas)	1	resma	80	80
2.5.	Calendarización con planners				1000
2.5.1	Compra de planners para calendarización (34 unidades)	34	planner	25	850
2.5.2.	Papelería adicional para calendarización (impresiones, carpetas, útiles)	1	lote	150	150
	TOTAL GENERAL				3,956

Actividad 3: Actualización de la plataforma digital para viabilizar los procedimientos administrativos, el acceso a los recursos académicos y la capacitación de su uso

Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
3.1.	Actualización técnica de la plataforma				5,000
3.1.1	Servicio profesional de programación y actualización de la plataforma (integración de módulos administrativos y académicos)	1	servicio	3,000	3,000
3.1.2	Licencia de software complementario (plugins, módulos de seguridad, soporte)	1	licencia anual	1,200	1,200
3.1.3	Hosting y dominio (servidor web con soporte técnico 12 meses)	1	servicio anual	800	800
3.2.	Acceso a recursos académicos				2,000
3.2.1	Integración de repositorios académicos digitales	1	servicio	1,000	1,000
3.2.2	Producción de manuales digitales de uso de la plataforma (PDF descargables)	100	manual digital	10	1,000
3.3.	Capacitación virtual en el uso de la plataforma				2,000
3.3.1	Facilitador externo para talleres virtuales (4 sesiones)	4	sesión	300	1,200
3.3.2	Plataforma de videoconferencia (licencia Zoom/Meet pro)	2	mes	150	300
3.3.3	Materiales de apoyo virtuales (grabación de sesiones, tutoriales en video, guías interactivas)	1	paquete	500	500
	TOTAL GENERAL				9,000

Actividad 4: Conformación de comités interdepartamentales. Reuniones periódicas de los comités. Talleres de capacitación al personal sobre liderazgo distribuido

Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
4.1	Conformación de comités interdepartamentales				150

4.1.1	Materiales para actas y registros (desagregado)				150
4.1.1.1	- Impresión de actas y formularios (lote)	1	LOTE	100	100
4.1.1.2	- Folders y portadocumentos (para registros)	20	UNIDAD	1	20
4.1.1.3	- Papelería y útiles (tintas, clips, sellos)	1	LOTE	30	30
4.2	Reuniones periódicas de comités (7 reuniones)				750.00
4.2.1	Refrigerios (10 participantes × 7 sesiones = 80 raciones)	70	RACION	8	560
4.2.1.1	Bebida (jugo individual)	70	UNIDAD	2	140
4.2.1.2	Snack	70	UNIDAD	4	280
4.2.1.3	Fruta	70	UNIDAD	2	140
4.2.2.	Materiales de apoyo para reuniones				190
4.2.2.1	Rotafolio (2 unidades)	2	UNIDAD	30	60
4.2.2.2	Plumones (set)	2	SET	25	50
4.2.2.3	Masking tape / cintas	2	ROLLO	10	20
4.2.2.4	Resma hojas bond A4 (500 h)	1	RESMA	40	40
4.2.2.5	Post-it / notas adhesivas	1	PAQUETE	20	20
4.3.	Talleres de capacitación en liderazgo distribuido (3 talleres)				2,496.00
4.3.1	Facilitador especializado en liderazgo (3 sesiones)	3	SESIÓN	400	1,200.00
4.3.2	Refrigerios (34 participantes × 3 sesiones = 102 raciones) — desagregado	102	RACION	8	816.00
4.3.2.1	- Bebida (agua/jugo individual)	102	UNIDAD	2	204.00
4.3.2.2	- Snack (sándwich/empanada)	102	UNIDAD	4	408.00
4.3.2.3	- Fruta/galleta	102	UNIDAD	2	204.00
4.3.3	Materiales de capacitación — desagregado				280.00
4.3.3.1	- Diseño y diagramación de manuales (paquete)	1	SERVICIO	80	80.00
4.3.3.2	- Impresión y encuadernado de manuales (25 unidades @ S/8 c/u)	25	UNIDAD	8	200.00
4.3.4.	Reserva para materiales adicionales / imprevistos (pequeña contingencia operativa)	1	SERVICIO	200	200.00
	TOTAL GENERAL				3,596.00
Actividad 5: Conformación de comités de grupos de interés. Reuniones para identificar necesidades. Entrevistas con medios de comunicación					

Ítem	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
5.1	Material de registro (cuadernos, lapiceros, folders) para comités	12	Kits	20	240
5.2	Refrigerios para reuniones de comités (20 personas x 4 sesiones = 80 raciones)				640
5.2.1	Sándwich individual	80	Unidad	5	400
5.2.2	Bebida (agua mineral/jugo 500 ml)	80	Unidad	3	240
5.3	Materiales de apoyo para reuniones				150
5.3.1	Plumones (set de 12 colores)	2	Set	25	50
5.3.2	Papel bond A4 (resma 500 hojas)	2	Resma	50	100
5.4	Difusión y coordinación con medios de comunicación				1100
5.4.1	Servicios de prensa/difusión de notas (radio, TV local y prensa escrita)	1	Servicio	700	800
5.4.2	Material gráfico de apoyo (afiches, volantes, banner digital)	1	Lote	300	300
5.5	Transporte local para entrevistas y visitas a medios	10	Traslados	50	500
	TOTAL ACTIVIDAD 5				2,630
Actividad 6: Realizar visitas periódicas a las instituciones educativas					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
6.1	Movilidad local para visitas periódicas a instituciones educativas (Mar-Dic)	7	Servicios	25	175
6.2	Refrigerios para reuniones breves en instituciones educativas durante visitas (agua, galletas, fruta)	7	Lote	50	350
	Total Actividad 6				525
Actividad 7: Establecer base de datos actualizada de contactos. Realizar eventos de networking					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
7.3	Plataforma digital para registro y actualización de la base de datos de contactos (licencia básica/hosting en la nube)	1	Servicio	250	250

7.4	Organización de evento de networking para representantes de instituciones educativas y aliados estratégicos				3426
7.4.1	Alquiler de sala para el evento de networking (medio día, con mobiliario básico)	1	Servicio	400	400
7.4.2	Refrigerios ligeros para participantes	359	Personas	8	2872
7.4.3	Material informativo (impresiones, folders, credenciales y separatas para difusión en el evento)	22	Kits	7	154
	Total Actividad 7				3,676
Actividad 8: Organizar foros dirigidos a los trabajadores respecto a la enseñanza y los supuestos de trabajo para crear nuevos programas e ideas					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
8.1	Facilitador / Ponente especializado				1,000.00
8.1.1	Honorarios por conducción de los foros (2 sesiones @ S/500 c/u)	2	SESIÓN	500	1,000.00
8.2	Logística de foros (34 participantes × 2 sesiones = 64 raciones)				752.00
8.2.1	Refrigerios para participantes — desagregado	64	RACIÓN	8	512.00
8.2.1.1	- Bebida (agua/jugo)	64	UNIDAD	2	128.00
8.2.1.2	- Snack/empanadita/sándwich	64	UNIDAD	4	256.00
8.2.1.3	- Fruta/galleta	64	UNIDAD	2	128.00
8.2.2	Materiales de apoyo (rotafolio, plumones, post-it, hojas, folders)	3	LOTE	80	240.00
8.3	Materiales y difusión				650.00
8.3.1	Diseño e impresión de afiches/invitaciones (paquete)	1	SERVICIO	200	200.00
8.3.2	Impresión de materiales para participantes (90 kits × S/5 c/u)	90	UNIDAD	5	450.00
8.4	Contingencia / imprevistos operativos				300.00
8.5	Reserva pequeña (logística adicional, insumos)	1	SERVICIO	300	300.00
	TOTAL GENERAL				2,702.00
Actividad 9: Sesiones de coaching y mentoría de liderazgo auténtico dirigido al personal directivo y jerárquico. Seguimiento y evaluación de 360°					

Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
9.1.	Coaching y mentoría (programa 4 sesiones)				1,800.00
9.1.1	Honorarios coach / facilitador (4 sesiones grupales y acompañamiento básico individual)	4	SESIÓN	450	1,800.00
9.2	Materiales de apoyo (kits para directivos)				174.00
9.2.1	Kit personal: cuaderno + bolígrafo (por participante)	10	UNIDAD	12	120.00
9.2.2	Impresión de guías y fichas (soporte impreso breve por participante)	10	UNIDAD	2	20.00
9.2.3	Empaque / rotulado / montajes (paquete)	1	SERVICIO	34	34.00
9.3	Materiales de apoyo (kits para directivos)				240.00
9.3.1	Bebida (agua/jugo individual)	40	UNIDAD	2	80.00
9.3.2	Snack principal (empanada/sándwich/porción)	40	UNIDAD	3	120.00
9.3.3	Fruta o galleta (acompañamiento)	40	UNIDAD	1	40.00
9.4	Seguimiento y evaluación 360°				400.00
9.4.1	Contrata de personal para la aplicación de cuestionarios — recolección de datos aplicados a trabajadores y estudiantes	1	SERVICIO	200	200.00
9.4.2	Contrata de un personal para el procesamiento de datos, scoring y elaboración de informes agregados	1	SERVICIO	200	200.00
9.5	Papelería y suministros menores				98.00
9.5.1	Impresión de resúmenes/mini-informes individuales (34 uds. × S/2.50)	34	UNIDAD	2.5	85.00
9.5.2	Suministros varios (post-it, clips, sobres, cintas)	1	LOTE	13	13.00
	TOTAL GENERAL				2,712.00
Actividad 10: Reuniones de escucha activa y feedback entre directivos y trabajadores. Buzón digital interactivo y de atención personalizada					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
10.1	Logística para reuniones (ambientación básica)				160
10.1.1	Ambientación y señalética (afiches, mesas, colocación) — paquete	1	LOTE	160	160

10.2	Refrigerios para participantes (detalle por ración)				544
10.2.1	Bebida (agua / jugo individual)	136	UNIDAD	1.5	204
10.2.2	Snack principal (sándwich/empanada/porción)	136	UNIDAD	2.5	340
10.3	Buzón digital interactivo y atención personalizada				500
10.3.1	Desarrollo e implementación del buzón (formulario seguro + panel de administración)	1	SERVICIO	350	350
10.3.2	Mantenimiento y moderación / soporte técnico (Feb–Dic)	1	SERVICIO	150	150
10.4	Materiales de comunicación y difusión				130
10.4.1	Diseños para envíos digitales y recursos para difusión interna (configuración)	1	SERVICIO	130	130
	TOTAL ACTIVIDAD 10				1,334.00

Actividad 11: Realizar visitas y registros en las aulas. Organizar sesiones con grupos focales de docentes y estudiantes

Ítem	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
11.1	Cuadernos de campo (100 hojas, tapa dura)	10	Unidades	12	120
11.2	Lapiceros (azul, negro, rojo – paquete de 12 unidades)	2	Paquete	18	36
11.3	Folders manila (paquete de 50 unidades)	2	Paquete	22	44
11.4	Grabadoras de voz portátiles digitales	2	Unidades	300	600
11.5	Transcripción y sistematización de información de grupos focales	8	Sesión	100	800
11.6	Refrigerios para docentes y estudiantes en grupos focales (13 personas x 2 sesiones = 26 raciones)				208
11.6.1	Sándwich individual (jamón/queso)	26	Unidad	5	130
11.6.2	Bebida (agua mineral o jugo envasado 500 ml)	26	Unidad	3	78
11.7	Materiales de apoyo				74
11.7.1	Plumones para pizarra y rotafolio (set de 12 colores)	2	Set	25	50
11.7.2	Resmas de papel bond A4 (500 hojas)	2	Resma	12	24
	TOTAL ACTIVIDAD 11				1,882

Actividad 12: Reuniones de orientación institucional a los docentes para que comprendan y respondan adecuadamente a las demandas

Ítem	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
------	--	----------	------------------	-------------------	-------------

12.1	Material de registro (cuadernos, lapiceros, folders) para las sesiones	10	Kits	20	200
12.2	Refrigerios para docentes (21 docentes x 2 reuniones = 42 raciones)				294
12.2.1	Sándwich individual (jamón/queso)	42	Unidad	5	210
12.2.2	Bebida (agua mineral o jugo 500 ml)	42	Unidad	2	84
12.3	Materiales de apoyo				170
12.3.1	Plumones para pizarra (set de 12)	1	Set	25	25
12.3.2	Papel bond A4 (resma 500 hojas)	2	Resma	30	60
12.3.3	Masking tape (48 mm x 50 m)	2	Unidades	20	40
12.3.4	Carpeta organizadora para documentos	3	Unidades	15	45
	TOTAL ACTIVIDAD 12				664
Actividad 13: Supervisión y evaluación de la instrucción y comportamiento docente en las aulas. Evaluación de pares. Evaluación estudiantil. Retroalimentación					
Ítem	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
13.1	Instrumentos de evaluación docente (listas de cotejo, rúbricas impresas)	200	Unidades	3	600
13.2	Software/licencia para evaluación de pares y retroalimentación (plataforma digital básica, 1 año)	1	Licencia	1000	1000
13.3	Capacitación para evaluadores y docentes sobre uso del sistema	1	Servicio	700	700.00
13.4	Refrigerios en sesiones de retroalimentación GRUPAL (20 docentes x 2 sesiones = 120 raciones)				280
13.4.1	Sándwich individual (jamón/queso)	40	Unidad	5	200
13.4.2	Bebida (agua mineral/jugo 500 ml)	40	Unidad	2	80
13.5	Materiales de apoyo				320
13.5.1	Plumones para pizarra y rotafolio (set de 12 colores)	2	Set	25	50
13.5.2	Papel bond A4 (resma de 500 hojas)	6	Resma	35	210
13.5.3	Carpetas plásticas para entrega de reportes	12	Unidades	5	60
	TOTAL ACTIVIDAD 13				2,900

COMPONENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Actividad 14: Capacitaciones y actualización profesional de trabajadores sobre competencias técnicas, pedagógicas y organizacionales					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
14.1	Honorarios del capacitador: preparación y dictado de sesiones sobre competencias técnicas, pedagógicas y organizacionales	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
14.2	Materiales de capacitación: guías, cuadernos, hojas de trabajo y rotuladores para actividades prácticas				900.00
14.2.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 50 unidades	50	Unidades	8	400.00
14.2.2	Cuadernos para notas: A5, 50 hojas, 50 unidades	50	Unidades	6	300.00
14.2.3	Hojas de trabajo adicionales para ejercicios prácticos: 200 hojas	200	Hojas	1	200.00
14.3	Contratación de un personal para recursos para evaluación: elaboración de informes y encuestas de satisfacción	1	Servicio	400	400.00
14.5	Refrigerio para participantes (34 personas)	34	Personas	10	340.00
14.7	Contingencia / imprevistos (copias extras, suministros menores)	1	Servicio	200	200.00
	TOTAL actividad 14				3,340.00
Actividades 15: Capacitación en comunicación asertiva para toda la comunidad educativa. Instalación de infografías					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
15.1	Honorarios				1,200.00
15.1.1	Honorarios del facilitador: diseño de contenidos + 4 horas de taller interactivo en comunicación asertiva (experto en educación).	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
15.2	Materiales para capacitación				890.00
15.2.1	Materiales impresos				740.00

15.2.1.1	Guías impresas para participantes: A4, papel bond 80 g, 10 páginas por guía, encuadernado simple.	50	Unidades	8	400.00
15.2.1.2	Cuadernos para notas: A5, 50 hojas, tapa blanda.	50	Unidades	6	300.00
15.2.1.3	Hojas de trabajo adicionales para actividades prácticas: A4, papel bond 80 g.	200	Hojas	0.2	40.00
15.2.2	Materiales para actividades prácticas y dinamización				150.00
15.2.2.1	Sets de rotuladores y marcadores para trabajo en equipos (para ~10 grupos).	10	Set	15	150.00
15.3	Impresión e implementación de infografías	—	—	—	400.00
15.3.1	Diseño y maquetación	—	—	—	100.00
15.3.1.1	Diseño gráfico y maquetación de 2 plantillas de infografía (versión aula y versión pasillo). Entrega en PDF listo para impresión.	1	Servicio	100	100.00
15.3.2	Impresión A3	—	—	—	300.00
15.3.2.1	Impresión a todo color de infografías en tamaño A3, papel 180 g (10 unidades).	10	Unidades	30	300.00
15.4	Materiales y suministros para instalación de infografías	—	—	—	150.00
15.4.1.1	Cinta doble faz / cinta adhesiva resistente (rollos) — para fijar infografías.	4	Rollos	10	40.00
15.4.1.2	Chinchas / tachuelas para paneles.	5	Paquetes	10	50.00
15.4.1.3	Ganchos / soportes de pared (opción sin dañar superficies).	4	Set	15	60.00
15.5	Alquiler de aula y equipo	—	—	—	200.00
15.5.1	Alquiler de proyector y sistema de audio.	1	Servicio	200	200.00
15.6	Refrigerio	—	—	—	3,720.00
15.6.1	Refrigerio por participante (porción + bebida) — 50 participantes.	372	Personas	10	3,720.00
15.7	Transporte / Movilización	—	—	—	150.00
15.7.1	Transporte local para traslado de materiales y equipo (ida y vuelta).	1	Servicio	150	150.00
15.8	Contingencia / imprevistos	—	—	—	200.00

15.8.1	Fondo para imprevistos (copias extras, suministros menores, ajustes logísticos).	1	Servicio	200	200.00
	TOTAL actividad 15				6,910.00
Actividades 16: Plan de reconocimiento al buen desempeño laboral individual y grupal					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
16.1	Premios y reconocimientos: medallas, diplomas y placas para destacar el buen desempeño individual y grupal	—	—	—	1,080.00
16.1.1	Medallas para reconocimiento individual (30 unidades)	30	Unidades	20	600
16.1.2	Placas de reconocimiento para grupos de trabajo (4 unidades)	4	Unidades	120	480
16.2	Materiales para entrega de reconocimientos: certificados impresos en papel A4, tinta a color	50	Unidades	5	250
16.3	Refrigerio para participantes (50 personas)	50	Personas	10	500
	TOTAL actividad 16				1,830.00
Actividad 17: Equipamiento de tecnología avanzada					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
17.1	Equipos tecnológicos: computadoras	—	—	—	36,000.00
17.1.1	Computadoras de escritorio (30 unidades)	30	Unidades	1,200.00	36,000.00
17.2	Instalación y configuración de mobiliario y equipos	1	Servicio	2,500.00	2,500.00
17.3	Contingencia / imprevistos (ajustes menores, accesorios, cables, adaptaciones)	1	Servicio	500.00	500.00
	TOTAL actividad 17				39,000.00
Actividad 17 : Reuniones de trabajo para redefinir los roles y responsabilidades de los docentes, personal administrativo y soporte					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
17.1	Facilitador de reuniones (moderador con experiencia en gestión educativa)	1	Servicio	800	800
17.2	Materiales para reuniones: hojas, plumones, rotafolios, fichas	—	—	—	300

17.2.1	Rotafolios con caballete	2	Unidades	90	180
17.2.2	Plumones y fichas de trabajo	1	Set	120	120
17.3	Refrigerio para participantes (34 personas)	62	Personas	12	744
17.4	Contingencia / imprevistos	1	Servicio	240	240
TOTAL actividad B					2,084.00
Actividades 18: Plan de trabajo en equipo del personal de la institución					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
18.1	Honorarios del facilitador: preparación y dictado de taller de trabajo en equipo para el personal	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
18.2	Materiales para talleres y dinámicas: guías, hojas de trabajo, rotuladores, tarjetas para actividades grupales	—	—	—	500.00
18.2.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 30 unidades	30	Unidades	8	240.00
18.2.2	Hojas de trabajo adicionales para actividades prácticas: 200 hojas	200	Hojas	0.2	40.00
18.2.3	Rotuladores, marcadores y tarjetas de dinámica	10	Set	22	220.00
18.3	Refrigerio para participantes (34 personas x 3 sesiones)	102	Personas	10	1,020.00
18.4	Transporte local para traslado de materiales y facilitador	1	Servicio	150	150.00
18.5	Contingencia / imprevistos (copias extras, suministros menores)	1	Servicio	100	100.00
TOTAL actividad 18					2,970.00
Actividades 19: Plan de gestión de la calidad – Talleres de capacitación sobre ISO 9001 y auditorías internas					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
19.1	Honorarios del capacitador especializado en ISO 9001 y auditorías internas	1	Servicio	900	900
19.2	Materiales de capacitación: guías, hojas de trabajo, ejemplos de auditorías	—	—	—	200

19.2.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160
19.2.2	Hojas de trabajo y ejercicios prácticos: 100 hojas	100	Hojas	0.4	40
19.3	Refrigerio para participantes (34 personas)	68	Raciones	10	680
19.4	Contingencia / imprevistos (copias extras, ajustes menores)	1	Servicio	30	30
	TOTAL actividad 19	1	Servicio	—	1,810.00
COMPONENTE: CALIDAD DE SERVICIO					
Actividades 20: Actualización del diseño curricular mediante focus groups con empleadores y consultoría de expertos					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
20.1	Honorarios de consultores/expertos en diseño curricular para revisión y análisis de planes	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
20.2	Organización de focus groups: logística, coordinación y facilitación	1	Servicio	500	500.00
20.3	Materiales de trabajo: guías impresas, hojas de registro y formatos de evaluación	—	—	—	200.00
20.3.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160.00
20.3.2	Hojas de trabajo adicionales para análisis y registro: 100 hojas	100	Hojas	0.4	40.00
20.4	Refrigerio para participantes (15 personas x 3 sesiones =45 raciones)	45	Personas	10	450.00
	TOTAL actividad 20	1	Servicio	—	2,350.00
Actividad 21: Mejora del trabajo administrativo - CRM avanzado y automatización de procesos					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
21.1	Desarrollo e implementación de CRM avanzado	1	Servicio	3,000.00	3,000.00
21.2	Capacitación del personal administrativo	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
21.3	Materiales de capacitación: guías y manuales	—	—	—	500.00
21.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	500	500.00
	TOTAL actividad 22				5200

Actividad 22: Mejora de recursos que facilitan la enseñanza-aprendizaje: iluminación, libros, pizarras, proyectores, infraestructura TIC					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
22.1	Mejora de iluminación en aulas y laboratorios: lámparas LED y sistemas de control				7,500.00
22.1.1	Lámparas LED (15 unidades)	15	Unidades	100	1,500.00
22.1.2	Sistemas de control y cableado	1	Servicio	6,000.00	6,000.00
22.2	Adquisición de libros y materiales educativos				25,000.00
22.2.1	Libros de texto y referencias (200 unidades)	200	Unidades	100	20,000.00
22.2.2	Material didáctico adicional (kits, cuadernos, fichas)	50	Unidades	100	5,000.00
22.3	Pizarras y proyectores				45,000.00
22.3.1	Pizarras blancas interactivas (15 unidades)	15	Unidades	1,500.00	22,500.00
22.3.2	Proyectores multimedia (15 unidades)	15	Unidades	1,500.00	22,500.00
22.4	Instalación y configuración de equipos TIC	1	Servicio	6,000.00	6,000.00
22.5	Contingencia / imprevistos (ajustes menores, repuestos)	1	Servicio	3,000.00	3,000.00
	TOTAL actividad 22				86,500.00
Actividad 23: Plan de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del equipamiento e infraestructura					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
23.1	Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e infraestructura	1	Servicio	8,000.00	8,000.00
23.2	Herramientas y materiales para mantenimiento: repuestos, lubricantes, tornillería, accesorios	—	—	—	4,500.00
23.2.1	Kit de herramientas y accesorios	1	Set	2,000.00	2,000.00
23.2.2	Repuestos y consumibles (tornillería, lubricantes, fusibles)	1	Servicio	2,500.00	2,500.00
23.3	Honorarios del personal técnico especializado para mantenimiento	1	Servicio	2,500.00	2,500.00
23.4	Capacitación sobre mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
23.5	Contingencia / imprevistos (ajustes menores, reemplazos urgentes)	1	Servicio	470	470.00

	TOTAL actividad 24				16,970.00
Actividad 24: Talleres de capacitacion a los docentes sobre la comunicación y dominio efectivo de la lengua de la asignatura.					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
24.1	Honorarios de capacitador especialista en comunicación y didáctica de la lengua	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
24.2	Materiales de capacitación: guías impresas, hojas de trabajo, rotuladores	—	—	—	525.00
24.2.1	Guías impresas para docentes (A4, 15 páginas, 25 unidades)	20	Unidades	15	300.00
24.2.2.	Hojas de trabajo y dinámicas grupales (100 hojas)	100	Hojas	0.5	50.00
24.2.3	Rotuladores, plumones y tarjetas de participación	5	Sets	35	175.00
24.3.	Refrigerio para docentes (25 personas)	20	Personas	12	240.00
24.4	Contingencia / imprevistos	1	Servicio	200	200.00
TOTAL					2,465.00
Actividad 25: Capacitación en principios, estrategias de gestión y organización de clases					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
25.1	Honorarios del capacitador especializado en principios, estrategias de gestión y organización de clases	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
25.2	Materiales de capacitación: guías impresas, hojas de trabajo y formatos de evaluación	—	—	—	200.00
25.2.1	Guías impresas para docentes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160.00
25.2.2	Hojas de trabajo adicionales para ejercicios prácticos: 100 hojas	100	Hojas	0.4	40.00
25.3	Refrigerio para participantes (20 docentes)	20	Personas	10	200.00
25.4	Contingencia / imprevistos (copias extras, ajustes menores)	1	Servicio	200	200.00
TOTAL actividad 25					1,800.00
Actividad 26: Capacitación en estilos de enseñanza a docentes para desarrollo del pensamiento crítico					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)

26.1	Honorarios del capacitador especializado en estilos de enseñanza y pensamiento crítico	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
26.2	Materiales de capacitación: guías impresas, hojas de trabajo y formatos de evaluación	—	—	—	200.00
26.2.1	Guías impresas para docentes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160.00
26.2.2	Hojas de trabajo adicionales para ejercicios prácticos: 100 hojas	100	Hojas	0.4	40.00
26.3	Refrigerio para participantes (20 docentes)	20	Personas	10	200.00
26.4	Contingencia / imprevistos (copias extras, ajustes menores)	1	Servicio	200	200.00
	TOTAL actividad 25				1,800.00
Actividad 27: Red de empleabilidad activa - 50+ convenios empresariales					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
27.1	Gestión y formalización de convenios con empresas	1	Servicio	2,000.00	2,400.00
27.2	Talleres de vinculación y seguimiento a estudiantes	3	Talleres	800	200.00
27.3	Materiales y reportes de seguimiento	—	—	—	200.00
27.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	200	200.00
	TOTAL actividad 28				3,000.00
Actividad 28: Formación para la empleabilidad: Seminarios de empleo y asesoramiento laboral para estudiantes					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
28.1	Honorarios de facilitadores/asesores en empleabilidad	1	Servicio	800	800
28.2	Materiales de capacitación: guías, hojas de trabajo, formularios de registro	—	—	—	200
28.2.1	Guías impresas para estudiantes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160
28.2.2	Hojas de trabajo adicionales: 100 hojas	100	Hojas	0.4	40
28.3	Alquiler de aula y equipo (sillas, mesas, proyector)	1	Servicio	200	200
28.4	Refrigerio para participantes (80 estudiantes)	80	Personas	8	640
28.5	Contingencia / imprevistos (copias extras, ajustes menores)	1	Servicio	100	100
	TOTAL actividad 26				1,940.00

Actividad 29: Programa de desarrollo integral estudiantes - Liderazgo y emprendimiento					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	4,000.00
29.1	Talleres de liderazgo y emprendimiento para estudiantes	5	Talleres	800	1,500.00
29.2	Materiales y guías para proyectos estudiantiles	—	—	—	2,000.00
29.2.1	Guías impresas: 30 unidades	337	Unidades	10	1,000.00
29.2.2	Kits para desarrollo de proyectos	10	Kits	100	1,000.00
29.3	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	1,000.00	1,000.00
TOTAL actividad 27					4,500.00
PRESUPUESTO TOTAL					225, 496

PLAN ANUAL DE TRABAJO 2027

V. Datos Generales

- **Institución:** Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos
- **Ubicación:** Sicuani, Provincia de Canchis, Región Cusco
- **Período de Ejecución:** Enero - Diciembre 2027
- **Presupuesto Total:** S/ 192,106 (Ciento noventa y dos mil ciento seis soles)
- **Base Legal:**
 - o Ley N° 30512 - Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior
 - o D.S. N° 010-2017-MINEDU - Reglamento de la Ley N° 30512
 - o R.M. N° 429-2024-MINEDU - Licenciamiento Institucional

VI. Matriz PAT 2027

COMPONENTES	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Actividades Operativas	Indicadores	Meta	Tareas	Áreas Vinculadas	Bienes y Servicios	Cronograma	Presupuesto
COMPONENTE: LIDERAZGO DIRECTIVO	OE.1: Apoyar la interiorización de metas y expectativas institucionales de calidad y alto rendimiento a los trabajadores para compartir la dirección a futuro.	A.E. 1.1. Implementación del programa de capacitación para los trabajadores respecto a las altas expectativas y objetivos	Talleres de sensibilización y capacitación participativo de todo el personal, con seguimiento y evaluación progresivo	Número de talleres de sensibilización en altas expectativas y objetivos Porcentaje de participación en los talleres Porcentaje de cumplimiento de las metas, expectativas y objetivos compartidos	3 90% 90%	Contratación de facilitadores especializados Elaboración de materiales de capacitación Ejecución de talleres de sensibilización Logística y refrigerios Gestión de imprevistos	Dirección General, Unidad Académica, Área de Administración	Honorarios de facilitadores Materiales de capacitación Refrigerios Servicio de contingencia	Abril	4480

	OE.2: Mejorar la estructura organizativa de la institución para viabilizar el rendimiento individual y el logro de las metas	A.E 2.1 Rediseño de la estructura organizacional interna.	Evaluación y ajuste del organigrama. Optimización de la estructura organizacional	Porcentaje de estructura organizacional optimizada Número de talleres de socialización y capacitación del organigrama	100% 2	Organización de talleres internos Socialización de la nueva estructura Capacitación en el organigrama ajustado	Dirección General, Comité organizacional, Dinamizador TIC	Servicio de talleres internos	Mayo	490
	OE.2: Mejorar la estructura organizativa de la institución para viabilizar el rendimiento individual y el logro de las metas	A.E 2.2 Actualizar y mantener la plataforma digital para automatizar los procedimientos administrativos	Consolidación de plataforma digital. Integración total de procedimientos virtuales	Porcentaje de consolidación de la plataforma digital	100%	Desarrollo e integración de módulos digitales Capacitación virtual al personal en uso de la plataforma Gestión de licencias y suscripciones Implementación de soporte técnico Control de contingencias	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Jefe del Área de Administración	Desarrollo de plataforma Capacitación Licencias y suscripciones Soporte técnico Contingencia	Enero-Febrero	8925

	OE.3: Fortalecer la actividad colaborativa mediante la participación del personal en la toma de decisiones.	AE.3.1. Establecer espacios de participación y diálogo permanente.	Fortalecimiento de comités interdepartamentales. Autonomía en toma de decisiones	Número de talleres Porcentaje de participación de los trabajadores	3 90%	Ejecución de talleres de fortalecimiento Producción de materiales para comités Asesoría y seguimiento	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Jefe del Área de Administración	Talleres de fortalecimiento Materiales de trabajo Asesoría especializada	Abril, Junio y Julio	4010
	OE.4: Fomentar la participación de los grupos de interés representativos de la escuela superior, para mejorar la gestión organizacional y la calidad del sistema educativo.	A.E.4.1 Establecer comités de grupos de interés y canales de contacto con los medios de comunicación	Consolidación de comités de grupos de interés.	Número de talleres de capacitación Porcentaje de participación de los comités interdepartamentales	2 90%	Preparar materiales, organizar talleres de socialización, registrar acuerdos.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Jefe del Área de Administración	Materiales impresos, talleres de capacitación, contingencias.	Mayo Setiembre	1650
	OE.5: Promover la socialización de la institución para su vinculación con el entorno sociocultural, político e institucional	A.E. 5.1.1 Establecer interacciones periódicas con las instituciones educativas	Programa sistemático de visitas institucionales. Red interinstitucional activa	Número de salidas para visitas a las instituciones.	7	Coordinar y realizar visitas, elaborar registros y reportes, realizar talleres de coordinación.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Transporte y logística, materiales de registro, talleres, contingencias.	Mayo-Julio y Septiembre-Diciembre	4025

	OE.5: Promover la socialización de la institución para su vinculación con el entorno sociocultural, político e institucional	A.E. 5.1.2 Renovar la licencia de la base de datos y promover eventos de networking.	Establecer base de datos actualizada de contactos. Efectuar llamadas telefónicas. Realizar eventos de networking	Porcentaje de renovación de licencia completada	100%	Crear y actualizar una base de datos digital de contactos.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica	Plataforma digital (licencia/hosting en la nube).	Enero, Octubre	3676
				Número de eventos de networking	1	Efectuar llamadas de coordinación.		Alquiler de sala para networking.		
				Porcentaje de participación de asistentes al evento	90%	Organizar evento de networking con aliados estratégicos.		Refrigerios para participantes.		
								Material informativo (impresiones, folders, credenciales, separatas)		
	OE.6: Promover la estimulación intelectual del personal, para analizar los supuestos de trabajo, contribuir a buenos programas y nuevas ideas de la escuela superior.	A.E. 6.1 Establecer espacios de diálogo para el personal de la institución	Foros de innovación pedagógica institucionalizados, de enseñanza y supuestos de trabajo.	Número de foros de enseñanza y supuestos de trabajo.	2	Organización de foros, facilitación, registro de ideas, exposición de proyectos.	Dirección General, Jefe de la Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Honorarios de facilitadores, materiales impresos y de exposición, refrigerios, contingencias.	Mayo y Setiembre	2630
				Nivel de participación en los foros.	90%					

	OE. 7: Promover el modelamiento de la dirección, para orientar el crecimiento, la acción, consolidar las percepciones de las capacidades y la autoeficacia de los trabajadores de la institución.	A.E.7.1 Implementar las prácticas del modelo "liderazgo auténtico"	Programa permanente de liderazgo auténtico. Cultura de liderazgo distribuido	Número de sesiones de talleres de liderazgo auténtico y distribuido Porcentaje de participación del personal directivo. Porcentaje de cumplimiento de las prácticas de liderazgo auténtico	4 90% 90%	Capacitación en liderazgo, talleres de trabajo, aplicación de cuestionarios, retroalimentación.	Dirección General, Jefe de la Unidad Académica, Jefe del Área de Administración, Coordinación de Área de Calidad	Honorarios de facilitadores, materiales impresos y de trabajo, refrigerios, contingencias.	Junio, Julio, Setiembre y octubre	4540
	OE.8: Incentivar el apoyo de los líderes al personal, para su desarrollo en la institución.	A.E.8.1 Establecer espacios de interacción permanente	Reuniones de escucha activa y feedback entre directivos y trabajadores. Buzón digital interactivo y de atención personalizada	Número de reuniones de escucha activa Porcentaje de participación en las reuniones Porcentaje de mantenimiento de buzón interactivo	4 100% 100%	Organizar reuniones de escucha activa y retroalimentación. Proveer refrigerios a los asistentes. Mantenimiento del buzón digital interactivo. Difundir el mecanismo de participación.	Dirección General, Coordinación de Área de Calidad, Dinamizador TIC	Logística de reuniones (sala, ambientación). Refrigerios para participantes. Buzón digital interactivo (mantenimiento) Materiales de comunicación y difusión.	Abril, Julio, Setiembre y noviembre	1120

	OE.9: Monitorear el proceso de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados de aprendizaje en la institución.	A.E. 9.1 Verificar el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje.	Monitoreo pedagógico sistematizado. Acompañamiento docente permanente	Números de visitas y registros en aulas Porcentaje de docentes monitoreados.	6 100%	Supervisión, observación en aula, elaboración de registros, reuniones de retroalimentación.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica	Honorarios de supervisores, materiales de monitoreo, reuniones de capacitación, contingencias.	Abril, Mayo, Julio, setiembre, octubre y noviembre	3360
	OE.10 Evitar que los trabajadores sean conducidos a direcciones incompatibles con los objetivos, para coadyuvar a la eficacia organizacional.	A.E.10.1 Implementar sesiones de orientación institucional a los docentes	Programa de orientación docente institucionalizado. Alineación total con objetivos	Número de reuniones. Porcentaje de participación en las sesiones de orientación. Porcentaje de alineación del desempeño con objetivos	2 90% 90%	Orientación docente, elaboración de guías, sesiones de acompañamiento.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área de Calidad	Honorarios de orientadores, materiales impresos, reuniones de orientación, contingencias.	Abril	1890

	OE. 11: Supervisar y evaluar la instrucción y el control del comportamiento para motivar el rendimiento estudiantil en la escuela superior.	A.E.11.1. Optimizar la supervisión y evaluación de la instrucción y comportamiento de los docentes.	Supervisión y evaluación de la instrucción y comportamiento docente en las aulas. Evaluación estudiantil previa prueba piloto con grupos focales Evaluación de pares. Retroalimentación	Número de visitas de supervisión y evaluación Porcentaje de participación en la evaluación de pares Porcentaje de participación de estudiantes en la evaluación docente Número de reuniones	2 95% 95% 2	Aplicar instrumentos de evaluación docente. Implementar evaluación de estudiantil y evaluación de pares, mediante software. Organizar sesiones de retroalimentación grupal. Brindar refrigerios en sesiones. Utilizar materiales de apoyo para informes.	Dirección General, Unidad Académica, Coordinador de Calidad, Dinamizador TIC	Instrumentos de evaluación (rúbricas, listas de cotejo). Licencia de software para evaluación y retroalimentación. Refrigerios para docentes. Materiales de apoyo (plumones, papel bond, carpetas).	Junio Noviembre	2900
--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--------------------	------

COMPONENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL	OE. 12: Mejorar el desempeño para la ejecución de tareas y actividades de los trabajadores y equipos de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de la institución	A.E.12.1 Establecer un sistema basado en resultados y la evaluación de desempeño de personal	Sistema basado en resultados y evaluación de desempeño del personal.	Porcentaje de implementación del sistema basado en resultados Número de evaluaciones semestrales Porcentaje de cumplimiento de actividades. Porcentaje de participación en las evaluaciones	100% 2 90% 90%	Desarrollo del sistema, capacitación del personal, elaboración de guías y formatos, ajustes menores.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Administración, Coordinador de Área de Calidad	Servicios de consultoría, capacitación, materiales impresos, contingencias.	Febrero-Mayo, Julio, Noviembre y Diciembre	3000
	OE.13: Mejorar la comunicación asertiva, para que los integrantes de la comunidad educativa se expresen de manera directa, segura y honesta, demostrando empatía y respeto a los demás.	A.E.13.1 Capacitar a la comunidad educativa en comunicación asertiva	Programa de comunicación asertiva. Coaching comunicacional	Número de talleres de comunicación asertiva Porcentaje de participación de la comunidad educativa	3 85%	Realización de talleres de coaching, ejercicios prácticos, capacitación en comunicación.	Dirección General, Jefe del Área de Administración	Honorarios de coach, talleres prácticos, materiales de trabajo, contingencias.	Septiembre- Noviembre	4190

	OE. 14: Reconocer el desempeño laboral de personal de la institución, para mejorar los niveles de satisfacción y retención de los trabajadores, así como la rentabilidad y productividad de la institución.	A.E.14.1 Reconocer el buen desempeño laboral individual y grupal.	Plan de reconocimiento al buen desempeño laboral individual y grupal	Número de eventos de reconocimiento al desempeño Nivel de satisfacción de trabajadores respecto al reconocimiento recibido	1 75%	Adquirir premios y reconocimientos para trabajadores. Elaborar y entregar certificados y diplomas. Organizar ceremonia de entrega. Brindar refrigerios en la actividad.	Dirección General, Unidad Académica, Administración, Coordinador de Área de Calidad	Medallas, placas de reconocimiento y diplomas. Certificados impresos. Refrigerios.	Diciembre	1830
	OE. 15: Mejorar el suministro de los recursos de la institución para contribuir a la gestión de la calidad de la institución.	A.E.15.1 Implementar mobiliario moderno en la biblioteca y los laboratorios	Implementación de mobiliario especializado en la biblioteca y los laboratorios	Porcentaje de ambientes equipados.	100%	Adquisición de mobiliario	Dirección General, Jefe del Área de Administración, Coordinador de Área de Calidad	Mobiliario	Enero-Marzo	48000
	OE. 16: Promover el trabajo en equipo para el desempeño integral de las funciones de los trabajadores y el logro de los objetivos de la institución.	A.E.16.1 Capacitar al personal respecto al trabajo en equipo y conformar equipos de trabajo colaborativos e interdisciplinarios	Equipos de alto rendimiento consolidados - Metodología SCRUM	Número de talleres de metodología SCRUM Porcentaje de participación a los talleres	2 90%	Capacitación en metodología SCRUM, elaboración de materiales, refrigerio, ajustes menores.	Dirección General, Todas las áreas	Servicio de capacitación, guías impresas, tableros Kanban, refrigerio, contingencia.	Febrero	2120

	OE.17 Promover la gestión de la calidad para la mejora permanente de los procesos educativos y el aseguramiento de la calidad de la institución.	A.E.17.1 Establecer políticas de calidad educativa, capacitaciones en metodologías de aseguramiento de la calidad e implementar prácticas de auditorías internas	Actividad 19: Capacitación en ISO 9001	Número de talleres en ISO 9001 Número de auditorías Porcentaje de cumplimiento de auditorías	2 2 100%	Dictado de capacitación, elaboración de materiales, alquiler de aula, refrigerio, ajustes menores.	Dirección General, Coordinador de Área de Calidad	Servicio de capacitación, guías impresas, hojas de trabajo, alquiler de aula, refrigerio, contingencia	Mayo-Junio	1810
COMPONENTE: CALIDAD DE SERVICIO	OE.18: Actualizar el diseño curricular de los planes de estudios para una formación integral de los estudiantes según las necesidades de las instituciones educativas.	AE.18.1: Evaluación del primer año de implementación curricular	Implementación curricular actualizada	Porcentaje de cumplimiento del plan curricular anual Porcentaje de objetivos de aprendizaje alcanzados por los estudiantes	90% 85%	Evaluación pedagógica, elaboración de formularios, análisis de resultados, ajustes menores.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinadores	Servicios de consultoría, formularios y guías, reportes, contingencia.	Noviembre - Diciembre	2200

	OE. 19. Mejorar la seguridad de la institución para prevenir y evitar riesgos en la infraestructura y las personas.	A.E.19.1 Instalar equipos de seguridad y emergencia en espacios accesibles de la Escuela superior para su fácil uso.	Sistema de seguridad de la Escuela Superior	Porcentaje de equipamiento de seguridad implementado	100%	Adquisición e instalación de equipos, capacitación, elaboración de materiales, ajustes menores.	Dirección General, Jefe del Área de Administración	Extintores, botiquines, señalética, servicio de instalación, capacitación, guías impresas, contingencia.	Febrero-Abril	8300
	OE. 20: Promover el trato adecuado del personal a los estudiantes, mediante el respeto, la consideración a sus opiniones y sugerencias, así como, las acciones pertinentes para atender sus solicitudes	AE. 20.1: Establecer mecanismos de defensa de los estudiantes y capacitaciones respecto al código de ética.	Defensoría Estudiantil operativa - Código de ética implementado	Número de talleres de capacitación del código de ética Porcentaje de participación a los talleres	2 90%	Implementación de código de ética, talleres de capacitación, elaboración de materiales, ajustes menores.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Unidad de Bienestar	Honorarios de personal, servicio de capacitación, códigos de ética, formularios, contingencia.	Octubre	3920
	OE. 21 Asegurar instalaciones adecuadas en la institución para promover el aprendizaje eficiente de los estudiantes.	AE. 21.1 Implementar recursos de tecnológicos y recursos de biblioteca	Implementación de recursos especializados en la biblioteca virtual	Porcentaje de recursos operativos	100%	Adquisición de equipos, adquisición de libros y recursos digitales, instalación y configuración, ajustes menores.	Dirección General, Área de Administración, Unidad Académica	Suscripciones, e-books, servicios de instalación y configuración, contingencia.	Enero-Marzo	21000

	OE. 22: Mejorar los ambientes complementarios para contribuir a la formación integral de la comunidad educativa de la institución.	AE. 22.1: Optimizar la infraestructura y el equipamiento de los ambientes complementarios de la institución.	Mejora de ambientes complementarios: cafetería, librería, tópico y sala psicopedagógica	Porcentaje de ambientes mejorados	100%	Equipar y mejorar la cafetería. Dotar de mobiliario y estanterías a la librería. Implementar mobiliario y equipos en tópico y sala psicopedagógica. Acondicionar espacios generales. Considerar ajustes e imprevistos.	Dirección General, Jefe del Área de Administración, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Calidad	Mesas, sillas, utensilios y equipos básicos. Estanterías y mobiliario. Camillas, escritorios y sillas. Servicio de instalación y acondicionamiento. Contingencia.	Junio-Agosto	20000
	OE. 23 Mejorar el mantenimiento del equipamiento y la infraestructura educativa para asegurar que las actividades académicas y administrativas se realicen en espacios adecuados	AE. 23.1 Implementar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del equipamiento e infraestructura educativa	Mantenimiento predictivo IoT - Sensores y monitoreo remoto	Porcentaje de reducción de fallas.	80%	Instalación de sensores IoT, implementación de software, capacitación, ajustes menores.	Dirección General, Área de Administración, Mantenimiento	Sensores IoT, software de monitoreo, servicio de capacitación, contingencia.	Enero	15000

	OE. 24 Mejorar las competencias comunicativas, relacionales, los conocimientos y los estilos de enseñanza de los docentes para facilitar la comprensión de los contenidos, garantizar una enseñanza efectiva y desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes	AE.24.1 Implementar el programa de capacitación en competencias comunicativas, relacionales conocimientos y estilos de enseñanza.	Programa integral de capacitación en competencias comunicativas, relacionales, conocimientos y estilos de enseñanza Certificación internacional	Número de talleres en competencias	2	Talleres y cursos, elaboración de materiales, ajustes menores.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica	Servicios de capacitación, guías, recursos digitales, contingencia.	Septiembre- Noviembre	7600
	OE. 25: Mejorar la relación de la escuela superior con otras instituciones educativas con el fin de que los estudiantes encuentren trabajos de calidad..	A.E.25.1 Optimizar las alianzas estratégicas con instituciones educativas públicas y privadas; así como mejorar la bolsa de trabajo.	Red de empleabilidad activa - Convenios con instituciones educativas públicas y privadas.	Cantidad de convenios	6	Gestión de convenios, talleres de vinculación, elaboración de reportes, ajustes menores.	Dirección General, Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Servicios de gestión, talleres, materiales de seguimiento, contingencia.	Abril-Julio y Septiembre-Diciembre	3000

	OE. 26: Desarrollar las competencias profesionales de los estudiantes de para mejorar su nivel de inserción laboral	A.E.26.1 Implementar seminarios de empleo y asesoramiento laboral	Seminarios de empleo y asesoramiento laboral para estudiantes	Cantidad de estudiantes participantes. Tasa de inserción laboral de participantes	1 90%	Dictar seminarios de empleabilidad. Entregar materiales de capacitación. Alquilar espacio y equipos para sesiones. Brindar refrigerio a estudiantes. Cubrir imprevistos.	Dirección General, Jefe de Unidad Académica, Coordinador de Área Académica, Jefe de Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Honorarios de facilitadores. Guías y hojas de trabajo. Alquiler de aula y equipo. Refrigerio. Contingencia.	Diciembre	1940
	OE.27: Mejorar las actividades extracurriculares y el desarrollo de la personalidad de los estudiantes, que contribuyan al aprendizaje y desarrollo de las habilidades de los alumnos de la institución	A.E.27.1 Implementar capacitaciones en habilidades blandas y proyectos extracurriculares	Programa de desarrollo integral estudiantes - Liderazgo y emprendimiento	Número de proyectos estudiantiles. Competencias desarrolladas	6	Talleres de liderazgo y emprendimiento, elaboración de guías y kits, ajustes menores.	Dirección General, Unidad Académica, Unidad de Bienestar	Talleres, guías impresas, kits de proyectos, contingencia.	Abril-Julio y Septiembre-Diciembre	4500

VIII. Justificación Presupuestal

COMPONENTE: LIDERAZGO DIRECTIVO					
Actividad 1: Talleres de sensibilización y capacitación - Fase de consolidación y sostenibilidad					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
1.1	Honorarios de facilitadores especializados en sensibilización y capacitación	1	Servicio	3,000.00	3,000.00
1.2	Materiales de capacitación: guías, hojas de trabajo, formatos de evaluación	—	—	—	400.00
1.2.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 30 unidades	30	Unidades	8	240.00
1.2.2	Hojas de trabajo y ejercicios prácticos: 200 hojas	200	Hojas	0.8	160.00
1.3	Refrigerio para participantes (34 personas)	34	Personas	30	1,020.00
1.4	Contingencia / imprevistos (copias extras, ajustes menores)	1	Servicio	60	60.00
	TOTAL actividad 1				4,480.00
Actividad 2: Evaluación y ajuste del organigrama. Optimización de la estructura organizacional					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
2.1	Talleres internos de socialización y capacitación sobre la nueva estructura	1	Servicio	490	490
	TOTAL actividad 2				490.00
Actividad 3: Consolidación de plataforma digital. Integración total de procedimientos virtuales					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
3.1	Desarrollo e integración de módulos de la plataforma digital	1	Servicio	4,500.00	4,500.00
3.2	Capacitación virtual del personal para uso de la plataforma	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
3.3	Licencias de software y suscripciones necesarias	1	Servicio	1,200.00	1,200.00

3.4	Soporte técnico y ajustes durante la integración	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
3.5	Contingencia / imprevistos (errores de integración, mejoras menores)	1	Servicio	525	525.00
	TOTAL actividad 3				8,925.00
Actividad 4: Fortalecimiento de comités interdepartamentales. Autonomía en toma de decisiones					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
4.1	Talleres de fortalecimiento de comités interdepartamentales	1	Servicio	2,000.00	2,000.00
4.2	Materiales de trabajo: guías, manuales de procedimientos y formatos	—	—	—	1,000.00
4.2.1	Guías impresas para comités (A4, 10 páginas, 20 unidades)	20	Unidades	20	400.00
4.2.2	Manuales y formatos de trabajo	1	Servicio	600	600.00
4.3	Asesoría y seguimiento a comités para autonomía en decisiones	1	Servicio	1,010.00	1,010.00
	TOTAL actividad 4				4,010.00
Actividad 5: Consolidación de comités de grupos de interés. Alianzas estratégicas formalizadas					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
5.1	Materiales de trabajo: guías, formatos y registros de reuniones	—	—	—	500
5.1.1	Guías impresas para comités: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	10	200
5.1.2	Formatos y registros de reuniones	1	Servicio	300	300
5.2	Talleres de socialización y capacitación de comités	1	Servicio	900	900
5.3	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	250	250
	TOTAL actividad 5				1,650.00
Actividad 6: Programa sistemático de visitas institucionales. Red interinstitucional activa					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)

6.1	Gastos de transporte y logística para visitas interinstitucionales	12	Servicio	200.00	2,400.00
6.2	Materiales de registro: formularios, guías y reportes	—	—	—	625.00
6.2.1	Formularios y guías impresas (A4, 10 páginas, 15 unidades)	15	Unidades	20	300.00
6.2.2	Reportes de visitas	1	Servicio	325	325.00
6.3	Talleres de coordinación con instituciones participantes	1	Servicio	800	800.00
6.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	200	200.00
	TOTAL actividad 6				4,025.00
Actividad 7: Renovar la licencia de base de datos actualizada de contactos. Realizar eventos de networking					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
7.1	Plataforma digital para registro y actualización de la base de datos de contactos (licencia básica/hosting en la nube)	1	Servicio	250	250
7.2	Organización de evento de networking para representantes de instituciones educativas y aliados estratégicos				3426
7.2.1	Alquiler de sala para el evento de networking (medio día, con mobiliario básico)	1	Servicio	400	400
7.2.2	Refrigerios ligeros para participantes	359	Personas	8	2872
7.2.3	Material informativo (impresiones, folders, credenciales y separatas para difusión en el evento)	22	Kits	7	154
	Total Actividad 7				3,676
Actividad 8: Foros de innovación pedagógica institucionalizados. Banco de ideas y proyectos					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
8.1	Honorarios de facilitadores y moderadores de los foros	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
8.2	Materiales de trabajo: guías, formatos de registro, posters para exposición de ideas	—	—	—	410.00
8.2.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160.00
8.2.2	Hojas y posters para registro de ideas (50 unidades)	50	Unidades	5	250.00

8.3	Refrigerio para participantes (35 personas)	35	Personas	20	700.00
8.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	20	20.00
	TOTAL actividad 8				2,630.00
Actividad 9: Programa permanente de liderazgo auténtico. Cultura de liderazgo distribuido					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
9.1	Honorarios de facilitadores y expertos en liderazgo	1	Servicio	3,000.00	3,000.00
9.2	Materiales de capacitación: guías, hojas de trabajo, cuestionarios	—	—	—	320.00
9.2.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 30 unidades	30	Unidades	8	240.00
9.2.2	Hojas de trabajo y cuestionarios	100	Hojas	0.8	80.00
9.3	Refrigerio para participantes (30 personas)	30	Personas	40	1,200.00
9.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	20	20.00
	TOTAL actividad 9				4,540.00
Actividad 10: Reuniones de escucha activa y feedback entre directivos y trabajadores. Buzón digital interactivo y de atención personalizada					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
10.1	Logística para reuniones (ambientación básica)				160
10.1.2	Ambientación y señalética (afiches, mesas, colocación) — paquete	1	LOTE	160	160
10.2	Refrigerios para participantes (detalle por ración)				680
10.2.1	Bebida (agua / jugo individual)	136	UNIDAD	1.5	204
10.2.2	Snack principal (sándwich/empanada/porción)	136	UNIDAD	2.5	340
10.2.3	Complemento (fruta / galleta)	136	UNIDAD	1	136
10.3	Buzón digital interactivo y atención personalizada				150
10.3.1	Mantenimiento y moderación / soporte técnico (Feb–Dic)	1	SERVICIO	150	150
10.4	Materiales de comunicación y difusión				130
10.4.1	Diseños para envíos digitales y recursos para difusión interna (configuración)	1	SERVICIO	130	130
	TOTAL ACTIVIDAD 10				1,120.00

Actividad 11: Monitoreo pedagógico sistematizado. Acompañamiento docente permanente					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
11.1	Honorarios de supervisores y acompañamiento pedagógico	1	Servicio	1,800.00	1,800.00
11.2	Materiales de monitoreo: formatos, registros y guías de observación	—	—	—	800.00
11.2.1	Formatos y registros impresos: 50 unidades	50	Unidades	10	500.00
11.2.2	Guías de observación y seguimiento	10	Unidades	30	300.00
11.3	Reuniones de retroalimentación y capacitación complementaria	1	Servicio	700	700.00
11.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	60	60.00
	TOTAL actividad 11				3,360.00
Actividad 12: Programa de orientación docente institucionalizado. Alineación total con objetivos					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
12.1	Honorarios de orientadores pedagógicos	1	Servicio	900	900
12.2	Materiales de orientación: guías y formatos de seguimiento	—	—	—	500
12.2.1	Guías impresas (A4, 10 páginas, 15 unidades)	15	Unidades	10	150
12.2.2	Formatos de seguimiento y evaluación docente	1	Servicio	350	350
12.3	Reuniones de socialización y seguimiento	1	Servicio	400	400
12.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	90	90
	TOTAL actividad 12				1,890.00
Actividad 13: Supervisión y evaluación de la instrucción y comportamiento docente en las aulas. Evaluación de pares. Evaluación estudiantil. Retroalimentación					
Ítem	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
13.1	Instrumentos de evaluación docente (listas de cotejo, rúbricas impresas)	200	Unidades	3	600

13.2	Software/licencia para evaluación de pares y retroalimentación (plataforma digital básica, 1 año)	1	Licencia	1000	1000
13.3	Capacitación para evaluadores y docentes sobre uso del sistema	1	Servicio	700	700.00
13.4	Refrigerios en sesiones de retroalimentación GRUPAL (20 docentes x 2 sesiones = 120 raciones)				280
13.4.1	Sándwich individual (jamón/queso)	40	Unidad	5	200
13.4.2	Bebida (agua mineral/jugo 500 ml)	40	Unidad	2	80
13.5	Materiales de apoyo				320
13.5.1	Plumones para pizarra y rotafolio (set de 12 colores)	2	Set	25	50
13.5.2	Papel bond A4 (resma de 500 hojas)	6	Resma	35	210
13.5.3	Carpetas plásticas para entrega de reportes	12	Unidades	5	60
	TOTAL ACTIVIDAD 13				2,900
COMPONENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Actividad 14: Sistema basado en resultados y evaluación de desempeño consolidado					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
14.1	Desarrollo e implementación del sistema de evaluación de desempeño	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
14.2	Capacitación del personal en uso del sistema	1	Servicio	600	600.00
14.3	Materiales de capacitación: guías y formatos	—	—	—	600.00
14.3.1	Guías impresas (A4, 10 páginas, 20 unidades)	20	Unidades	10	200.00
14.3.2	Formatos de evaluación y seguimiento	1	Servicio	400	400.00
14.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	300	300.00
	TOTAL actividad 14				3,000.00
Actividad 15: Programa de comunicación asertiva avanzada - Coaching comunicacional					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
15.1	Honorarios de coach en comunicación asertiva	1	Servicio	2,000.00	2,000.00
15.2	Talleres prácticos de comunicación para personal	1	Servicio	1,200.00	1,200.00
15.3	Materiales de capacitación: guías, hojas de ejercicios	—	—	—	700.00

15.3.1	Guías impresas (A4, 10 páginas, 20 unidades)	20	Unidades	10	200.00
15.3.2	Hojas de trabajo y ejercicios prácticos	100	Hojas	5	500.00
15.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	290	290.00
	TOTAL actividad 15				4,190.00
Actividad 16: Sistema de reconocimiento institucionalizado - Ceremonia anual de excelencia					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
16.1	Premios y reconocimientos: medallas, diplomas y placas para destacar el buen desempeño individual y grupal	—	—	—	1,080.00
16.1.1	Medallas para reconocimiento individual (30 unidades)	30	Unidades	20	600
16.1.2	Placas de reconocimiento para grupos de trabajo (4 unidades)	4	Unidades	120	480
16.2	Materiales para entrega de reconocimientos: certificados impresos en papel A4, tinta a color	50	Unidades	5	250
16.3	Refrigerio para participantes (50 personas)	50	Personas	10	500
	TOTAL actividad 16				1,830.00
Actividad 17: Segunda fase de equipamiento: tecnología avanzada y mobiliario especializado					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
17.1	Mobiliario moderno para biblioteca y laboratorios: mesas, sillas ergonómicas, estanterías	—	—	—	48,000.00
17.1.1	Mesas de trabajo ergonómicas (10 unidades)	10	Unidades	500	5,000.00
17.1.2	Sillas ergonómicas (100 unidades)	100	Unidades	300	30,000.00
17.1.3	Estanterías modulares para libros y materiales (10 unidades)	10	Unidades	1,300.00	13,000.00
	TOTAL actividad 17				48,000.00
Actividad 18: Equipos de alto rendimiento consolidados - Metodología SCRUM					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
18.1	Capacitación en metodología SCRUM para equipos de trabajo	1	Servicio	1,000.00	1,000.00
18.1.1	Refrigerio para participantes (34 personas)	68	Raciones	10	680.00

18.2	Materiales de trabajo: guías, tableros Kanban, plantillas de planificación	—	—	—	340.00
18.2.1	Guías impresas SCRUM: A4, 10 unidades	34	Unidades	10	544.00
18.2.2	Tableros Kanban y plantillas	34	Unidades	16	100.00
18.3	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	100	100.00
	TOTAL actividad 18				2,120.00
Actividad 19: Certificación de calidad - Capacitacion en ISO 9001					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
19.1	Honorarios del capacitador especializado en ISO 9001 y auditorías internas	1	Servicio	900	900
19.2	Materiales de capacitación: guías, hojas de trabajo, ejemplos de auditorías	—	—	—	200
19.2.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160
19.2.2	Hojas de trabajo y ejercicios prácticos: 100 hojas	100	Hojas	0.4	40
19.3	Refrigerio para participantes (34 personas)	68	Raciones	10	680
19.4	Contingencia / imprevistos (copias extras, ajustes menores)	1	Servicio	30	30
	TOTAL actividad 19				1,810.00
COMPONENTE: CALIDAD DE SERVICIO					
Actividad 20: Implementación curricular actualizada - Evaluación del primer año					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
20.1	Honorarios de consultores pedagógicos para evaluación	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
20.2	Materiales de evaluación y seguimiento	—	—	—	600.00
20.2.1	Formularios y guías impresas: 20 unidades	20	Unidades	10	500.00
20.2.2	Reportes y análisis de resultados	1	Servicio	500	100.00
20.3	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	100	100.00
	TOTAL actividad 20				2,200.00
Actividad 21: Sistema de seguridad integral - Monitoreo 24/7					

Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
21.1	Adquisición de equipos de seguridad y emergencia: extintores, botiquines, señalética de evacuación	—	—	—	5,000.00
21.1.1	Extintores (10 unidades)	10	Unidades	200	2,000.00
21.1.2	Botiquines de primeros auxilios (5 unidades)	5	Unidades	300	1,500.00
21.1.3	Señalética y avisos de emergencia (10 unidades)	10	Unidades	50	500
21.2	Instalación de equipos de seguridad y emergencia	1	Servicio	500	500
21.3	Capacitación sobre uso de equipos de seguridad para comunidad educativa	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
21.4	Materiales de capacitación: guías, manuales y hojas de trabajo	—	—	—	300
21.4.1	Guías impresas para participantes: A4, 10 páginas, 30 unidades	30	Unidades	8	240
21.4.2	Hojas de trabajo adicionales para ejercicios prácticos: 60 hojas	60	Hojas	1	60
21.5	Contingencia / imprevistos (repuestos, ajustes menores)	1	Servicio	1000	1000
	TOTAL actividad 21				8,300.00
Actividad 22: Defensoría Estudiantil operativa - Código de ética implementado-Talleres de capacitación dirigido al personal para la implementación de un código de ética.					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
22.1	Honorarios de personal de defensoría	1	Servicio	2,000.00	2,000.00
22.2	Talleres de capacitación dirigido al personal para la implementación de un código de ética.	1	Servicio	800.00	800.00
22.3	Materiales: códigos de ética, guías de atención, formatos de registro	—	—	—	800.00
22.3.1	Códigos de ética impresos: 30 unidades	30	Unidades	10	300.00
22.3.2	Formularios de registro de casos	50	Unidades	10	500.00
22.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	320	320.00
	TOTAL actividad 22				3,920.00
Actividad 23: Fase 2 recursos de aprendizaje: Biblioteca virtual					

Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
23.1	Adquisición de libros y recursos digitales para biblioteca virtual				15,000.00
23.1.1	Suscripción anual a bases de datos académicas (Scopus, ProQuest, JSTOR)	3	Suscripciones	3,000.00	9,000.00
23.1.2	Adquisición de e-books especializados (educación e idiomas)	200	Títulos	30	6,000.00
23.2	Instalación y configuración de equipos y plataformas				5,000.00
23.2.1	Instalación de red y cableado estructurado	1	Servicio	2,000.00	2,000.00
23.2.2	Configuración de software y capacitación inicial	1	Servicio	2,000.00	2,000.00
23.3	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	1,000.00	1,000.00
	TOTAL Actividad 23				21,000.00
Actividad 24: Ambientes complementarios - Estándares internacionales					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
24.1	Remodelación y adecuación de ambientes: cafetería, librería, tópico, sala psicopedagógica				15,000.00
24.1.1	Remodelación de cafetería (pintura, mobiliario básico)	1	Servicio	5,000.00	5,000.00
24.1.2	Adecuación de librería (mostrador, estantes)	1	Servicio	3,000.00	3,000.00
24.1.3	Implementación de tópico (camilla, botiquín completo, mobiliario)	1	Servicio	4,000.00	4,000.00
24.1.4	Sala psicopedagógica (mobiliario, divisores acústicos, escritorio)	1	Servicio	3,000.00	3,000.00
24.2	Mobiliario y equipamiento según estándares internacionales				3,000.00
24.2.1	Mesas y sillas ergonómicas	10	Unidades	200	2,000.00
24.2.2	Estanterías metálicas y archivadores	5	Unidades	200	1,000.00
24.3	Señalización y materiales de seguridad				1,000.00
24.3.1	Señales de evacuación y seguridad (luminosas)	10	Unidades	60	600.00
24.3.2	Extintores multipropósito (5 kg)	2	Unidades	200	400.00

24.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	1,000.00	1,000.00
	TOTAL Actividad 24				20,000.00
Actividad 25: Mantenimiento predictivo IoT - Sensores y monitoreo remoto					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
25.1	Adquisición e instalación de sensores IoT para equipos e infraestructura	1	Servicio	8,000.00	8,000.00
25.2	Plataforma de monitoreo remoto y software de mantenimiento predictivo	1	Servicio	5,000.00	5,000.00
25.3	Capacitación del personal de mantenimiento	1	Servicio	1,500.00	1,500.00
25.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	500.00	500.00
	TOTAL actividad 25				15,000.00
Actividad 26: Programa integral de competencias docentes - Certificación internacional					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
26.1	Talleres y cursos de formación para certificación internacional	1	Servicio	5,000.00	5,000.00
26.2	Materiales de capacitación: guías, manuales y recursos digitales	—	—	—	1,500.00
26.2.1	Guías impresas (A4, 20 páginas, 20 unidades)	20	Unidades	10	200.00
26.2.2	Recursos digitales y ejercicios prácticos	1	Servicio	1,300.00	1,300.00
26.3	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	1,100.00	1,100.00
	TOTAL actividad 26				7,600.00
Actividad 27: Red de empleabilidad activa - 50+ convenios empresariales					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
27.1	Gestión y formalización de convenios con empresas	1	Servicio	2,000.00	2,400.00
27.2	Talleres de vinculación y seguimiento a estudiantes	3	Talleres	800	200.00
27.3	Materiales y reportes de seguimiento	—	—	—	200.00
27.4	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	200	200.00

TOTAL actividad 27					3,000.00
Actividad 28: Formación para la empleabilidad: Seminarios de empleo y asesoramiento laboral para estudiantes					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	Total (S/.)
28.1	Honorarios de facilitadores/asesores en empleabilidad	1	Servicio	800	800
28.2	Materiales de capacitación: guías, hojas de trabajo, formularios de registro	—	—	—	200
28.2.1	Guías impresas para estudiantes: A4, 10 páginas, 20 unidades	20	Unidades	8	160
28.2.2	Hojas de trabajo adicionales: 100 hojas	100	Hojas	0.4	40
28.3	Alquiler de aula y equipo (sillas, mesas, proyector)	1	Servicio	200	200
28.4	Refrigerio para participantes (80 estudiantes)	80	Personas	8	640
28.5	Contingencia / imprevistos (copias extras, ajustes menores)	1	Servicio	100	100
	TOTAL actividad 28				1,940.00
Actividad 29: Programa de desarrollo integral estudiantes - Liderazgo y emprendimiento					
Item	Descripción, características y especificaciones técnicas del bien y/o servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. (S/.)	4,000.00
29.1	Talleres de liderazgo y emprendimiento para estudiantes	5	Talleres	800	1,500.00
29.2	Materiales y guías para proyectos estudiantiles	—	—	—	2,000.00
29.2.1	Guías impresas: 30 unidades	337	Unidades	10	1,000.00
29.2.2	Kits para desarrollo de proyectos	10	Kits	100	1,000.00
29.3	Contingencia / ajustes menores	1	Servicio	1,000.00	1,000.00
TOTAL actividad 29					4,500.00
PRESUPUESTO TOTAL					192,106.00

Conclusiones

1. Los hallazgos obtenidos permiten concluir que existe una relación directa y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio en la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, según la percepción de los trabajadores y estudiantes. Asimismo, se demuestra que no existen diferencias significativas en las percepciones de ambos grupos respecto al nivel de efectividad del liderazgo directivo y el grado de favorabilidad del clima organizacional. Sin embargo, se identificaron diferencias significativas en sus percepciones sobre el nivel de calidad de servicio de la institución.
2. Los resultados evidencian que el liderazgo directivo, en función de las dimensiones dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción es percibido como nada efectivo por los trabajadores y estudiantes de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. Esto se demuestra en las brechas identificadas en las dimensiones y sus indicadores. Asimismo, el análisis estadístico permite identificar que no existen diferencias significativas sobre la percepción de nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la institución, lo cual se evidencia en la media reportada de ($\bar{X}_{Tr} = 58,94$) para los trabajadores y ($\bar{X}_{Est} = 56,74$) para estudiantes, que muestran diferencias mínimas no muy relevantes estadísticamente.
3. Los hallazgos de la investigación permiten concluir que el grado de favorabilidad del clima organizacional en función de las dimensiones la gestión institucional, los retos individuales y la interacción es percibida como desfavorable o algo favorable por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública

Gregoria Santos. Esto se evidencia en las brechas de las dimensiones y sus indicadores.

Además, los resultados del análisis estadístico permiten identificar que no existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, lo cual se demuestra en la media reportada de ($\bar{X}_{Trab} = 65,09$) para los trabajadores y ($\bar{X}_{Est} = 61,39$) para los estudiantes.

4. Los hallazgos permiten concluir que el nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes es percibido como bajo o medio por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos; esto se sustenta en las brechas de las dimensiones y sus indicadores. Asimismo, según los resultados estadísticos se identificó que existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. Esto se demuestra en la media reportada de ($\bar{X}_{Tr} = 75,79$) para los trabajadores y ($\bar{X}_{Est} = 67,43$) para los estudiantes.
5. Los resultados evidencian que existe una correlación positiva y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio en la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. En tal sentido, los trabajadores perciben una correlación muy alta entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ($r = 0,897$) y una correlación alta con la calidad de servicio ($r = 0,612$). Por otro lado, los estudiantes

identifican una correlación muy alta tanto con el clima organizacional ($r = 0,855$) como con la calidad de servicio ($r = 0,783$).

6. La propuesta de desarrollo del liderazgo directivo aportará una solución efectiva para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio en la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos.

Recomendaciones

1. Diseñar un sistema de gestión participativa que involucre activamente a los trabajadores, estudiantes y al equipo directivo de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos, para facilitar la comunicación continua, identificar conjuntamente fortalezas y áreas de mejora en el liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio. Este sistema deberá incorporar mecanismos formales para la recolección periódica de datos cualitativos y cuantitativos que permitan monitorear brechas porcentuales, especialmente en calidad de servicio, fomentando el compromiso colectivo con la mejora continua y el desarrollo integral institucional.
2. Implementar un plan integral de fortalecimiento del liderazgo directivo con énfasis en las altas expectativas, los objetivos compartidos, la gestión del talento humano, la innovación organizacional, la cultura colaborativa y la gestión de la enseñanza, apoyado en herramientas de evaluación y seguimiento para medir avances y ajustar acciones.
3. Implementar un plan de mejora del clima organizacional basado en la participación activa de todos los actores, que contemple actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el reconocimiento y bienestar laboral, con indicadores claros para evaluar su impacto en el ambiente institucional.
4. Revisar y actualizar los estándares de calidad de servicio institucional desde un enfoque integral, considerando la infraestructura, seguridad, currículo, perfil docente, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo y desarrollo de habilidades de los alumnos.

Asimismo, aplicar diagnósticos participativos, priorizar áreas críticas y diseñar planes de mejora con indicadores claros y medibles.

5. Fortalecer la articulación entre liderazgo, clima organizacional y calidad de servicio como ejes transversales del plan estratégico institucional, promoviendo la sinergia entre el equipo directivo, docentes, personal administrativo, personal de soporte y estudiantes.
6. Ejecutar la propuesta de desarrollo del liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio, con un enfoque participativo y evaluativo, asegurando la capacitación continua, la inclusión de feedback de la comunidad educativa y la medición periódica de indicadores clave para garantizar la efectividad y sostenibilidad de la propuesta.

Bibliografía

- Abbas, J. (2020). HEISQUAL: A modern approach to measure service quality in higher education institutions. *Studies in Educational Evaluation*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100933>
- Abdullah, F. (2006). The development of HEdPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30(6), 569–581. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x>
- Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 235–254.
- ANUIES. (2011). *Manual de Seguridad para Instituciones de Educación Superior Estrategias para la prevención y atención*.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (Séptima). Episteme.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. In *Entelequia: revista interdisciplinar* (Vol. 4, Issue 3). Pearson Educación de México.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Barragán, J., Castillo, J., Villapando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Retención de Empleados*, 6(1), 33–43.
- Barrón, M. (2009). Docencia universitaria y competencias didácticas. *Perfiles Educativos*, XXXI(125), 76–87.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Benavides, B. (2020). El reconocimiento a la docencia universitaria: la visión del Estado, del mismo profesor y de la sociedad. *Foro Educativo*, 35, 11–33. <https://doi.org/10.29344/07180772.35.2648>
- Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de la formación de Pregrado. *Formación Universitaria*, 11(3), 29–40. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>
- Blake, R., & Moulton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.
- Blas, M., Cortez, J., & Cardoso, E. (2023). El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus actores. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 14(2), 43–63. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>
- Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Primera edición). Editorial Trillas.
- Burga, M. (2022). DECISIONES METODOLÓGICAS FUNDAMENTALES. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La UNMSM*, 27(41), 131–141.

- Caballero, A. (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos*. CENGAGE Learning.
- Calizaya, J., Bellido, R., & Huamani, J. (2021). Análisis psicométrico de la escala clima organizacional en servidores administrativos de una universidad pública. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91, 197–213. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3051>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.
- Camisón, C., Cruz, Sonia., & González, T. . (2006). *Gestión de la calidad : conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación : Prentice Hall.
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carazas, W. (2022). *Propuesta de un modelo de Gestión Educativa para mejorar las relaciones interpersonales en el Instituto de Educación Superior Gregoria Santos-Sicuaní Cusco*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Carriago, C., Perez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87–95.
- Castillo, G., Sailema, J., Chalacán, J., & Calva, A. (2022). El rol docente como guía y mediador del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 13911–13922. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4409
- Cerda, D. (2019). *¿Qué nos falta? ¿Basta con un bajo número de estudiantes por sala de clases, para mejorar los resultados de aprendizaje? Estudio de caso de un establecimiento municipal Liceo Francisco de Aguirre de Calama*.
- Chata, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado*, 8(2), 1093–1105. <https://doi.org/10.26788/riepg.2019.2.129>
- Chiang, M., Salazar, C. M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos1. *Universum (Talca)*, 2(23), 66–85. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (Tercera). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. www.elsolucionario.net
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (Tercera edición). Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (Décima edición). Mc Graw Hill Education.

- Chiavenato, I. (2019a). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (10th ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima). Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima). McGRAW-HILL Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones* (Octava edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Chong, Y., & Ahmed, P. (2015). Student motivation and the 'Feel Good' factor: An empirical examination of motivational predictors of university service quality evaluation. *Studies in Higher Education*, 40(1), 158–177.
- Chuquihuanca, N., Fernández; Mirtha, Gonzáles, M. del C., Chunga, L., Girón, R., Estrada, S., & Campoverde, G. (2021). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 181–191. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.11>
- Connolly, M., & James, C. (2006). Collaboration for school improvement: A resource dependency and institutional framework of analysis. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 69–87.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta* (M. H. B. Company, Ed.; Primera ed).
- De la Flor, L. (2018). *La importancia de las prácticas preprofesionales en la transición al empleo. Un estudio en las ciudades capitales del Perú*. GRADE.
- Departamento de Logística Funcional. (2016). *Glosario de términos de Recursos Humanos*.
- Directiva N° 001-2019-EF/63.01., Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (2019).
- Domínguez, L., Ramírez, Á., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1).
- Emprendedores. (2013). *DICCIONARIO DE LIDERAZGO*.
- Erazo, M., Calderón, F., Murillo, M., & Ávalos, M. B. (2020). Educación interactiva: estrategia pedagógica para resignificar la identidad cultural y comprensión lectora de leyendas Riobambeñas. *Ciencia Digital*, 4(4), 44–64. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v4i4.1421>
- Escobedo, M. (2025). Calidad de servicio en una universidad pública del Perú. *Revista Invecom*, 5(1).

- Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. (2024a). *Documentos de Gestión*.
- Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. (2024b). *Historia*.
<https://eespgregoriasantosicuani.edu.pe/historia/>
- Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos. (2024c). *Misión-Visión*.
<https://eespgregoriasantosicuani.edu.pe/mision-vision/>
- Eusko Jaurlaritz. (2021). *PERFIL DOCENTE*.
- Fernández, A. (2020). Clima organizacional y calidad de servicio ofrecido por la Universidad Nacional de Pilar. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2).
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.166
- Fretes, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594–612. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101
- Furguerie, J., & Craterol, C. (2010). Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 4(2).
- García, E., García, A., & Reyes, J. (2014). Relación maestro alumno y sus implicaciones en el aprendizaje. *Ra Ximhai*, 10(5).
- García, Flores, J., Ruiz, J., Flores, D., & Hernández, L. (2024). Análisis del clima organizacional en el ámbito universitario: un estudio de caso en una universidad. *Revista NEYART*, 2(3).
<https://doi.org/10.61273/neyart.v1i2.57>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61.
- Gobierno Regional Cusco. (2024). *Diagnóstico de brechas del Gobierno Regional de Cusco. Programación Multianual de Inversiones 2026-2028*.
- Gray, J. (2000). *Causing concern but improving: A review of schools' experience*.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). *Método Juran. Análisis y planteamiento de la calidad* (5° edición). Mc Graw Hill.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351.
- Hallo, F., & Fajardo, P. (2020). Calidad del Servicio. Estudio Descriptivo de los Servicios Administrativos de una Universidad Ecuatoriana. *MKT Descubre*, 140–151.
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV. In *Universidad de Deusto*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.

- Hernández, E., Sánchez, R., & García, A. (2024). Empleabilidad y su relación con la inserción laboral de egresados de una Institución de Educación Superior. *Ciencia Administrativa*, 1.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° edición, Vol. 53). Mc Graw Hill Education.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., & Baptista, Pilar. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, Roberto., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2013). *Management of organizational behavior* (S. Wall, Ed.; décima). Pearson.
- Hill, M. E. (2022). La importancia de la gestión administrativa en las instituciones de enseñanza superior. *Societas*, 24(2).
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/341/3413160012/https://portal.amelica.org/ameli/journal/341/3413160012/html/>
- Horovitz, J. (1991). La calidad de servicio. In McGraw-Hill (Ed.), *McGraw-Hill*.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34).
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005
- Inquilla Mamani, J., Calsina Ponce, W., & Velazco Reyes, B. (2017). La calidad educativa y administrativa vista desde dentro: caso Universidad Nacional del Altiplano-Puno-Perú 2017. *Comuni@Cción*, 8(1), 5–15.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Gregoria Santos. (2023). *Proyecto Educativo Institucional 2022-2027*.
- James, W. (1922). *Pragmatism a new name for some old ways of thinking* (First). Longmans, Green and Co.
- Jordán, A., Alemán, I., & Camacho, G. (2020). La docencia: el trabajo de los maestros, los roles y las responsabilidades. *RECIMUNDO*, 4(3), 4–13.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.4-13](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.4-13)
- Jun, L., & García, M. (2020). *La empleabilidad de los graduados universitarios en le República Popular China*. <https://orcid.org/0000-0003-4699-2597>
- Juran, J. M. (1989). *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*.
- Kelly, L. (2023). *Authentic Leadership: Roots of the Construct* (pp. 17–52). https://doi.org/10.1007/978-3-031-34677-4_2

- Kevans, M. (2020). Gestión Educativa y Calidad de la Educación Superior Tecnológica en Instituciones Estatales de Lima Metropolitana. *Educación*, 26(2), 147–162.
- Leithwood, K. (1994). *Leadership for school restructuring* (4th ed., Vol. 30). Educational Administration Quarterly.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership :What it is and how it influences pupil learning*. DfES Publications.
- Leithwood, Kenneth. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas : aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de La Carrera Pública de Sus Docentes, Ley N.° 30512 (2016).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-HillBook Co.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- Madey, A. (2023). THE ROLE OF LEADERSHIP ON QUALITY OF HIGHER EDUCATION IN THE BANADIR REGION, SOMALIA. *Multidisciplinary Journal of Horseed International University*, 1(1).
- Manzano, A. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *Res Non Verba*, 9(2).
- Martínez, L., Leiva, M., & Barraza, A. (2010). *La importancia de la vinculación en las Instituciones de Educación Superior*.
- Medina, K., Salgado, J., & Zuñiga, M. (2023). Liderazgo del directivo en la gestión escolar. *Prohominum Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(1), 45–54. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0224>
- Mejías, A. A., Reyes, O., & Arzola, M. (2006). MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. 10, 55–61.
- Mejías, A., Reyes S, O., & Arzola, H. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*.
- Merejo, Y., & González, I. (2024). Diagnóstico de la gestión de la calidad educativa en los centros educativos de la República Dominicana. *Journal of Scientific Metrics and Evaluation*, 2(1), 65–88. <https://doi.org/10.69821/josme.v2ii.12>
- MINEDU. (2011). *INSTRUCTIVO TÉCNICO PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE LOCALES ESCOLARES AÑO 2011-II ETAPA*.

- MINEDU. (2016). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local / Regional)*.
- MINEDU. (2022). Norma Técnica “Criterios generales de diseño para infraestructura educativa.” In *Resolución Viceministerial N° 010- 2022-MINEDU*.
- MINEDU. (2023). *Diagnóstico de brechas de infraestructura o de acceso a servicios del sector educación para el PMI 2024-2026*.
- Ministerio de Educación. (2025, June). *Instituciones de Formación Inicial Docente*.
- Modelo de Servicio Educativo Para Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica (2018).
- Mohl, P., Bernal, Á., & Lucio, H. (2024). Nivel de cumplimiento de las actividades extracurriculares en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo Del Conocimiento*, 9(4), 1965–1986.
<https://doi.org/10.23857/pc.v9i4.7039>
- Montes de Oca, P., & Contreras, J. (2017). La nueva gerencia pública y la burocracia en la educación superior. *Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73).
- Montes, G., Reséndiz, J., & Morales, M. (2024). Comunicación asertiva organizacional en el desempeño de una Institución de Educación Superior. *Transdigital*, 5(9), 1–13.
<https://doi.org/10.56162/transdigital320>
- Montiel, M. D. las N., Fonseca-Feris, R., & Arrúa-Jacquet, K. (2022). Adaptación y transición en estudiantes de Educación Superior ante la pandemia del COVID-19. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 18(2), 343–358.
<https://doi.org/10.18004/riics.2022.diciembre.343>
- Mora, C. E. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146–162. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>
- Moran, S., & Aquino, N. (2023). Función administrativa académica del docente universitario, Perú. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Cenrauri*, 4(4), 35–38.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. . www.FreeLibros.me
- Northouse, P. (2013). *Leadership Theory and Practice* (Sixth). SAGE Publications, Inc.
- OIE. (2016). *Qué hace a un currículo de calidad*.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pedraja-Rejas, L., Huerta-Riveros, P., & Muños-Fritis, C. (2020). Calidad en instituciones de educación superior: estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 433–449. <https://orcid.org/0000-0002->
- Pérez, F. A. (2009). *Un modelo para el desempeño profesional del docente de preuniversitario*. La Habana: ICCP.
- Plan Anual de Trabajo (2024).

- Ramírez, E. (2013). *El currículo y su importancia en la formación profesional de estudiantes de Educación Superior*.
- Reyes, G., & Solis, B. (2021). Estilo de enseñanza en el nivel superior: Una revisión de la literatura científica. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 1726–1744. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2467>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17th ed.). Pearson.
- Rodríguez, A., & Martínez, N. (2019). Conocimiento profesional del docente en educación superior: una confrontación entre lo real y lo deseado. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 10(29), 25–41. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2019.29.521>
- Romero, R., & Campana, A. (2022). Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Asia, Cañete – Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3502–3513. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3336
- Saavedra, A., Batchelor, M., & Barzágas, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Revista de La Facultad de Cultura Física de La Universidad de Granma*, 15(52).
- Salas, S., Hernández, M., Villanueva, Y., & Chandomi, E. (2024). Evaluación y Mejora de un Modelo de Gestión de Mantenimiento en una Institución de Educación Superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 1483–1511. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13613
- Saviani, D. (2018). *La Pedagogía Histórico-Crítica* (Primera). Autores Asociados LTDA.
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina en la práctica* (2nd ed.). Gránica.
- Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Siregar, E. (2020). Effect of Organizational Climate on Service Quality at Universitas Kristen Indonesia. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(5), 520–528. <https://doi.org/10.5373/jardcs/v12i5/20201970>
- Soares-Silva, D., Kanashiro, I., & Salati, G. H. (2017). Measurement of perceived service quality in higher education institutions: A review of HEDPERF scale use. *Quality Assurance in Education*, 25(4), 415–439. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2016-0058>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (Noriega Editores, Ed.; Cuarta edición). Limusa. www.noriega.com.mx
- Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244–258. <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2014-0028>
- Tilló, T. (1992). *La seguretat als centres docents* (8th ed.). Temps d'educació.
- Tintaya, P. (2016). Enseñanza y desarrollo personal. *Pluralidad En La Ciencia Con Enfoque Psicológico*, 75–86.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (2nd ed.). Grupo Editorial Patria.

- Valdez, A., Huerta, D., & Flores, M. (2019). La Construcción de identidad universitaria: propuesta de una metodología para las Instituciones de Educación Superior. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 3(31). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573263330007>
- Villegas, A. (2017). *RESILIENCIA EDUCATIVA*.
- Viquez, E. (2018). Necesidades de capacitación profesional en educación para adultos del personal docente y administrativo de colegios académicos nocturnos. *Innovaciones Educativas*, 29.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on pupil achievement. A working paper*.
- Weinstein, J., & Muñoz, Gonzalo. (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (J. Weinstein & G. Muñoz, Eds.). Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC).
- West, M., Ainscow, M., & Stanford, J. (2005). Sustaining improvement in schools in challenging circumstances: A study of successful practice. *School Leadership and Management*, 25(1), 77–93.
- Wijaya, A. F., Catrine A, P., & Armanu. (2019). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON SERVICE QUALITY IN HIGHER EDUCATION: A STUDY AT A SOCIAL SCIENCE FACULTY. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 426–433. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.03.06>
- Yangali, J., & Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 58–75. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Ediciones Diaz de Santos.

Anexos

a. Matriz de consistencia

LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA GREGORIA SANTOS-SICUANI-CUSCO-2024				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGIA
Problema general: ¿Cuál es la situación y relación del liderazgo directivo, con el clima organizacional y la calidad de servicio comparando la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?	Objetivo general: Analizar la situación y relación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio comparando la percepción de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024.	Hipótesis general Existe una relación directa y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio; asimismo, es percibida de manera diferente por los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	Variable 1 Liderazgo directivo Dimensiones - Mostrar dirección de futuro - Desarrollo de personas - Rediseño de la organización - Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje)	Enfoque: Mixto Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación Descriptiva, correlacional y propositiva Diseño de investigación No experimental, de corte transversal Población de estudio 34 trabajadores y 337 estudiantes Tamaño de muestra Muestra censal: 34 trabajadores Muestra no probabilística: 180 estudiantes distribuidos en: - Educación Primaria Intercultural Bilingüe (81 estudiantes) - Educación en Idiomas Especialidad Ingles (99 estudiantes) Procesamiento y análisis de datos Los datos se procesaron mediante el software SPSS
Problemas específicos ¿Cuál es el nivel de efectividad del liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?	Objetivos específicos Describir el nivel de efectividad del liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	Hipótesis Específicas El liderazgo directivo en función de las dimensiones; dirección de futuro, el desarrollo de personas, el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción es percibido como algo efectivo por los trabajadores y nada efectivo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	Variable 2 Clima organizacional Dimensiones - Gestión institucional - Retos individuales - Interacción	
¿Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?	Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de efectividad del liderazgo directivo entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	Variable 3 Calidad de servicio Dimensión - Perfil del docente - Currículo - Infraestructura y facilidades - Personal de gestión y apoyo - Calidad del empleo	

¿Cuál es el grado de favorabilidad del clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024? ¿Existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?	Describir el grado de favorabilidad del clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024 Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	El clima organizacional en función de las dimensiones; la gestión institucional, los retos individuales y la interacción es percibido como desfavorable por los trabajadores y algo favorable por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024 Existen diferencias significativas sobre la percepción del grado de favorabilidad del clima organizacional entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	- Seguridad y protección - Desarrollo de habilidades de los docentes	versión 25, análisis de confiabilidad mediante alfa de Cronbach y análisis inferencial. Técnicas e instrumentos Técnicas - Fichaje - Encuestas - Observación Instrumentos - Fichas - Cuestionarios - Guía de observación
¿Cuál es el nivel de calidad del servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, gestión y apoyo del personal, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024? ¿Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?	Describir el nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, gestión y apoyo del personal, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024 Identificar las diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	El nivel de calidad de servicio en función de las dimensiones; el perfil de docente, el currículo, la infraestructura y facilidades, personal de gestión y apoyo, calidad del empleo, seguridad y protección y desarrollo de habilidades de los estudiantes es percibido como medio por los trabajadores y bajo por los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024 Existen diferencias significativas sobre la percepción del nivel de calidad de servicio entre los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024		

¿Cuál es el tipo y nivel de correlación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?	Analizar el tipo y nivel de correlación del liderazgo directivo con el clima organizacional y la calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	Existe una correlación positiva y significativa del liderazgo directivo con el clima organizacional y calidad de servicio desde la perspectiva de los trabajadores y estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024		
¿Cuál es la propuesta de desarrollo del liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024?	Diseñar una propuesta de desarrollo del liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024	El diseño de una propuesta de desarrollo de liderazgo directivo contribuirá a mejorar el clima organizacional y la calidad de servicio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024		

b. Instrumentos de recolección de datos

Lista de Cotejo

Nombre de la investigadora:

Institución: Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos

Fechas: Visita 1:.....Visita 2:.....

Nº	Variable: Liderazgo directivo	Visita 1	Visita 2	Notas
1	La dirección articula una visión inspiradora	Si/No	Si/No	
2	La dirección respeta las necesidades personales de los trabajadores	Si/No	Si/No	
3	La dirección gestiona las tareas de los trabajadores eficientemente	Si/No	Si/No	
4	La dirección gestiona los equipos eficientemente	Si/No	Si/No	
5	La dirección realiza acciones de monitoreo a los docentes	Si/No	Si/No	
	Variable: Clima organizacional			
6	La Escuela Superior es reconocida por su gestión directiva	Si/No	Si/No	
7	La Escuela Superior cuenta con instrumentos de planificación	Si/No	Si/No	
8	El trabajo en equipo es eficiente	Si/No	Si/No	
9	Los trabajadores son resilientes	Si/No	Si/No	
10	Los trabajadores acceden a las capacitaciones	Si/No	Si/No	
11	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios	Si/No	Si/No	
12	Se reconoce el desempeño de los trabajadores	Si/No	Si/No	
	Variable: Calidad de servicio			
13	Los docentes se comunican eficazmente con los estudiantes	Si/No	Si/No	
14	Los docentes utilizan estilos adecuados para la enseñanza	Si/No	Si/No	
15	La implementación de materiales y recursos educativos es eficiente	Si/No	Si/No	
16	Los servicios de apoyo de la institución son adecuados	Si/No	Si/No	
17	La limpieza se realiza de manera adecuada	Si/No	Si/No	
18	El mantenimiento de los equipos de aulas y oficinas se realiza de manera adecuada	Si/No	Si/No	
19	El trabajo administrativo es eficiente	Si/No	Si/No	
20	Las medidas de seguridad y equipamiento son adecuadas	Si/No	Si/No	

Lista de Cotejo

Nombre de la investigadora: Roxana Eliet Calderon Mendoza

Institución: Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos

Fechas: Visita 1: 28/10/2024 Visita 2: 29/10/2024

Nº	Variable: Liderazgo directivo	Visita 1	Visita 2	Notas
1	La dirección articula una visión inspiradora	Si	-----	Se evidencia la visión en el Portal de Transparencia de la institución
2	La dirección respeta las necesidades personales de los trabajadores	No	-----	Conflictos interpersonales observados en la reunión de trabajo.
3	La dirección gestiona las tareas de los trabajadores eficientemente	No	-----	Se observa que el personal tiene dificultades en la ejecución de las tareas
4	La dirección gestiona los equipos eficientemente	No	-----	Se observa que el personal administrativo tiene dificultades para el empleo de tecnologías
5	La dirección realiza acciones de monitoreo a los docentes	-----	No	Se observa la ausencia de algunos docentes en horario de clases.
	Variable: Clima organizacional			
6	La Escuela Superior es reconocida por su gestión directiva	-----	Si	Se evidencia en el licenciamiento obtenido
7	La Escuela Superior cuenta con instrumentos de planificación	-----	Si	Se evidencia en el portal de transparencia de la institución
8	El trabajo en equipo es eficiente	No	-----	Se observa divisionismo entre los trabajadores y relaciones interpersonales frías y distantes.
9	Los trabajadores son resilientes	No	-----	Dificultades de los trabajadores administrativos para adaptarse a la virtualidad
10	Los trabajadores acceden a las capacitaciones	No	-----	En el diagnóstico de proyecto educativo institucional se evidencian capacitaciones limitadas
11	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios	-----	No	Se observa equipo tecnológico obsoleto, mobiliario antiguo y conectividad de red deficiente.
12	Se reconoce el desempeño de los trabajadores	-----	No	Los trabajadores manifiestan que no reciben reconocimiento.

	Variable: Calidad de servicio			
13	Los docentes se comunican eficazmente con los estudiantes	-----	No	Se observa trato autoritario de algunos docentes
14	Los docentes utilizan estilos adecuados para la enseñanza	-----	No	El diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional señala limitadas metodologías activas y tecnológicas de los docentes.
15	La implementación de materiales y recursos educativos es eficiente	-----	No	El diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional señala la deficiente implementación de materiales y recursos educativos en la institución.
16	Los servicios de apoyo de la institución son adecuados	-----	No	Se evidencia las condiciones incipientes de las instalaciones de los servicios de apoyo.
17	La limpieza se realiza de manera adecuada	-----	Si	
18	El mantenimiento de los equipos de aulas y oficinas se realiza de manera adecuada	-----	No	Se observa que los equipos no reciben un mantenimiento adecuado
19	El trabajo administrativo es eficiente	No	-----	Se observa demoras en la atención a los estudiantes y también se refleja en el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional que la institución tiene limitadas capacidades en el manejo documental para la atención al usuario y gestión insuficiente de procesos documentarios.
20	Las medidas de seguridad y equipamiento son adecuadas	No	-----	Limitadas medidas de seguridad y equipamiento de la institución.

Cuestionario a trabajadores de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos de Sicuani sobre el Liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio

Estimado(a) docente/trabajador de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos de Sicuani, el presente cuestionario es completamente anónimo y con fines estrictamente académicos para obtener información, acerca de la percepción del Liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio. A continuación, encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con las características de su ambiente de estudios en el que usted frecuenta. ROGAMOS LA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS.

Año de ingreso	Cargo o labor que desempeña	Género			Edad
		Varón		Mujer	

Indicaciones:

Al responder cada uno de los ítems le rogamos marcar con una "X" solo una de las alternativas propuestas. No existe respuesta correcta o incorrecta. Tómese su tiempo.

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Reactivos/Ítems	Calificación					
		1	2	3	4	5	6
1	¿La dirección de la escuela superior ayuda a encontrar nuevas oportunidades y articula una visión futura y motivadora en la institución para mostrar una dirección de futuro?						
2	¿La dirección de la escuela superior lo motiva en el desarrollo de objetivos en común para orientar las actividades de la institución y lograr el mayor efecto posible?						
3	¿La dirección de la escuela superior establece altas expectativas de calidad y alto rendimiento, apoyando a los trabajadores para que perciban las metas como desafiantes pero alcanzables?						
4	¿La dirección de la escuela superior demuestra respeto y consideración a sus sentimientos y necesidades personales?						
5	¿La dirección de la escuela superior le brinda estímulo intelectual mediante recursos de información, buenos programas y nuevas ideas de la institución?						
6	¿La dirección de la escuela superior lidera con el ejemplo, demostrando claridad en la toma de decisiones, confianza, optimismo, adaptabilidad y cumpliendo lo que dice?						
7	¿La dirección de la escuela superior le brinda opciones de participar en la toma de decisiones respecto a situaciones que los involucra y cuyo conocimiento es importante?						
8	¿La dirección de la escuela superior organiza el trabajo de manera fácil gestionando los equipos, tareas, el tiempo, los procedimientos y la tecnología para alcanzar las metas institucionales?						
9	¿La escuela superior satisface las necesidades del personal administrativo, docentes, estudiantes, empresas, colegios y medios de comunicación para mejorar la calidad de la institución?						
10	¿La dirección de la escuela superior promueve contactos con personas que son fuente de información y de apoyo, mediante conversaciones, visitas, llamadas y asistencia a eventos sociales?						
11	¿La dirección de la escuela superior selecciona personal docente que demuestra interés y capacidad para fomentar los esfuerzos de la institución?						
12	¿La dirección de la escuela superior supervisa, evalúa la enseñanza, coordina el plan de estudios y brinda los recursos de apoyo a estos aspectos?						
13	¿La dirección de la escuela superior verifica que los docentes desarrollen las actividades de acuerdo con lo que han programado y durante un tiempo específico para mejorar el aprendizaje de los estudiantes?						
14	¿La dirección de la escuela superior evita que los docentes se desvíen de los objetivos establecidos para lograr la eficacia institucional?						
15	¿La escuela superior es reconocida porque la dirección gestiona con profesionalismo y aseguran la calidad educativa para los estudiantes?						
16	¿La escuela superior guía sus actividades mediante un plan de desarrollo institucional, plan operativo institucional y cuenta con los recursos necesarios para cumplirlas?						

17	¿Sus roles y responsabilidades están claramente definidas y estructuradas y se evidencian por su enseñanza dinámica, proactiva y participativa, y en la prestación de los demás servicios?								
18	¿Usted trabaja en equipo, demostrando participación, compromiso y satisfacción para un adecuado desempeño de sus actividades y el logro de objetivos institucionales?								
19	¿Usted es resiliente, es decir tiene la actitud para superar las dificultades en la escuela superior?								
20	¿La dirección de la escuela superior se interesa en su capacitación y actualización?								
21	¿La forma en que usted realiza las tareas y actividades contribuye a alcanzar los objetivos institucionales y a lograr excelentes resultados?								
22	¿Usted tiene los recursos necesarios para trabajar con eficiencia y brindar calidad de servicios en la escuela superior?								
23	¿En la escuela superior se comunican las ideas, emociones y necesidades de manera directa, segura y honesta demostrando empatía y respeto a las demás personas?								
24	¿Usted se identifica con la escuela superior y tiene sentido de pertenencia a la institución?								
25	¿En la escuela superior se reconoce su trabajo para mejorar su satisfacción y lograr que permanezca en la institución?								
26	¿Los docentes de la escuela superior enseñan de manera efectiva con conocimientos amplios, actualizados y con ejemplos de la vida real?								
27	¿Los docentes de la escuela superior brindan una explicación fácil y clara de los conceptos para su fácil entendimiento, tienen un dominio efectivo de la lengua y se comunican con los estudiantes de manera educada y respetuosa?								
28	¿Los docentes crean ambientes interactivos y motivan la participación activa de los estudiantes mediante diálogos, espacios creativos-participativos y reflexivos para el desarrollo de capacidades?								
29	¿Los docentes demuestran valores en la interacción con los estudiantes, tales como el respeto, cordialidad, responsabilidad, reconocimiento, intención y compromiso?								
30	¿El currículo y plan de estudios es completo, claro y ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades, valores y conocimientos de acuerdo con las necesidades de las instituciones que los contratan?								
31	¿La Escuela Superior ofrece adecuados recursos de biblioteca, pizarras, proyector, internet, wi-fi, etc para el aprendizaje de los estudiantes?								
32	¿La distribución, iluminación, ventilación, seguridad y la cantidad de estudiantes por aula de clases posibilitan el aprendizaje?								
33	¿Los servicios de cafetería, sala psicopedagógica-tutoría, tópico y librería, apoyan las actividades que se realizan en los ambientes básicos y son importantes para el funcionamiento del local institucional?								
34	¿Existe un adecuado mantenimiento de los equipos de la escuela superior para que las actividades académicas y administrativas se realicen en buenos espacios?								
35	¿Las oficinas, aulas, instalaciones y áreas verdes de la Escuela Superior están limpias y en buen estado de mantenimiento?								
36	¿La dirección, el personal administrativo y de soporte de la escuela superior trata a los estudiantes de manera adecuada?								
37	¿La dirección respeta y valora las opiniones y sugerencias de los estudiantes?								
38	¿El personal administrativo mantiene registros precisos y actualizados y resuelve los problemas de los estudiantes a tiempo?								
39	¿Los procesos administrativos son claros y bien estructurados en todas las dependencias?								
40	¿El personal administrativo tiene amplios conocimientos de su trabajo y se comunica claramente?								
41	¿La Escuela superior mantiene relaciones con otras instituciones para ayudar a los estudiantes a conseguir trabajo?								
42	¿La Escuela superior desarrolla las competencias profesionales de los estudiantes mediante la organización de eventos de empleo y la realización de prácticas durante los estudios?								
43	¿La Escuela Superior cuenta con las medidas adecuadas de seguridad para garantizar la seguridad y protección de la institución?								
44	¿La Escuela Superior dispone de equipos de seguridad como cámaras de seguridad, primeros auxilios y extinguidores en espacios accesibles para su fácil uso?								
45	¿La Escuela Superior cuenta con actividades fuera de aula que ayuden al aprendizaje y desarrollo de habilidades de los estudiantes?								
46	¿La Escuela Superior desarrolla la autoconfianza, el liderazgo, la estabilidad emocional y la toma de decisiones de los estudiantes?								

Cuestionario a estudiantes de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos de Sicuani sobre el Liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio

Estimado(a) estudiante de la Escuela Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos de Sicuani, el presente cuestionario es completamente anónimo y con fines estrictamente académicos para obtener información, acerca de la percepción del Liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio. A continuación, encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con las características de su ambiente de estudios en el que usted frecuenta. ROGAMOS LA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS.

Programa de estudios	Ciclo	Género			Edad
		Varón		Mujer	

Indicaciones:

Al responder cada uno de los ítems le rogamos marcar con una "X" solo una de las alternativas propuestas. No existe respuesta correcta o incorrecta. Tómese su tiempo.

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Reactivos/ítems	Calificación					
		1	2	3	4	5	6
1	¿La dirección de la escuela superior ayuda a encontrar nuevas oportunidades y articula una visión futura y motivadora en la institución para mostrar una dirección de futuro?						
2	¿La dirección de la escuela superior motiva a los trabajadores en el desarrollo de objetivos en común para orientar las actividades de la institución y lograr el mayor efecto posible?						
3	¿La dirección de la escuela superior establece altas expectativas de calidad y alto rendimiento, apoyando a los trabajadores para que perciban las metas como desafiantes pero alcanzables?						
4	¿La dirección de la escuela superior demuestra respeto y consideración por los sentimientos y necesidades personales de los docentes, los trabajadores administrativos y el personal de soporte?						
5	¿La dirección de la escuela superior apoya a los docentes, trabajadores administrativos y personal de soporte para que aprendan más y mejoren sus servicios?						
6	¿La dirección de la escuela superior lidera con el ejemplo, demostrando claridad en la toma de decisiones, confianza, optimismo, adaptabilidad y cumpliendo lo que dice?						
7	¿La dirección de la escuela superior brinda opciones a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones respecto a situaciones que los involucra y cuyo conocimiento es importante?						
8	¿La dirección de la escuela superior organiza el trabajo de manera fácil gestionando los equipos, tareas, el tiempo, los procedimientos y la tecnología para alcanzar las metas institucionales?						
9	¿La escuela superior satisface las necesidades del personal administrativo, docentes, estudiantes, empresas, colegios y medios de comunicación para mejorar la calidad de la institución?						
10	¿La dirección de la escuela superior promueve contactos con personas que son fuente de información y de apoyo, mediante conversaciones, visitas, llamadas y asistencia a eventos sociales?						
11	¿La dirección de la escuela superior selecciona docentes que demuestran interés y capacidad para fomentar los esfuerzos de la institución?						
12	¿La dirección de la escuela superior supervisa, evalúa la enseñanza, coordina el plan de estudios y brinda los recursos de apoyo a estos aspectos?						
13	¿La dirección de la escuela superior verifica que los docentes desarrollen las actividades de acuerdo con lo que han programado y durante un tiempo específico para mejorar el aprendizaje de los estudiantes?						
14	¿La dirección de la escuela superior evita que los docentes se desvíen de los objetivos establecidos para lograr la eficacia institucional?						
15	¿La escuela superior es reconocida porque la dirección gestiona con profesionalismo y aseguran la calidad educativa para los estudiantes?						
16	¿La escuela superior guía sus actividades mediante un plan de desarrollo institucional, plan operativo institucional y cuenta con los recursos necesarios para cumplirlas?						
17	¿Los docentes, personal administrativo y de soporte tienen claro lo que deben de hacer y se demuestra en la enseñanza activa-participativa a los estudiantes, así como en la prestación de los demás servicios?						
18	¿El personal docente, administrativo y de soporte, trabaja en equipo, demostrando participación,						

	compromiso y satisfacción para un adecuado desempeño de las actividades y el logro de objetivos institucionales?								
19	¿Usted es resiliente, es decir tiene la actitud para superar las dificultades en su formación estudiantil en la escuela superior?								
20	¿La dirección de la escuela superior se interesa en capacitar y actualizar al personal docente, administrativo y de apoyo?								
21	¿La forma en que el personal docente, administrativo y de soporte, de la escuela superior realiza las tareas y actividades contribuye a alcanzar los objetivos institucionales y a lograr excelentes resultados?								
22	¿El personal docente, administrativo y de soporte, tiene los recursos necesarios para trabajar con eficiencia y brindar calidad de servicios en la escuela superior?								
23	¿En la escuela superior se comunican las ideas, emociones y necesidades de manera directa, segura y honesta demostrando empatía y respeto a las demás personas?								
24	¿Usted se identifica con la escuela superior y tiene sentido de pertenencia a la institución?								
25	¿En la escuela superior se reconoce el trabajo de personal docente, administrativo y de soporte, para mejorar su satisfacción y lograr que permanezca en la institución?								
26	¿Los docentes de la escuela superior enseñan de manera efectiva con conocimientos amplios, actualizados y con ejemplos de la vida real?								
27	¿Los docentes de la escuela superior brindan una explicación fácil y clara de los conceptos para su fácil entendimiento, tienen un dominio efectivo de la lengua y se comunican con los estudiantes de manera educada y respetuosa?								
28	¿Los docentes crean ambientes interactivos y motivan la participación activa de los estudiantes mediante diálogos, espacios creativos-participativos y reflexivos para el desarrollo de capacidades?								
29	¿Los docentes demuestran valores en la interacción con los estudiantes, tales como el respeto, cordialidad, responsabilidad, reconocimiento, intención y compromiso?								
30	¿El currículo y plan de estudios es completo, claro y ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades, valores y conocimientos de acuerdo con las necesidades de las instituciones que los contratan?								
31	¿La Escuela Superior ofrece adecuados recursos de biblioteca, pizarras, proyector, internet, wi-fi, etc para el aprendizaje de los estudiantes?								
32	¿La distribución, iluminación, ventilación, seguridad y la cantidad de estudiantes por aula de clases posibilitan el aprendizaje?								
33	¿Los servicios de cafetería, sala psicopedagógica-tutoría, tópico y librería, apoyan las actividades que se realizan en los ambientes básicos y son importantes para el funcionamiento del local institucional?								
34	¿Existe un adecuado mantenimiento de los equipos de la escuela superior para que las actividades académicas y administrativas se realicen en buenos espacios?								
35	¿Las oficinas, aulas, instalaciones y áreas verdes de la Escuela Superior están limpias y en buen estado de mantenimiento?								
36	¿La dirección, el personal administrativo y de soporte de la escuela superior trata a los estudiantes de manera adecuada?								
37	¿La dirección respeta y valora las opiniones y sugerencias de los estudiantes?								
38	¿El personal administrativo mantiene registros precisos y actualizados y resuelve los problemas de los estudiantes a tiempo?								
39	¿Los procesos administrativos son claros y bien estructurados en todas las dependencias?								
40	¿El personal administrativo tiene amplios conocimientos de su trabajo y se comunica claramente?								
41	¿La Escuela superior mantiene relaciones con otras instituciones para ayudar a los estudiantes a conseguir trabajo?								
42	¿La Escuela superior desarrolla las competencias profesionales de los estudiantes mediante la organización de eventos de empleo y la realización de prácticas durante los estudios?								
43	¿La Escuela Superior cuenta con las medidas adecuadas de seguridad para garantizar la seguridad y protección de la institución?								
44	¿La Escuela Superior dispone de equipos de seguridad como cámaras de seguridad, primeros auxilios y extinguidores en espacios accesibles para su fácil uso?								
45	¿La Escuela Superior cuenta con actividades fuera de aula que ayuden al aprendizaje y desarrollo de habilidades de los estudiantes?								
46	¿La Escuela Superior desarrolla la autoconfianza, el liderazgo, la estabilidad emocional y la toma de decisiones de los estudiantes?								

Guía de Observación

Nombre de la investigadora: Mgt. Roxana Eliet Calderon Mendoza

Fechas: 26/12/2024 y 27/12/2024

Lugar observado: Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos

N°	Variable: Liderazgo directivo			
	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	La dirección articula una visión futura e inspiradora en la Escuela Superior.			
2	La dirección motiva el desarrollo de objetivos compartidos entre los trabajadores			
3	La dirección establece altas expectativas de calidad y rendimiento a los trabajadores			
4	La dirección proporciona apoyo a los trabajadores para que perciban las metas como desafiantes pero alcanzables			
5	La dirección respeta y considera las necesidades personales de los trabajadores de la Escuela Superior			
6	La dirección estimula intelectualmente a los trabajadores mediante recursos de información			
7	La dirección estimula intelectualmente a los trabajadores mediante buenos programas			
8	La dirección estimula intelectualmente a los trabajadores mediante nuevas ideas de la Escuela Superior			
9	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando claridad en la toma de decisiones			
10	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando confianza en su labor			
11	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando optimismo en su labor			
12	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando adaptabilidad en su labor			
13	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando cumplimiento de sus compromisos			
14	La dirección permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que se relacionan con situaciones de su competencia			
15	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de los equipos			
16	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de las tareas			
17	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión del tiempo			
18	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de los procedimientos			
19	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de la tecnología			
20	La Escuela Superior satisface las necesidades del personal administrativo para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.			
21	La Escuela Superior satisface las necesidades de los docentes para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.			

22	La Escuela Superior satisface las necesidades de los estudiantes para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.			
23	La Escuela Superior satisface las necesidades de las empresas para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.			
24	La Escuela Superior satisface las necesidades de los colegios para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.			
25	La Escuela Superior satisface las necesidades de los medios de comunicación para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.			
26	La dirección impulsa la socialización informal de la Escuela Superior, mediante visitas			
27	La dirección impulsa la socialización informal de la Escuela Superior, mediante llamadas telefónicas			
28	La dirección impulsa la socialización informal de la Escuela Superior, mediante asistencia a eventos sociales			
29	La dirección selecciona personal docente capacitado.			
30	La dirección supervisa y evalúa la enseñanza de los docentes			
31	La dirección coordina el plan de estudios de los programas vigentes			
32	La dirección monitorea la práctica pedagógica de los docentes de acuerdo con la programación establecida.			
33	La dirección evita que los docentes se distraigan con actividades que no están orientadas a los objetivos establecidos.			
	Variable: Clima organizacional			
	Indicadores	Si	No	Observaciones
34	La Escuela Superior evidencia reconocimiento por su gestión directiva profesional			
35	La Escuela Superior evidencia reconocimiento por el aseguramiento de la calidad educativa para los estudiantes			
36	La Escuela Superior, orienta sus actividades mediante instrumentos de planificación			
37	Los roles y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas y estructuradas			
38	Los roles y responsabilidades establecidos se reflejan en la enseñanza proactiva y participativa de los docentes			
39	Los roles y responsabilidades establecidos se reflejan en la labor administrativa.			
40	El personal trabaja en equipo, demostrando participación, compromiso y satisfacción en sus actividades			
41	Los trabajadores la institución son resilientes			
42	Los estudiantes de la institución son resilientes			
43	La dirección proporciona capacitaciones a los trabajadores			
44	La dirección proporciona actualizaciones profesionales a los trabajadores			
45	Las tareas y actividades que realizan los trabajadores contribuyen al logro de excelentes resultados			
46	Los trabajadores disponen de los recursos necesarios para desempeñarse con eficiencia y brindar calidad de servicio			
47	Se evidencia la práctica de la comunicación asertiva en la Escuela Superior			

48	Los trabajadores demuestran identidad y sentido de pertenencia a la institución.			
49	Los estudiantes demuestran identidad y sentido de pertenencia a la institución.			
50	La Escuela Superior reconoce el desempeño laboral de los trabajadores			
Variable: Calidad de servicio				
	Indicadores	Si	No	Observaciones
51	Los docentes enseñan de manera efectiva, con conocimientos amplios y actualizados			
52	Los docentes enseñan utilizando ejemplos de la vida real			
53	Los docentes explican los conceptos de manera clara para su fácil entendimiento			
54	Los docentes tienen un dominio efectivo de la lengua			
55	Los docentes se comunican de manera respetuosa y educada con los estudiantes.			
56	Los docentes crean espacios interactivos mediante diálogos y espacios creativos-participativos y reflexivos			
57	Los docentes demuestran valores en la interacción con los estudiantes relacionados al respeto, cordialidad, responsabilidad, reconocimiento, intención y compromiso			
58	El currículo y plan de estudios de cada programa es completo y claro			
59	El currículo y plan de estudios de cada programa ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades y conocimientos de acuerdo con los requerimientos de los empleadores			
60	La Escuela Superior dispone de adecuados recursos de biblioteca			
61	La Escuela Superior dispone de adecuadas pizarras en las aulas			
62	La Escuela Superior dispone de adecuado servicio de internet y Wi-fi			
63	La distribución y cantidad de estudiantes por aula posibilitan el aprendizaje			
64	La iluminación en las aulas de la institución posibilita el aprendizaje			
65	La ventilación en las aulas de la institución posibilita el aprendizaje			
66	La seguridad en las aulas de la institución posibilita el aprendizaje			
67	La cafetería, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución			
68	La sala psicopedagógica, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución			
69	El tópico, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución			
70	La librería, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución			
71	Se evidencia un adecuado mantenimiento de los equipos de la institución			
72	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las oficinas de la Escuela Superior			
73	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las aulas de la Escuela Superior			

74	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la Escuela Superior			
75	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las áreas verdes de la Escuela Superior			
76	Se observa que la dirección trata a los estudiantes de manera adecuada			
77	Se observa que la dirección respeta las opiniones y sugerencias de los estudiantes			
78	Se observa que el personal administrativo trata a los estudiantes de manera adecuada			
79	Se observa que el personal de soporte trata a los estudiantes de manera adecuada			
80	El personal administrativo mantiene registros precisos y actualizados			
81	El personal administrativo resuelve los problemas de los estudiantes de manera oportuna			
82	Se observa que los procesos administrativos son claros y bien estructurados en todas las dependencias			
83	El personal administrativo conoce ampliamente su trabajo			
84	El personal administrativo se comunica de manera eficaz			
85	La Escuela Superior establece relaciones con otras instituciones para apoyar a los estudiantes en la inserción laboral			
86	La Escuela Superior organiza eventos de empleo con la finalidad de ayudar a desarrollar las competencias profesionales de los estudiantes			
87	La Escuela Superior promueve la realización de prácticas durante los estudios			
88	La Escuela Superior dispone de medidas de seguridad que resguardan la protección de la institución			
89	La Escuela Superior tiene equipos de seguridad como cámaras de seguridad			
90	La Escuela Superior tiene equipos de seguridad como primeros auxilios			
91	La Escuela Superior tiene equipos de seguridad como extinguidores			
92	La Escuela Superior brinda actividades extracurriculares que ayudan al aprendizaje y al desarrollo de habilidades de los estudiantes			
93	Se observa que la Escuela Superior desarrolla la autoconfianza de los estudiantes.			
94	Se observa que la Escuela Superior desarrolla el liderazgo de los estudiantes.			
95	Se observa que la Escuela Superior desarrolla la estabilidad emocional de los estudiantes.			
96	Se observa que la Escuela Superior desarrolla la toma de decisiones de los estudiantes.			

Guía de Observación

Nombre de la investigadora: Mgt. Roxana Eliet Calderon Mendoza

Fechas: 26/12/2024 y 27/12/2024

Lugar observado: Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos

N°	Variable: Liderazgo directivo			
	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	La dirección articula una visión futura e inspiradora en la Escuela Superior.	X		La escuela superior cuenta con una visión proyectada al año 2027 alineada a sus programas licenciados y acreditados; así como al desarrollo de docentes competentes, con énfasis en la investigación e innovación. Esta visión se evidencia claramente en el portal web y el Proyecto Educativo de la institución.
2	La dirección motiva el desarrollo de objetivos compartidos entre los trabajadores		X	Aunque el director comunica de manera clara y objetiva los objetivos institucionales en las reuniones de trabajo, la motivación a los trabajadores es insuficiente debido a las escasas capacitaciones que reciben y la resistencia al cambio del personal administrativo para el cumplimiento de los procesos y la adaptación al uso de la tecnología
3	La dirección establece altas expectativas de calidad y rendimiento a los trabajadores	X		
4	La dirección proporciona apoyo a los trabajadores para que perciban las metas como desafiantes pero alcanzables		X	De acuerdo a lo manifestado por los trabajadores, la dirección ofrece escasa motivación y preparación a los trabajadores
5	La dirección respeta y considera las necesidades personales de los trabajadores de la Escuela Superior		X	Se observa trato parcializado, es decir la dirección considera las necesidades personales de algunos trabajadores. Se pudo constatar que la dirección muestra mayor consideración hacia el área docente, convocándolos con frecuencia a su oficina para dialogar. Sin embargo, esta cercanía no se observa con el personal administrativo, con quien mantiene cierta distancia, debido a conflictos interpersonales previos con esta área
6	La dirección estimula intelectualmente a los trabajadores mediante recursos de información		X	La dirección no brinda recursos de información físicos ni digitales a los trabajadores

7	La dirección estimula intelectualmente a los trabajadores mediante buenos programas		X	La dirección brinda escasas capacitaciones a los trabajadores debido a la limitación presupuestal
8	La dirección estimula intelectualmente a los trabajadores mediante nuevas ideas de la Escuela Superior	X		Se implementó nuevos programas de profesionalización docente en Educación Inicial Primaria e Idiomas, Especialidad Inglés
9	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando claridad en la toma de decisiones	X		
10	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando confianza en su labor		X	El director muestra proactividad y confianza en su gestión, que se evidencia en el impulso exitoso del licenciamiento y su actitud positiva ante los desafíos. No obstante, enfrenta dificultades en la comunicación y manejo de conflictos con el personal administrativo, quienes tienen una percepción negativa respecto a la dirección, limitándose de esta manera una percepción favorable de liderazgo ejemplar en todos los trabajadores.
11	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando optimismo en su labor	X		
12	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando adaptabilidad en su labor	X		
13	La dirección lidera con el ejemplo, demostrando cumplimiento de sus compromisos	X		
14	La dirección permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que se relacionan con situaciones de su competencia		X	Se observó en las reuniones de trabajo que la dirección centraliza la toma de decisiones, limitando la posibilidad de participación a los trabajadores.
15	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de los equipos		X	Se observa división de grupos y conflictos interpersonales entre el personal administrativo y docente
16	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de las tareas		X	La Escuela Superior dispone de un Reglamento Interno, que especifica las tareas de los trabajadores; sin embargo, aún existen deficiencias en sus actividades.
17	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión del tiempo		X	Se observaron reuniones de trabajo prolongadas, descuidando la atención a los usuarios, lo cual refleja que no se ha realizado una adecuada gestión de los tiempos.
18	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de los procedimientos		X	La institución dispone de un mapa de procesos institucionales, sin embargo, se observó la demora en la atención de trámites administrativos a los estudiantes. Los trabajadores continúan utilizando los procedimientos manuales y no se

				adaptan a la virtualidad, tanto para la atención y seguimiento respectivo de los mismos.
19	La dirección organiza el trabajo de manera eficiente, mediante la gestión de la tecnología		X	Aunque la dirección ha adquirido algunos proyectores para las aulas, se observó el uso de computadoras con tecnología desfasada de bajo rendimiento en las oficinas, y deficiente conectividad de red. Además, se evidenció, que el portal web presenta lentitud en su funcionamiento, debido a los tiempos prolongados en la carga completa de las páginas y en la respuesta a las interacciones con sus elementos, esto dificulta la fluidez en la navegación
20	La Escuela Superior satisface las necesidades del personal administrativo para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.		X	El personal administrativo está insatisfecho en relación a sus necesidades, debido a la ausencia de reconocimiento a su trabajo, a la comunicación deficiente y los conflictos interpersonales entre la dirección y esta área.
21	La Escuela Superior satisface las necesidades de los docentes para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.		X	El personal docente percibe que la dirección brinda escasas capacitaciones y no reconoce su desempeño.
22	La Escuela Superior satisface las necesidades de los estudiantes para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.		X	Los estudiantes perciben la demora en la atención de los trámites administrativos y algunos manifiestan insatisfacción con la metodología de enseñanza de los docentes.
23	La Escuela Superior satisface las necesidades de las empresas para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.		X	De acuerdo con lo mencionado por el Coordinador de Área Académica Lic. Hugo Colque Espinoza, la institución cuenta con menos convenios establecidos con entidades privadas en comparación con las públicas. Por lo que, los estudiantes efectúan sus prácticas pre profesionales de manera prioritaria en las instituciones públicas. Además, en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional no ha habido participación por parte de las empresas, lo que dificulta la inclusión de competencias emergentes demandadas en el mercado laboral.
24	La Escuela Superior satisface las necesidades de los colegios para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.		X	El Proyecto Curricular Institucional no ha considerado la participación de los colegios ni de expertos, por lo que tiene limitaciones para el

				desarrollo de competencias necesarias para responder a las necesidades de los colegios.
25	La Escuela Superior satisface las necesidades de los medios de comunicación para la gestión organizacional y las mejoras en el entorno.		X	Ausencia de una persona a cargo de las relaciones públicas de la institución para que se promocionen y difundan las actividades institucionales
26	La dirección impulsa la socialización informal de la Escuela Superior, mediante visitas	X		
27	La dirección impulsa la socialización informal de la Escuela Superior, mediante llamadas telefónicas	X		
28	La dirección impulsa la socialización informal de la Escuela Superior, mediante asistencia a eventos sociales		X	Escasa participación de la dirección a los eventos, debido a la prioridad que otorga a las acciones de gestión que realiza.
29	La dirección selecciona personal docente capacitado.	X		La selección de los docentes se efectúa de acuerdo con las disposiciones y bases establecidas por la Gerencia Regional de Educación.
30	La dirección supervisa y evalúa la enseñanza de los docentes	X		
31	La dirección coordina el plan de estudios de los programas vigentes	X		
32	La dirección monitorea la práctica pedagógica de los docentes de acuerdo con la programación establecida.		X	Se ha observado la ausencia de docentes en las aulas en horario de dictado y la falta de docentes de reemplazo para suplir a los docentes faltantes. Los estudiantes manifestaron desconocer las causas. Al observarse el incidente, no se evidenció el interés ni del director ni coordinador académico para monitorear el caso ni solucionarlo.
33	La dirección evita que los docentes se distraigan con actividades que no están orientadas a los objetivos establecidos.		X	No se evidenció que la dirección implementara mecanismos para evitar que los docentes se distraigan con actividades no orientadas a los objetivos establecidos, debido a que el área directiva y jerárquica está concentrada en atender diversos asuntos de gestión institucional.
Variable: Clima organizacional				
	Indicadores	Si	No	Observaciones
34	La Escuela Superior evidencia reconocimiento por su gestión directiva profesional	X		
35	La Escuela Superior evidencia reconocimiento por el aseguramiento de la calidad educativa para los estudiantes	X		
36	La Escuela Superior, orienta sus actividades mediante instrumentos de planificación	X		Se observó que la institución dispone de un Proyecto Educativo Institucional y un Plan de Trabajo

37	Los roles y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas y estructuradas	X		Los roles y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidos y estructurados en el Reglamento Interno.
38	Los roles y responsabilidades establecidos se reflejan en la enseñanza proactiva y participativa de los docentes		X	Sin embargo, no se observa en ninguna parte del reglamento interno que establezca como rol o responsabilidad la enseñanza proactiva y participativa de los docentes. Por otra parte, se observó que algunos docentes tienen conocimientos deficientes, un uso inadecuado de la lengua y comunicación autoritaria.
39	Los roles y responsabilidades establecidos se reflejan en la labor administrativa.			A pesar que la institución dispone de un Reglamento Interno, se evidencia que algunos trabajadores administrativos incumplen con lo establecido en la norma, no brindan un trato amable y respetuoso a los usuarios y efectúan un deficiente seguimiento y control de la documentación lo cual afecta la eficiencia en la atención y genera retrasos en los procesos administrativos
40	El personal trabaja en equipo, demostrando participación, compromiso y satisfacción en sus actividades		X	Existe la división de los trabajadores de la institución, que se observa en la conformación de grupos aislados de los docentes, el personal administrativo y de soporte, lo que limita la integración y el trabajo en equipo. Además, de los conflictos interpersonales entre la dirección y el personal administrativo que obstaculiza el compromiso y la satisfacción de las actividades.
41	Los trabajadores la institución son resilientes	X		
42	Los estudiantes de la institución son resilientes	X		
43	La dirección proporciona capacitaciones a los trabajadores	X		Sin embargo, las capacitaciones a los trabajadores son insuficientes, debido a la limitación presupuestal de la institución.
44	La dirección proporciona actualizaciones profesionales a los trabajadores		X	La institución no brinda actualizaciones profesionales a los docentes, personal administrativo y personal de soporte.
45	Las tareas y actividades que realizan los trabajadores contribuyen al logro de excelentes resultados		X	Se observa deficiencias aún en el trabajo del personal administrativo que no se adapta al uso de la virtualidad y ocasiona demoras en la atención de trámites. De igual manera, se observó algunos

				docentes con deficiente metodología de enseñanza en aulas.
46	Los trabajadores disponen de los recursos necesarios para desempeñarse con eficiencia y brindar calidad de servicio		X	La institución dispone de equipos tecnológicos obsoletos, mobiliario antiguo y deficiente conectividad de red que limitan el desempeño eficiente.
47	Se evidencia la práctica de la comunicación asertiva en la Escuela Superior		X	Se observó, una deficiente comunicación entre la dirección y el personal administrativo, caracterizado por un estilo comunicativo poco empático y respetuoso de ambas partes.
48	Los trabajadores demuestran identidad y sentido de pertenencia a la institución.	X		
49	Los estudiantes demuestran identidad y sentido de pertenencia a la institución.	X		
50	La Escuela Superior reconoce el desempeño laboral de los trabajadores		X	Inexistencia de reconocimiento formal e informal a los trabajadores, lo cual desmotiva su labor, Además algunos trabajadores mencionaron que otras gestiones de dirección si les brindaban reconocimientos.
Variable: Calidad de servicio				
	Indicadores	Si	No	Observaciones
51	Los docentes enseñan de manera efectiva, con conocimientos amplios y actualizados		X	De acuerdo con las observaciones y referencias de trabajadores de otras áreas algunos docentes tienen conocimientos deficientes para la enseñanza en aula
52	Los docentes enseñan utilizando ejemplos de la vida real	X		Uso de juego de roles en aula.
53	Los docentes explican los conceptos de manera clara para su fácil entendimiento		X	Las limitaciones de algunos docentes en el uso efectivo de la lengua dificultan que puedan brindar una explicación clara de las sesiones además del uso restringido de las tecnologías para una adecuada enseñanza interactiva.
54	Los docentes tienen un dominio efectivo de la lengua		X	Existen deficiencias en el dominio efectivo de la lengua de algunos docentes, principalmente del programa de Educación, Especialidad Inglés.
55	Los docentes se comunican de manera respetuosa y educada con los estudiantes.		X	Se observó las interacciones de algunos docentes, que mostraban un trato autoritario a sus alumnos, con un estilo de comunicación rígido y poco dialogante
56	Los docentes crean espacios interactivos mediante diálogos y espacios creativos-participativos y reflexivos	X		Se constató que los docentes emplean metodologías activas, haciendo uso de plataformas digitales institucionales como EVA y Microsoft 365.

				La limitación identificada es la baja conectividad de red
57	Los docentes demuestran valores en la interacción con los estudiantes relacionados al respeto, cordialidad, responsabilidad, reconocimiento, intención y compromiso		X	Si los docentes muestran responsabilidad, reconocimiento, intención y compromiso; sin embargo algunos docentes muestran aun un trato autoritario y poco cordial.
58	El currículo y plan de estudios de cada programa es completo y claro	X		
59	El currículo y plan de estudios de cada programa ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades y conocimientos de acuerdo con los requerimientos de los empleadores		X	Según lo mencionado por el Coordinador de Área Académica, para la elaboración de Proyecto Curricular Institucional que incluye el currículo y los planes de estudio de ambos programas, no se ha considerado la participación de los expertos ni empleadores para incorporar en este documento, las competencias requeridas en el mercado laboral
60	La Escuela Superior dispone de adecuados recursos de biblioteca		X	La biblioteca cuenta con insuficiente material bibliográfico, el mobiliario es antiguo y el equipamiento tecnológico es precario.
61	La Escuela Superior dispone de adecuadas pizarras en las aulas	X		
62	La Escuela Superior dispone de adecuado servicio de internet y Wi-fi		X	La conectividad a internet alámbrico y wi-fi es deficiente.
63	La distribución y cantidad de estudiantes por aula posibilitan el aprendizaje		X	Se observa distribución de varias carpetas y estudiantes en espacios reducidos de la mayoría de aulas.
64	La iluminación en las aulas de la institución posibilita el aprendizaje		X	La mayor cantidad de aulas carecen de una adecuada iluminación, limitando la adecuada visibilidad de los materiales de estudio.
65	La ventilación en las aulas de la institución posibilita el aprendizaje		X	La distribución de varias carpetas en los espacios reducidos de la mayoría de las aulas limita la adecuada ventilación.
66	La seguridad en las aulas de la institución posibilita el aprendizaje	X		
67	La cafetería, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución		X	El ambiente de funcionamiento de la cafetería es precario, debido a la adecuación de mobiliario antiguo y deficientes medidas de salubridad.
68	La sala psicopedagógica, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución		X	El espacio de este ambiente es reducido para la atención de la demanda de estudiantes, que reciben atención psicológica y tutorial. Además, la adecuación es precaria, con mobiliario y equipamiento tecnológico antiguo.

69	El tópico, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución		X	El ambiente de funcionamiento de tópico es precario, debido a la adecuación de mobiliario antiguo y espacio reducido.
70	La librería, como servicio complementario, apoya las actividades que se realizan en los ambientes principales de la institución		X	El ambiente funciona en un módulo prefabricado que no ofrece las condiciones necesarias de seguridad ni limpieza.
71	Se evidencia un adecuado mantenimiento de los equipos de la institución		X	Se observan computadoras con tecnología obsoleta que no reciben el mantenimiento adecuado.
72	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las oficinas de la Escuela Superior	X		
73	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las aulas de la Escuela Superior	X		
74	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la Escuela Superior	X		
75	Se observa que existe un buen mantenimiento y limpieza de las áreas verdes de la Escuela Superior	X		
76	Se observa que la dirección trata a los estudiantes de manera adecuada	X		
77	Se observa que la dirección respeta las opiniones y sugerencias de los estudiantes	X		
78	Se observa que el personal administrativo trata a los estudiantes de manera adecuada		X	Se observó que algunos trabajadores administrativos brindan un trato autoritario, poco amable.
79	Se observa que el personal de soporte trata a los estudiantes de manera adecuada	X		
80	El personal administrativo mantiene registros precisos y actualizados		X	La mayoría de los registros administrativos se realizan manualmente en formatos físicos y cuadernos, con un uso digital limitado al registro biométrico de asistencia. Aunque la institución cuenta con una plataforma digital, esta se utiliza casi nunca debido a la resistencia al cambio del personal administrativo y a la conectividad deficiente; se observó que este aspecto genera retrasos en la atención a los estudiantes y en el seguimiento de los trámites administrativos, como resultado del tiempo prolongado que implica la búsqueda manual y física de los expedientes.
81	El personal administrativo resuelve los problemas de los estudiantes de manera oportuna		X	Se observan demoras en la atención del personal administrativo a los trámites efectuados debido a la gestión mayormente manual de los documentos.
82	Se observa que los procesos administrativos son claros y bien estructurados en todas las dependencias	X		Sin embargo, la resistencia al cambio de personal administrativo para el uso de la plataforma digital y deficiencias en el seguimiento y

				control de los procedimientos genera demoras en la atención a los trámites administrativos.
83	El personal administrativo conoce ampliamente su trabajo	X		
84	El personal administrativo se comunica de manera eficaz		X	Se observó una deficiente comunicación de algunos trabajadores administrativos hacia los estudiantes respecto a los procedimientos que tienen que realizar, lo que se refleja en el comportamiento poco amable, con actitudes autoritarias y poco empáticas
85	La Escuela Superior establece relaciones con otras instituciones para apoyar a los estudiantes en la inserción laboral	X		
86	La Escuela Superior organiza eventos de empleo con la finalidad de ayudar a desarrollar las competencias profesionales de los estudiantes	X		
87	La Escuela Superior promueve la realización de prácticas durante los estudios	X		
88	La Escuela Superior dispone de medidas de seguridad que resguardan la protección de la institución		X	La caseta de control de ingreso a la institución es de tamaño reducido y con adecuación básica, lo que limita su operatividad. Se observó además la ausencia de supervisión continua por parte del personal de seguridad, generando lapsos en los que no se controla el acceso, permitiendo el ingreso sin restricción. Además, el registro manual de visitantes se realiza en un cuaderno lo que refleja la falta de tecnologías para optimizar el control y seguimiento de ingreso. Estas deficiencias representan un riesgo significativo para la seguridad institucional.
89	La Escuela Superior tiene equipos de seguridad como cámaras de seguridad	X		La institución presenta una disponibilidad reducida de cámaras de seguridad, las cuales se encuentran fuera de funcionamiento, lo que disminuye la efectividad del sistema de vigilancia
90	La Escuela Superior tiene equipos de seguridad como primeros auxilios	X		
91	La Escuela Superior tiene equipos de seguridad como extinguidores	X		
92	La Escuela Superior brinda actividades extracurriculares que ayudan al aprendizaje y al desarrollo de habilidades de los estudiantes	X		
93	Se observa que la Escuela Superior desarrolla la autoconfianza de los estudiantes.	X		Se evidenció en el informe de actividades que reporto en el Portal Web de la institución, el profesional de psicología que pertenece al área

				de soporte psicopedagógico, que manifiesta que desempeño acciones de tutoría y charlas a los estudiantes sobre la convivencia en la institución.
94	Se observa que la Escuela Superior desarrolla el liderazgo de los estudiantes.		X	No se observan acciones que promuevan el liderazgo de los estudiantes en las aulas.
95	Se observa que la Escuela Superior desarrolla la estabilidad emocional de los estudiantes.	X		Las labores que realizó el profesional de psicología que pertenece al área de soporte psicopedagógico, de
96	Se observa que la Escuela Superior desarrolla la toma de decisiones de los estudiantes.		X	No se observan acciones que promuevan la toma de decisiones de los estudiantes.

c. Medios de verificación

Fichas de validación del instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Título de la Investigación:** Liderazgo directivo para el desarrollo del clima organizacional y calidad de servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024
- 1.2. **Apellidos y nombres de la experta:** Dra. Miriam Gil Fernández Baca
- 1.3. **Autora del instrumento:** Mgt. Roxana Eliet Calderon Mendoza
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				75%	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					85%
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				70%	
4. Organización	Existe una organización lógica.				77%	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80%	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					89%
7. Consistencia	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio					95%
8. Coherencia	Entre indicadores, dimensiones, variables o categorías.				80%	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				75%	
Total					816%	

II. Datos de valoración

- 2.1. **VALORACIÓN CUANTITATIVA** (Total x 0.10): 81.60%
- 2.2. **VALORACIÓN CUALITATIVA:** Excelente
- 2.3. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Aplicable

Lugar y fecha: Cusco, 29 de diciembre de 2024

Dra. Miriam Gil Fernandez Baca
DNI: 23964405



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Título de la Investigación:** Liderazgo directivo para el desarrollo del clima organizacional y calidad de servicio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos-Sicuani-Cusco-2024
- 1.2. **Apellidos y nombres del experto:** Dr. Jonathan García Quiñonez
- 1.3. **Autora del instrumento:** Mgt. Roxana Eliet Calderon Mendoza
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de liderazgo directivo, clima organizacional y calidad de servicio

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					83%
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					90%
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				75%	
4. Organización	Existe una organización lógica.					90%
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80%	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85%
7. Consistencia	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio					98%
8. Coherencia	Entre indicadores, dimensiones, variables o categorías.					95%
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					88%
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				78%	
Total						862%

II. Datos de valoración

- 2.1. **VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.10):** 86.20%
- 2.2. **VALORACIÓN CUALITATIVA:** Excelente
- 2.3. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Aplicable

Cusco, 27 de diciembre de 2024

Dr. Jonathan García Quiñonez
DNI: 45239720

Evidencias estadísticas

	Trabaj_Estue	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Liderazgo directivo	Trabajadores	34	58,94	17,581	3,015
	Estudiantes	180	56,74	12,860	,959
Mostrar dirección de futuro	Trabajadores	34	13,09	3,688	,632
	Estudiantes	180	12,82	3,080	,230
Desarrollo de personas	Trabajadores	34	12,38	4,120	,706
	Estudiantes	180	12,38	3,229	,241
Rediseño de la organización	Trabajadores	34	16,68	5,273	,904
	Estudiantes	180	16,37	4,021	,300
Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje)	Trabajadores	34	16,79	5,741	,985
	Estudiantes	180	15,20	4,201	,313
Clima Organizacional	Trabajadores	34	65,0882	14,58386	2,50111
	Estudiantes	180	61,3889	14,32714	1,06788
Gestión_institucional	Trabajadores	34	17,26	5,053	,867
	Estudiantes	180	16,18	3,988	,297
Retos individuales	Trabajadores	34	13,44	3,126	,536
	Estudiantes	180	12,39	2,989	,223
Interacción	Trabajadores	34	17,38	3,627	,622
	Estudiantes	180	16,63	4,275	,319
Perfil del docente	Trabajadores	34	17,00	4,306	,739
	Estudiantes	180	16,18	4,415	,329
Calidad de servicio	Trabajadores	34	75,79	12,696	2,177
	Estudiantes	180	67,43	16,908	1,260
Currículo	Trabajadores	34	4,50	1,108	,190
	Estudiantes	180	4,11	1,226	,091
Infraestructura y facilidades	Trabajadores	34	26,26	4,447	,763
	Estudiantes	180	23,61	5,899	,440
Personal de gestión y apoyo	Trabajadores	34	17,74	3,097	,531
	Estudiantes	180	16,02	4,399	,328
Calidad del empleo	Trabajadores	34	8,82	1,977	,339
	Estudiantes	180	8,09	2,397	,179

d. Carta de autorización



GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN - CUSCO
 ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA
"GREGORIA SANTOS"
 SICUANI - CANCHIS - CUSCO
 LICENCIADA POR LA R.M. N° 429-2024-MINEDU

CARTA DE AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA GREGORIA SANTOS DE SICUANI

En respuesta a la solicitud presentada por la Srta. Roxana Eliet Calderon Mendoza, identificada con DNI N° 45578346, para el acceso a la información, aplicación de instrumentos de recolección de datos y facilidades para el desarrollo de la tesis doctoral intitulada **"LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA GREGORIA SANTOS-SICUANI-CUSCO-2024"**, para la obtención del grado académico de Doctora en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Se resuelve la emisión del presente documento, con el fin de autorizar la realización de la mencionada investigación, así como brindar el acceso a la información de todas las áreas requeridas para el estudio y la aplicación de instrumentos de recolección de datos en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Gregoria Santos de Sicuani.

Se expide este documento a solicitud de la interesada para los fines que considere conveniente.

Sicuani, 26 de diciembre de 2024

GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN - CUSCO
 ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA
 "GREGORIA SANTOS" - SICUANI


 Dr. Washington Carrazas Gamarrta
 DIRECTOR GENERAL

GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA
 "GREGORIA SANTOS" - SICUANI
 DIRECCIÓN
 CUSCO

e. Evidencias físicas y visuales

**Encuestas a los estudiantes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública
Gregoria Santos**



**Instalaciones de la Escuela de Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública
Gregoria Santos**

