

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestión y Dirección de las Instituciones de la Educación



**CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS
DIRECTORES Y EL CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DEL
NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN
PÚBLICA DEL DISTRITO DE SOCABAYA AREQUIPA, 2016**

Tesis presentada por la Bachiller:

Arellano Fernández, Jessica Milagros

para optar el Grado Académico de:

**Maestro en Gestión y Dirección
de las Instituciones de la Educación**

Asesora:

Dra. Cateriano Chávez, Tatiana Jacqueline

Arequipa – Perú

2020



Agradezco a Dios, a mi familia y a mi Congregación Religiosa por la oportunidad de buscar caminos nuevos desde el ser maestro para brindar lo mejor, en la misión confiada, en favor de la educación de la niñez y juventud.



“Nada es más importante que la educación de la niñez y de la juventud, pues de ella depende toda la vida”

Beato Juan Martín Moyë

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| HIPÓTESIS | 3 |
| OBJETIVOS..... | 3 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO..... | 4 |
| 1 Liderazgo Pedagógico | 4 |
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.2 Definición..... | 6 |
| 1.3 El liderazgo pedagógico es ejercido por una “persona” | 9 |
| 1.4 Las Dimensiones del Liderazgo Pedagógico | 12 |
| 2 Clima Institucional..... | 17 |
| 2.1 Desde las Teoría de la Administración | 17 |
| 2.2 Nuevas Concepciones referidas al ámbito educativo | 18 |
| 2.3 Una definición de Clima Institucional para la Escuela Peruana del siglo XXI | 19 |
| 2.4 Importancia de un Clima Institucional Positivo..... | 20 |
| 2.5 Relación con los Compromisos de la Gestión Escolar Nacional..... | 21 |
| 2.6 Factores que intervienen en el Clima de las Instituciones Educativas | 22 |
| 3 Análisis de Antecedentes Investigaciones..... | 24 |
| 3.1 Antecedentes internacionales..... | 24 |
| 3.2 Antecedentes nacionales..... | 28 |
| 3.3 Antecedentes locales | 29 |
| CAPÍTULO II: METODOLOGÍA | 31 |
| 1 Técnica, Instrumentos y Materiales de Verificación..... | 31 |
| 1.1 Técnica | 31 |
| 1.2 Instrumento | 31 |
| 1.3 Baremo | 32 |
| 1.4 Cuadro de Coherencias..... | 34 |
| 1.5 Campo de Verificación..... | 34 |

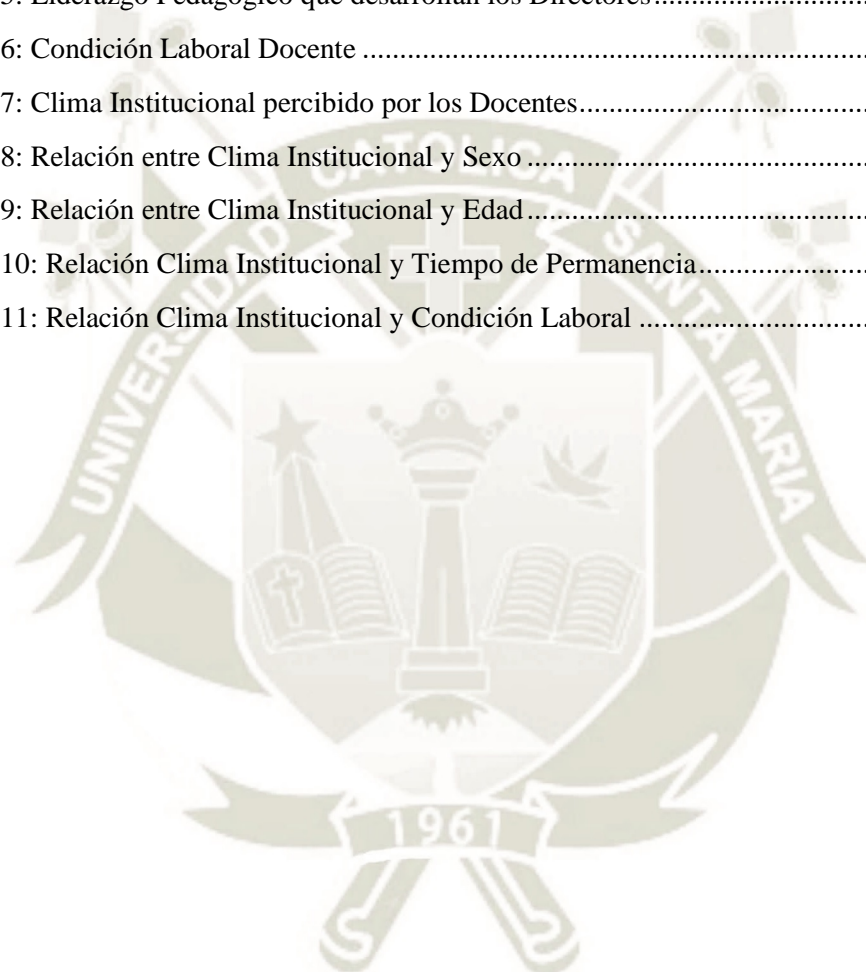
| | | |
|---|--|-----------|
| 1.6 | Estrategia de recolección de datos | 35 |
| 1.6.1 | Organización | 35 |
| 1.6.2 | Recursos | 35 |
| 1.6.3 | Validación de los instrumentos | 36 |
| 1.7 | Estrategias para manejar resultados | 37 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN | | 38 |
| 1. | Variables intervinientes | 38 |
| 2. | Variable Liderazgo Pedagógico..... | 41 |
| 2.1. | Indicador 1: Gestión centrada en los aprendizajes | 43 |
| 2.2. | Indicador 2: Convivencia..... | 44 |
| 2.3. | Indicador 3: Vínculo con otros actores | 45 |
| 3. | Variable Clima Institucional..... | 45 |
| 3.1. | Dimensiones del clima institucional referido a la conducta entre profesores | 48 |
| 3.2. | Dimensiones del clima institucional de la conducta del director para con sus profesores..... | 49 |
| 4. | Resultados para la correlación entre liderazgo pedagógico y clima institucional | 49 |
| 5. | Relación entre el clima institucional y las variables intervinientes | 55 |
| DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | | 60 |
| CONCLUSIONES | | 64 |
| RECOMENDACIONES | | 65 |
| PROPUESTA..... | | 66 |
| ANEXOS..... | | 72 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: <i>Sexo de Docentes y Directivos</i> | 38 |
| Tabla 2: <i>Edad de Docentes y Directivos</i> | 39 |
| Tabla 3: <i>Tiempo de Permanencia</i> | 40 |
| Tabla 4: <i>Formación Académica de Directivos</i> | 41 |
| Tabla 5: <i>Liderazgo Pedagógico que desarrollan los Directores</i> | 42 |
| Tabla 6: <i>Gestión centrada en los aprendizajes</i> | 43 |
| Tabla 7: <i>Convivencia</i> | 44 |
| Tabla 8: <i>Vínculo con otros actores</i> | 45 |
| Tabla 9: <i>Condición Laboral Docente</i> | 45 |
| Tabla 10: <i>Clima Institucional percibido por los Docentes</i> | 46 |
| Tabla 11: <i>Conducta entre Profesores</i> | 48 |
| Tabla 12: <i>Conducta del Director para con los Profesores</i> | 49 |
| Tabla 13: <i>Resultados de Prueba de Normalidad</i> | 50 |
| Tabla 14: <i>Tabla Cruzada de Liderazgo Pedagógico y Clima Institucional</i> | 51 |
| Tabla 15: <i>Correlación entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional</i> | 51 |
| Tabla 16: <i>Tabla Cruzada de Clima Institucional y Gestión de Procesos Pedagógicos de Aprendizaje</i> | 52 |
| Tabla 17: <i>Correlación entre Gestión de los Procesos Pedagógicos de Aprendizaje y Clima Institucional</i> | 52 |
| Tabla 18: <i>Tabla Cruzada de Convivencia y Clima Institucional</i> | 53 |
| Tabla 19: <i>Correlación entre Convivencia y Clima Institucional</i> | 53 |
| Tabla 20: <i>Tabla cruzada de Vínculo con Otros Actores y Clima Institucional</i> | 54 |
| Tabla 21: <i>Correlación entre Clima Institucional y Vínculo con Otros Actores</i> | 54 |
| Tabla 22: <i>Relación entre Clima Institucional y Sexo</i> | 55 |
| Tabla 23: <i>Relación entre Clima Institucional y Edad</i> | 56 |
| Tabla 24: <i>Relación Clima Institucional y Tiempo de Permanencia</i> | 57 |
| Tabla 25: <i>Relación Clima Institucional y Condición Laboral</i> | 58 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Sexo de Docentes y Directivos | 38 |
| Figura 2: Edad de Docentes y Directivos | 39 |
| Figura 3: Tiempo de Permanencia..... | 40 |
| Figura 4: Formación Académica de Directivos | 41 |
| Figura 5: Liderazgo Pedagógico que desarrollan los Directores..... | 42 |
| Figura 6: Condición Laboral Docente | 46 |
| Figura 7: Clima Institucional percibido por los Docentes..... | 47 |
| Figura 8: Relación entre Clima Institucional y Sexo | 55 |
| Figura 9: Relación entre Clima Institucional y Edad..... | 56 |
| Figura 10: Relación Clima Institucional y Tiempo de Permanencia..... | 57 |
| Figura 11: Relación Clima Institucional y Condición Laboral | 59 |



RESUMEN

La investigación titulada “Liderazgo Pedagógico de los Directores y Clima Institucional según los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya, Arequipa 2016”, tuvo como objetivo determinar el nivel de correlación entre ambas variables para poder reconocer cómo el liderazgo pedagógico de los directivos tiene un impacto dentro del clima institucional que permita promover aprendizajes de calidad entre todos los miembros que la conforman; cuyos resultados validaron la hipótesis nula ($p > 0,05$ y $r = 0.100$).

En cuanto a nuestra primera variable, se evidenció que, el liderazgo pedagógico que desarrollan los directores es medianamente evidente (66%) ya que por ser solo un director en cada IE, es muy complejo establecer una correlación directa con respecto a los docentes, ya que en promedio existen de 15 a 20 docentes por cada directivo. Por otro lado, con respecto a los docentes, para la segunda variable, se identifica un clima institucional en proceso de mejora (69%) dentro de las conductas que desarrollan docentes entre sí y con sus directivos. Además, es posible establecer correlaciones con las variables intervinientes como edad, sexo, tiempo de permanencia y condición laboral, siendo significativa en cuanto al tiempo de permanencia.

Finalmente se sugiere para estudios posteriores, evaluar el liderazgo pedagógico de todas las Instituciones Educativas del distrito de Socabaya para poder evidenciar realmente si éste influye en el clima institucional de los docentes y promueve aprendizajes de calidad, a fin de contrastar el impacto formativo de los directores en sus Instituciones Educativas en el ejercicio de sus funciones de gestión impartida por el Ministerio de Educación desde el año 2016.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, clima institucional, gestión educativa.

ABSTRACT

The research entitled "Pedagogical Leadership of the Directors and Institutional Climate according to the teachers of the secondary level of the Educational Institutions of Public Management of the district of Socabaya, Arequipa 2016", aimed to determine the level of correlation between both variables in order to recognize how the Pedagogical leadership of the directors has an impact within the institutional climate that allows promoting quality learning among all the members that comprise it; The results of which validated the null hypothesis ($p > 0.05$ and $r = 0.100$).

Regarding our first variable, it was evidenced that the pedagogical leadership developed by the directors is moderately evident (66%) since, since there is only one director in each IE, it is very complex to establish a direct correlation with respect to the teachers, since that on average there are 15 to 20 teachers for each manager. On the other hand, with respect to teachers, for the second variable, an institutional climate is identified in the process of improvement (69%) within the behaviors that teachers develop among themselves and with their managers. In addition, it is possible to establish correlations with the intervening variables such as age, sex, length of stay and work condition, being significant in terms of length of stay.

Finally, it is suggested for subsequent studies to evaluate the pedagogical leadership of all the Educational Institutions of the Socabaya district in order to really show if it influences the institutional climate of teachers and promotes quality learning, in order to contrast the educational impact of the directors in their Educational Institutions in the exercise of their management functions taught by the Ministry of Education since 2016.

Keywords: Pedagogical leadership, institutional climate, education management

INTRODUCCIÓN

La educación en el Perú en los últimos años ha experimentado diversos cambios que responden a políticas nacionales descritas en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (CNE, 2006) con el fin de impulsar una mejora en la calidad educativa, donde todos los miembros de la misma puedan desarrollarse adecuadamente, sintiéndose felices de lo que aprenden y comparten, en un clima de acogida, respeto, profesionalidad e intercambio para promover aprendizajes relevantes y pertinentes según el contexto donde se desarrollan, promoviendo un currículum articulado por competencias desde el año 2012; por esto fue preciso renovar las tareas pedagógicas y directivas que hasta el momento se estaban realizando a nivel nacional.

Con la elaboración de los nuevos marcos de desempeño para docentes y directores es que se especifican con mayor detalle cuáles son sus funciones de cara a alcanzar la escuela que necesita el Perú en este nuevo siglo: una gestión que promueva un clima favorable, misión del actuar del director y los docentes, para la promoción de aprendizajes de calidad en los estudiantes. De este modo, la imagen del director cambia radicalmente; pasando de un ejercicio de sus funciones solo desde el plano administrativo a ser un líder pedagógico que realmente garantice que sus docentes aprendan y mejoren su práctica en su quehacer diario con sus estudiantes.

Por lo anteriormente descrito, esta investigación pretende dar algunos aportes a la gestión del Líder Pedagógico en materia del mejoramiento del Clima en las Instituciones Educativas del nivel secundario con un instrumento que mida el actuar del director en cuanto a la gestión de los procesos pedagógicos, la convivencia y el vínculo que su actuar realiza con otros actores; a fin de evidenciar el cumplimiento del quinto compromiso de gestión vigente: “*Gestión de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa*” (RM N° 572-2015-ED, 2015). Por otro lado, con la aplicación de un instrumento que mida el Clima Institucional, basado en la investigación de Halpin y Croft y que después diversos investigadores han actualizado, se busca conocer las percepciones de los docentes de cara a esta variable. Con la obtención de resultados se busca establecer la correlación existente entre la gestión del líder pedagógico en el clima institucional.

Por lo anteriormente descrito, se pone a disposición la presente investigación compuesta por tres capítulos: Capítulo I. Marco Teórico: en el que se incluyen los fundamentos teóricos referidos a las variables de estudio en función del problema de investigación y los antecedentes que nos muestran los estudios precedentes al tema.

Capítulo II. Metodología: en esta sección se describen los procedimientos empleados para la ejecución de la investigación de campo, las técnicas y las herramientas de recolección de datos así como la fiabilidad y la validez de los instrumentos.

Capítulo III. Discusión de resultados: Se incluye la presentación estadística de los resultados con sus respectivas interpretaciones, discutiendo los resultados obtenidos con apoyo de los antecedentes investigativos. Se concluye este apartado con las conclusiones y sugerencias a las que se ha llegado.

Como fruto de esta investigación se propone un programa de acompañamiento para docentes noveles en las instituciones educativas, puesto que cuando un docente se incorpora por primera vez, es necesario acompañarlo para que pueda adaptarse a las metas y conozca la filosofía de su nuevo centro laboral.

Finalmente, se espera que esta investigación otorgue nuevas luces para continuar potenciando la función del directivo como líder pedagógico creando climas institucionales transformadores, inclusivos y democráticos donde todos puedan aprender y convivir.

HIPÓTESIS

Dado que, el Director cumple una función vital no solo por el desarrollo de su gestión, sino por la huella humana que deja en lo que hace desde su experiencia profesional, creando ambientes propicios y significativos para el desarrollo de capacidades, talentos y aprendizajes en toda la Comunidad Educativa, prioritariamente entre sus docentes,

Es probable que exista una alta correlación entre Liderazgo Pedagógico generado por el Director de nivel secundario y el Clima Institucional percibido por los docentes del mismo nivel, en las Instituciones Educativas de Gestión Pública del Distrito de Socabaya.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la correlación entre Liderazgo Pedagógico de los Directores y el Clima Institucional según los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas de Gestión de Pública del distrito de Socabaya.

Objetivos Específicos

Identificar el Liderazgo Pedagógico que desarrollan los Directores de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya.

Identificar el Clima Institucional percibido según los docentes del nivel secundario en las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1 Liderazgo Pedagógico

1.1 Antecedentes

Este concepto surge en nuestro país como la búsqueda de incrementar la calidad educativa y de revalorar la función directiva a través de una gestión que se vincule más al componente pedagógico que al administrativo (sin dejarlo de lado), ya que este último ha dejado de responder a las realidades propias del siglo XXI y a los estilos de aprendizaje de docentes y estudiantes de este tiempo. Tal como lo declara la (Pozner, El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa): “...el enfoque administrativo de la educación está obsoleto. Sirvió en algunos tiempos, en sistemas educativos más sencillos, en instancias menos complejas, pero ya estamos en el siglo XXI y la acción directiva hoy está ligada al liderazgo” que permita a los y las estudiantes obtener logros significativos de aprendizajes según el contexto real en el que se desarrollan. En esta misma línea, el MINEDU afirma que “... la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones” (pág. 12) puesto que aún sus estructuras físicas nos hablan de una cultura o sociedad distante del siglo presente.

Es así que, gracias a la Política 14 del Proyecto Educativo Nacional (PEN) se establece: “Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados” (CNE, 2007). Así, se abre un nuevo horizonte y un redireccionamiento a las tareas directivas, donde la prioridad no solo será gestionar documentación sino asumir un rol protagónico como directivo docente para desarrollar junto con sus colegas, mejores estrategias a fin de favorecer el logro de aprendizajes e incluya a otros actores para alcanzar este fin. Por ello, para delinear cuáles serán estas tareas, se formula el Marco del Buen Desempeño Directivo como producto de un proceso de consulta, reflexión, análisis y síntesis de muchas experiencias exitosas tanto nacionales como internacionales desde el año 2012.

En este proceso de construcción de esta nueva imagen de directivo para la escuela peruana del siglo XXI, fue necesario delinear la imagen del docente que promueva estos aprendizajes y consiga permanentemente evaluar su práctica pedagógica de manera

colegiada con otros docentes, a fin de incrementar el logro de aprendizajes dentro de una ética que favorezca el compromiso y responsabilidad con la sociedad, tal como lo describe el Marco del Buen Desempeño Docente en el IV Dominio, Compromiso 8: “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional” (pág. 27). Más adelante, en el Compromiso 9, agrega: “Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social” (pág. 27).

Con estos lineamientos, se perfila la imagen de este directivo docente, que después de un permanente aprendizaje dentro de las aulas, podrá convertirse en “maestro de maestros”, como lo señala German Escorcía, para liderar la Institución Educativa que le ha sido confiada. “... el líder escolar coordina y dirige grupos de maestros... comparte sus conocimientos y su sabiduría... elegir al *mejor* en el conocimiento” (SEP SEB, 2012) para que pueda garantizar aprendizajes significativos en los estudiantes. De este modo, se va configurando al directivo docente como alguien preparado desde la experiencia que articula la teoría y la práctica en su quehacer cotidiano siempre en equipo, tal como lo sustenta (Villa Sánchez, 2015): “el liderazgo pedagógico es una tarea colectiva, compartida con todos los profesionales de la educación... en un proyecto común y compartido”

De este modo, se busca potenciar y ubicar desde normativas y lineamientos pedagógicos y de gestión, las habilidades y saberes de los directivos al momento de acompañar las Instituciones Educativas. Este antecedente nos abre un nuevo horizonte para comprender la figura importante del Director no solo como mero administrador sino como quien desde su ser y hacer diario, lo posicionen como animador de la microsociedad que tiene a su cargo desde la confianza para trabajar en equipo con sus colaboradores e insertar a los agentes de la Comunidad para propiciar experiencias de aprendizaje dentro y fuera de la misma, en beneficio de los niños, niñas, jóvenes y familias que constituyen su Comunidad Educativa Escolar y social.

Hoy, el Ministerio de Educación viene centrando la mirada en formar líderes que no sólo sean el centro de atención o el resolutor de problemas en las Instituciones Educativas, sino alguien que promueva la viabilización de iniciativas que permitan la promoción de otras

competencias y capacidades de sus maestros para generar aprendizajes pertinentes y de calidad. De este modo, el líder no es sólo transformacional sino “distributivo” desde un enfoque ético, pues coordinando a través de relaciones articuladas buscará los resultados exitosos que su Institución Educativa requiere en el momento presente. Así, podrá dar cuenta a la Comunidad Educativa y a otros actores sobre el desarrollo de su gestión basada en la transparencia y eficacia para la consecución de logros que establecen los estándares de calidad vigentes.

1.2 Definición

El constructo “Liderazgo Pedagógico” en nuestro país surge como respuesta al nuevo rol que quiere otorgársele al Director de Instituciones Educativas a nivel nacional, prioritariamente los que pertenecen a la gestión pública. Sin embargo, sus primeras acepciones nacen dentro de la búsqueda de otorgar a la sociedad del siglo XXI una educación de alta calidad y que responda a estándares que garanticen que este objetivo se cumpla, y de este modo se mejore la gestión al interior de las Instituciones Educativas.

Cabe resaltar que las acepciones nacen desde los términos liderazgo directivo o liderazgo educativo/escolar, que pueden ser entendidos como la capacidad que tienen los Directores para movilizar a las personas al interior de las Instituciones Educativa hacia aprendizajes exitosos que se relacionen con su entorno y al mismo tiempo, se comparta este liderazgo de manera distributiva, empoderando a los docentes a realizar y proponer acciones permanentes de mejora que los conduzcan al logro de sus objetivos con resultados concretos, fiables y tangibles (Anderson, 2010). Es decir, el Director es quien acompaña, retroalimenta y se encuentra comprometido con la tarea de hacer de su comunidad educativa un lugar donde todos y cada uno de sus miembros pueda aprender, compartir su *expertise* y generar vínculos cada vez más próximos para salir adelante juntos, en equipo.

Pilar Pozner sostiene que el líder educativo es aquel que viabiliza gracias a un conjunto de competencias articuladas y desarrolladas entre sí, la consecución de logros de aprendizaje en sus estudiantes y permea dentro de los mismos el deseo de aprender. Por otro lado, este líder incluye y compromete a toda su comunidad educativa para asegurar y garantizar los aprendizajes que los niños y jóvenes de este tiempo necesitan (Mundo Cultural, 2014). Es así que, si dentro del campo educativo se desea generar cambios estructurales y

sustanciales, también se deben modificar las formas de desarrollar la práctica directiva de manera constante.

En esta misma línea, José Weinstein, manifiesta que el líder educativo es aquel que anima, dirige y consolida los aprendizajes de los estudiantes, gracias a la presencia constante del Directivo en el actuar pedagógico de la Institución que acompaña, incluyendo a través de un proceso de conocimiento-práctica, el desarrollo de su actuar para fortalecer y promover el desarrollo de capacidades docentes en sus colaboradores en el arte de educar (Servicio Civil Chile, 2014). En el marco educativo chileno, a la que pertenece este autor, también se afirma que: “El director puede alinear la estructura y la cultura del centro con sus objetivos académicos, y lograr el desarrollo del establecimiento como una comunidad de aprendizaje profesional” (Agencia de Calidad de la Educación, 2014)

Cabe rescatar que estas dos corrientes latinoamericanas argentina (Pozner) y chilena (Weinstein), comparten muchas similitudes en el hecho de centrar la mirada del liderazgo educativo en la persona del Directivo, quien a través de su gestión, moviliza sentido permanente a la escuela para no perder de vista su modo de ser y hacer educación al interior de la misma. Al mismo tiempo, genera compromisos e identidad permanente con los docentes que acompañan la tarea pedagógica al interior de las aulas con los estudiantes y son los comunicadores directos con los padres de familia. Sin embargo, contrastando esta realidad con el caso peruano, aún este anhelo de construir conocimientos prácticos colegiados entre directores y profesores se encuentra en inicio; existe cierta resistencia al cambio y a la innovación, a la creatividad y a la colaboración en conjunto; las seguridades personales y el celo profesional se ponen de manifiesto en el quehacer educativo, convirtiéndose en obstáculo para hacer de la escuela un escenario social de aprendizajes permanentes.

Desde la experiencia española, el liderazgo pedagógico está centrado en la persona a quien se le encomienda la tarea de liderar las instituciones educativas. Así, el director es “el que ayuda a definir unas metas conjuntas con visión hacia dónde quiere ir, que es el primero en dar ejemplo de trabajo, dedicación y compromiso, que muestra respeto y consideración individual a todos los miembros de su equipo o de su centro... que integra a las personas en un equipo para tomar decisiones colegiadamente...” (Villa Sánchez, 2015)

Así mismo, (Bolívar, 2015) manifiesta que el liderazgo pedagógico “es el que sitúa como una brújula de su acción la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La gestión administrativa y burocrática, que ocupa la mayor parte del tiempo habitual de los directivos, se subordina a la dirección pedagógica”. Es decir, que cuando la tarea se traslada del campo meramente administrativo, ocupa su verdadero lugar como gestora de aprendizajes permanentes y éstos, a su vez, transforman el entorno escolar en espacios donde todo funciona bien de manera más armónica y cooperativa, proporcionando “la mejor educación para todos” (pág. 24)

Por su parte Murillo (2006), afirma que: “si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio” (pág. 11).

Así, para Kenneth Leithwood el liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela (Leithwood & Riehl, 2009)

Siguiendo a estos autores, el Ministerio de Educación sostiene que: “Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacía objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo” (Fascículo para la gestión de los aprendizajes de las instituciones educativas, 2013). Así mismo, el Marco del Buen Desempeño Directivo sostiene que:

“La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad” (MINEDU, pág. 14).

De este modo, se evidencia que la búsqueda de una identidad para el Director de Instituciones Educativas se encuentra en permanente construcción en América Latina, ya que aún no existe una sola definición para quien solo sabía administrar y documentar lo

exigido por instancias de nivel superior. En tal sentido, podemos concluir que “el líder pedagógico no nace, se hace; el liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: la educación” (Cuevas Cipriano, 2015).

Por tanto, para efectos de esta investigación definiremos el liderazgo pedagógico como el rol que desarrolla el Director de una institución educativa para influir, inspirar y movilizar acciones pedagógicas pertinentes para la mejora de los aprendizajes entre los docentes con quienes comparte la tarea educativa, desde una mirada humanizadora y creativa, flexible e innovadora, con un gran espíritu colaborativo y que dialogue en medio de la diversidad, a fin de acercarse a la comunidad educativa y local donde se encuentra inserta en búsqueda de la calidad y la mejora de los niveles de vida a su alrededor; contando siempre con el apoyo compartido de sus colaboradores, profesionales de la educación dispuestos al cambio y a la mejora continua, capaz de transformar los escenarios sociales en espacios dialógicos de reflexión y toma de decisiones

1.3 El liderazgo pedagógico es ejercido por una “persona”

Como se ha descrito anteriormente, el liderazgo pedagógico recae directamente en una persona a quien se ha llamado “Director o Directora”, quien era el responsable directo de la buena marcha de las Instituciones Educativas según los principios de Taylor y Fayol, hasta el siglo pasado aceptados. Sin embargo, el presente siglo, requiere una formación más direccionada al cambio, a la integración y al intercambio permanente, puesto que nuestras sociedades actuales son mucho más interconectadas e inmediatas.

En este sentido, se requieren ciertos valores, cualidades y atributos desarrollados en la persona del Líder Pedagógico para orientar a su comunidad a la calidad deseada. Así, (Cuevas Cipriano, 2015) propone los siguientes:

Cualidades del líder pedagógico

- ✓ Está dispuesto a correr riesgos.
- ✓ Audaz, inteligente
- ✓ Vence su desánimo y las ideas negativas

- ✓ Es paciente y consistente
- ✓ Buen carácter.
- ✓ No le asusta ser un inconformista.
- ✓ Lucha por la calidad.
- ✓ Prevé las necesidades a largo plazo.
- ✓ Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- ✓ Hábil en la toma de decisiones.
- ✓ Arrastra y no empuja.
- ✓ Tiene autoridad moral
- ✓ Procura el desarrollo de las personas y las involucra.
- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Creatividad.

Requisitos del Líder Pedagógico

- ✓ Sabe enmarcar los objetivos del colectivo.
- ✓ Portador de lo nuevo, creador incesante.
- ✓ Apasionado por el cambio.
- ✓ Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares de cada uno.
- ✓ Sabe intuir y prever los problemas.
- ✓ Hábil en la toma de decisiones.
- ✓ Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- ✓ Diseña, propicia el entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- ✓ Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que identifica la acción.
- ✓ Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- ✓ El líder pedagógico resume y trasmite su historia.

En los líderes pedagógicos deben desarrollarse **10 valores** (Cuevas Cipriano, 2015):

- ✓ Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo.
- ✓ Empatía: para comprender lo que quieren.

- ✓ Curación: saber poner remedio a los daños que sufren las personas.
- ✓ Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
- ✓ Persuasión: emplear la persuasión para confiar más en esta capacidad que en el de ejercer el mando.
- ✓ Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
- ✓ Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
- ✓ Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes con apoyo de los docentes.
- ✓ Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de las personas y se compromete a desarrollarlo.
- ✓ Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en una institución educativa.

Los líderes pedagógicos se destacan por poseer **7 atributos esenciales:**

- ✓ Competencia científico-pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
- ✓ Habilidades conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
- ✓ Dejar huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
- ✓ Habilidades sociales e interpersonales: habilidades para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes y docentes.
- ✓ Sensibilidad: habilidad para identificar y cultivar el talento.
- ✓ Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
- ✓ Carácter: cualidades personales que definen quiénes somos.

Con lo anteriormente mencionado, podemos concluir que un líder pedagógico es un docente con experiencia dentro de su práctica pedagógica, capaz de articular sus conocimientos en el ejercicio de su actuar y, al mismo tiempo, encontrar propositivamente nuevos caminos de hacer las cosas; pues, al ser maestro de maestros es capaz de aportar novedad a los escenarios donde desarrolla su gestión, con pasión y compromiso.

1.4 Las Dimensiones del Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico entendido como esta movilización e impulso vital que desempeñan los directores de instituciones educativas les permite tener cierto impacto sobre su profesorado o sobre los estudiantes que hacen parte de la comunidad educativa. En este sentido, algunos investigadores coinciden en que a mayor liderazgo directivo, mejores serán los aprendizajes de los estudiantes; ya que como la gestión del director está orientada a alcanzar estos logros, su actuar movilizará aprendizajes pertinentes y eficaces.

De este modo, Viviane Robinson (2008), reunió 24 estudios que evidencian los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes, e identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados (MINEDU, 2016), a saber:

- a) Establecimiento de metas y expectativas.
- b) Uso estratégico de los recursos
- c) Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- d) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.
- e) Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Por su parte, el Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño Directivo, tomando como base lo propuesto por Antonio Bolívar, dentro del mismo plan de acción, destaca cuatro prácticas, a saber:

- a) Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- b) Desarrollar al personal.
- c) Rediseñar la organización (institución educativa).
- d) Gestionar los programas de enseñanza.

Así mismo, para Medina Rivilla y Gómez Díaz (2014) señalan que:

“Horn y Marfán (2010; 91) subrayan el impacto del liderazgo participativo orientado a estimular la iniciativa del profesorado, practicar la delegación de funciones y propiciar la accesibilidad de todas las personas hacia el líder institucional, concretadas estas características en el papel pedagógico que ha de caracterizarlo.

Las aportaciones de Gu y Day, Ko y Sammons (2011) concluyen que el liderazgo, especialmente el denominado dinámico, favorecedor de un clima positivo, motivador del aprendizaje y de la cultura, predice cambios favorables en la conducta y resultados de aprendizaje de los estudiantes. Se centran en los factores

que intervienen en el modelo emergido del análisis del liderazgo distribuido y su relación con los componentes del modelo, señalando su cercanía o mayor peso en la cultura de colaboración del profesorado, seguido del Staff del liderazgo y la relación con los docentes que alcanzan mayor valor e inciden en el rendimiento de los estudiantes, la mejora de su conducta y los avances en los logros o expectativas pretendidas, coincidiendo con los hallazgos de Silins y Mulford (2004)”.

Para Pilar Pozner (2000), estas prácticas no son solo una consecución de pasos a alcanzar, sino un proceso continuo para llevar a la mejora de la calidad en la Institución Educativa, entre ellas tenemos, siete prácticas:

- a) Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- b) Generar una visión de futuro.
- c) Comunicar esa visión de futuro.
- d) Promover el trabajo en equipos.
- e) Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
- f) Consolidar los avances en las transformaciones.
- g) Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

Para efectos de esta investigación, tomaremos la propuesta que se encuentra en el Marco del Buen Desempeño Directivo, con respecto a tres prácticas o dimensiones que sintetizan las anteriormente descritas:

- a) **Gestión de los Procesos Pedagógicos de los aprendizajes:** El líder pedagógico promueve la estructuración y preparación de los aprendizajes junto con los docentes dentro de los espacios de planificación con los que cuenta la Institución Educativa. Esta dimensión se puede definir como el conjunto de acciones planificadas entre el líder pedagógico y los docentes para promover el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes de cada Institución Educativa, teniendo en cuenta el marco legal, el contexto, la realidad socio-cultural, las demandas educativas del presente siglo, el uso de las propuestas pedagógicas y didácticas innovadoras en las que se toma en cuenta los recursos facilitados por el Estado, según los fines y objetivos de la educación peruana.

Entre las principales cualidades o características que debe poseer el Líder Pedagógico para poder acompañar los procesos pedagógicos de sus colegas docentes, debe tener en cuenta:

- **Innovación:** Según Kenneth Sirotnik, en su artículo “La escuela del cambio”, afirma que “el poder del cambio reside en la cabeza, las manos y el corazón de los educadores que trabajan en nuestras escuelas. La reforma verdadera tiene que efectuarse en el lugar de la acción” (pág. 30). Cuando se habla de innovación desde el campo pedagógico, se relaciona con la mejora de la práctica pedagógica por parte del Director hacia los docentes, a través del seguimiento y monitoreo; enmarcada en una cultura evaluativa que les permita crear nuevas maneras de generar aprendizajes y sean capaces de compartirlos a fin de enriquecerlas o mejorarlas. Por otro lado, al hablar de *innovación* del Líder Pedagógico, se hace mención a nuevas formas de desarrollar su gestión, transitando más allá de lo propuesto por las instancias superiores, con vocación de servicio; para generar espacios positivos de comunicación profesional según las necesidades reales de las Instituciones Educativas. Es decir, que todo cuanto desee innovar el Director permita desarrollar un clima de colegialidad, que contribuya al desarrollo profesional de sus colegas docentes e incrementa, con apoyo de todos, la capacidad de la escuela para dar respuestas a las problemáticas cotidianas que se presentan.

Este proceso desarrollado por el líder, permitirá a cualquier Institución Educativa implicar a cada miembro del acto pedagógico a transformar su práctica e inspirar a muchos a realizar transformaciones sociales y culturales, dentro y fuera de la escuela. En palabras de Germán Escorcía, se puede afirmar que la innovación es el “factor crítico de éxito” (SEP SEB, 2012) de cualquier institución prestadora de servicios educativos. Solo un Líder pedagógico convencido de su misión docente, se atreve a pensar las cosas y hacerlas todas nuevas, para inspirar y generar mayores y mejores aprendizajes entre sus colegas.

- **Colaboración:** Cuando el Líder Pedagógico asume sus funciones a partir de la gestión, está llamado a trabajar desde la diversidad profesional y personal de sus colegas docentes, hacia la unidad de la Institución Educativa que se proyecta en la misión y visión de la misma. En este sentido, el Director,

promueve el logro de los aprendizajes de sus colaboradores a partir de la observación y el monitoreo de las prácticas docentes. Todo ello le permitirá descubrir y potenciar las habilidades pedagógicas existentes y mejorar aquellas que requieren mayor apoyo, enmarcado en un clima de credibilidad y confianza. Pues como afirma el Marco del Buen Desempeño Docente en la competencia 6: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” (pág. 27). Por tanto, el Líder Pedagógico imprime en su actuar, con sus docentes, la línea de acción que inspira el trabajo de todo en conjunto, para que, de manera distributiva, pueda desarrollar aprendizajes en toda su comunidad educativa. Pues, como afirma Anderson (2010): “hay que pensar el liderazgo directivo en las escuelas de una manera más distribuida y colaborativa, teniendo en cuenta no solamente las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar del establecimiento” (pág. 37). En este sentido, el director de una Institución Educativa está llamado a hacer formar parte a todos los docentes para que, orientados por la misión y visión institucional, puedan trabajar en equipo de manera interdependiente, respetando la autonomía, la profesionalidad y la experiencia de cada uno, a fin de formar una comunidad integrada donde todos son corresponsables de los proceso de calidad y el Líder pedagógico usa estos saberes para apoyarse y conducir mejor la escuela.

Así, “si la calidad de los docentes tiene impacto directo en la oportunidades que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Además de promoverlas, debe participar directamente con los docentes en el desarrollo profesional” (Bolívar, 2010).

- **Pertinencia:** Entendida como la relación que existe entre las metas de gestión y lo que desarrolla el currículo nacional para desarrollar competencias de liderazgo, tanto a nivel directivo como docente. Este

empoderamiento en la relación existente, permitirá identificar hacia dónde se direcciona la Institución Educativa.

- b) Convivencia Democrática e Intercultural:** Se define como una habilidad social que desarrollan las personas en el recorrer de su vida. El primer ámbito es la familia, luego la escuela y finalmente el entorno laboral. Es aquí que la presencia del líder pedagógico entra a tallar con su actuar, para generar los procesos de transformación que requiere la educación del siglo XXI. Esta convivencia está enmarcada en la práctica constante de valores con una base ética sólida y que promueva en los miembros colaboradores en el desarrollo de su propia persona, donde se desarrolla el proceso pedagógico.

Donde existen tensiones y luchas de poder, es la *expertise* del líder pedagógico que se manifiesta para influenciar a los docentes, estudiantes y padres de familia a desarrollar relaciones penetradas de calor humano y donde todos sientan la Institución Educativa como su hogar; generando una identidad propia para facilitar los aprendizajes en climas abiertos de intercambio, respeto, acogida, profesionalidad y el clima social sea, la mayor parte del tiempo, ampliamente positiva.

c) Vínculo con otros actores

Es la habilidad que tenga el Director o Directora de las Instituciones Educativas para poder formar alianzas con otros actores dentro de la Comunidad donde se encuentra inserta. En este sentido, la capacidad de diálogo que pueda establecer con los padres y madres de familia, la destreza y apertura suficiente para enriquecerse y enriquecer con su propio trabajo a otros profesionales directivos y, también los buenos modos de atraer hacia su Institución a los “sabios o líderes” de la Comunidad local para conservar la memoria histórica que hace que su Centro Educativo, no olvide el patrimonio cultural y comportamental que enriquece sus alrededores y con su actuar, también pueda seguir enriqueciendo el lugar donde se encuentra.

2 Clima Institucional

2.1 Desde las Teoría de la Administración

El término *clima institucional* es un constructo en permanente cambio y redefinición en función de los intereses que cada estudio quiera utilizar como variable de investigación, está referida a empresas, organizaciones o instituciones. Es más, este término “institucional” deviene del cambio paradigmático que las sociedades y la Administración ha ido dando a cada empresa. Comenzaremos afirmando que las empresas son organizaciones que se ven influenciadas por el ambiente o entorno donde se desarrollan y éstas potencian sus opciones en función de lo que este entorno ofrece. Tanto de manera interna como externa, cada parte de la misma se ve alcanzada por los cambios que se evidencien fuera de ella.

Chiavenato, desde la percepción ambiental como parte del ambiente de las empresas, afirma que: “Las empresas perciben subjetivamente sus ambientes de acuerdo con sus expectativas, sus experiencias, sus problemas, sus convicciones y sus motivaciones” (Chiavenato, 2001). En este sentido, las empresas y sus miembros perciben los ambientes de acuerdo a sus propias maneras de relacionarse, de compartir objetivos comunes y de cómo éstas en el desarrollo de la misma, potencian habilidades y saberes que le permitan posicionarse eficazmente dentro de un mercado mayor.

Sin embargo, al centralizar esta denominación del ambiente, podemos hacer uso de la sinonimia para el caso del término “clima”. Según la RALE, el término ambiente, proviene del latín “*ambiens, ambientis*”, es decir disposición favorable o desfavorable de un conjunto de personas hacia alguien o algo. En el caso de clima, del término griego *klíma*, que significa en su segunda acepción ambiente. De lo anteriormente definido, encontramos similitud entre ambos términos.

Ahora bien, los investigadores de estos ambientes o climas donde se desarrollan o que se desarrollan dentro de las empresas, organizaciones o instituciones, han realizado diferentes conceptualizaciones para abordar esta misma realidad. Así, Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas

formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente (Ramos Moreno, 2012) Entre ellas cabe citar la escuela de la Gestalt y de la Teoría de las Percepciones.

Por otro lado, a pesar de la importancia del constructo, no existe un consenso sobre las dimensiones que componen al clima organizacional; empero, se afirma que existen variables que mediante su interacción provocan efectos significativos en el clima de una organización, las cuales pueden ser provocadas por la estructura, los procesos organizacionales y los comportamientos individuales (Noriega y Pría, 2011). Debido a esta falta de consenso es que se han desarrollado diversos instrumentos para analizar el clima organizacional, los cuales desarrollan ítems de acuerdo con los constructos que consideran, son parte del clima organizacional de las instituciones en las cuales son aplicados (Machorro Ramos, Rosado Morales, & Romero Ortíz, 2011)

Así, como no existe aún una definición conceptual única para esta variable, es que diferentes autores han establecido diferentes factores intervinientes que le dan consistencia y características claras de cara a establecer qué mide el clima organizacional dentro de los ambientes donde se estudia.

2.2 Nuevas Concepciones referidas al ámbito educativo

Algunos autores como Halpin y Croft (1963), iniciaron estudios para conocer cómo son los comportamientos dentro de las escuelas como organizaciones. Este estudio permitió identificar las percepciones que los miembros de la organización escolar tienen de sus propios directivos o jefes y cómo éstos últimos influyen en su apertura o cerrazón para dar paso a la innovación o cambio dentro de las relaciones humanas.

También Lickert (1974), pretende dar algunos alcances sobre estas percepciones desde el tipo psico-social que viven los trabajadores dentro de una empresa, para este caso, la escuela como Institución al servicio de la educación.

Por su parte, en las investigaciones de Vázquez y Guadarrama (2001) y Caligiore y Díaz (2003), se evidencian multiplicidad de factores asociados al clima organizacional desde el

ámbito educativo, tales como: Funcionamiento organizacional, Estructura organizacional, Proceso de toma de decisiones, Tipo de comunicación, Motivación al logro, Estructura, Motivación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Participación del empleado, Toma de decisiones, Comunicación, Responsabilidad, Trabajo significativo, Conflicto.

Por otro lado, Fernández (2004), también recoge aspectos similares y complementarios, tales como: Visión, Expectativa de logro, Cooperación en la tarea, Afiliación grupal.

Mujica y Pérez (2009), también hacen un estudio del clima organizacional desde los servicios educativos donde identifican que estos factores: Imagen gerencial, Relaciones sociales, Toma de decisiones, Tarea; influyen en el desarrollo del trabajo interno de las instituciones educativas.

Sin dejar de lado investigaciones recientes sobre clima organizacional podemos afirmar que hay multiplicidad de factores que recogen en sí mismas diversas percepciones en función de lo que requiere evaluar dentro de sí misma.

2.3 Una definición de Clima Institucional para la Escuela Peruana del siglo XXI

Toda organización tiene un “clima que repercute en su práctica: *el buen clima institucional coadyuva al logro de los propósitos institucionales; el mal clima los entorpece*” (Arizaga Arizola & Tejada Navarrete, 2004). De lo anteriormente dicho, es posible afirmar que los objetivos claros y comunes que comparte una institución educativa y los canales que se empleen para comunicarlos, permitirá que todos trabajen armónicamente para crecer juntos. Es así que Arizaga y Tejada afirman que, “de no existir un clima institucional agradable y positivo, se corre el riesgo de que los propósitos institucionales no se cumplan”.

El término clima institucional, “... se utiliza para referirse al conjunto de factores que pueden favorecer o dificultar (según su signo sea positivo o negativo) la labor de los centros educativos... se usa para describir el ambiente que rodea al alumnado, al profesorado y al resto de los profesionales de un establecimiento escolar... Se suele identificar con la ‘atmósfera’ del centro educativo y se considera deseable una atmósfera que estimule la comunicación, la interacción, la participación en la toma de decisiones, el mutuo apoyo entre los integrantes del centro y la alta moral y expectativas académicas”

(Martín-Moreno Cerrillo, 2009). De esta manera el clima institucional se asocia a las percepciones que cotidianamente se recogen de las interacciones personales y profesionales que los docentes y el director realicen constantemente. Así, el clima institucional, como lo expresa la autora, “incluye la atmósfera social de un centro educativo, de tal forma que sirve para definir cómo se sienten sus integrantes. Un clima positivo es aquel en el cual los integrantes del centro educativo se sienten aceptados, seguros, valorados”

Para Mc Brien y Brand (citados por Moreno, 2009), las prácticas de enseñanza, la diversidad y las relaciones entre el equipo directivo, el profesorado, el alumnado y los padres del alumnado contribuyen al clima escolar.

“El clima afecta a todas las personas implicadas en el centro educativo: alumnado, profesorado y los restantes profesionales, padres/madres y comunidad escolar... tiene que ser un objetivo prioritario para el centro educativo, en tanto contribuye a elevar la satisfacción escolar y profesional, y a mejorar el rendimiento académico y docente (Moreno, 2009, p. 335)

Según Méndez (Méndez, 2006), el clima institucional es “la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional”... El desarrollo de un clima institucional positivo favorece el logro de los aprendizajes y fines propuestos en el Proyecto Educativo Institucional.

2.4 Importancia de un Clima Institucional Positivo

Para el MINEDU, en lo relacionado a la Tutoría Escolar, propone algunos aspectos importantes para tener un clima institucional positivo, a saber (Tutoría y orientación escolar. Programa de derechos humanos y convivencia escolar, 2006):

- ✓ Favorece el logro de los objetivos educacionales, centrados en el desarrollo integral de la persona.
- ✓ Permite la participación y compromiso de los actores con los fines y objetivos de la institución
- ✓ Contribuye al desarrollo de una convivencia armónica

- ✓ Fortalece el sentimiento de pertenencia, identidad y motivación de todos los actores.
- ✓ Favorece el desarrollo y crecimiento personal y profesional de cada uno de los actores.
- ✓ Contribuye a prevenir problemas psicosociales

Finalmente, el clima institucional es “el ambiente que se vive en la IE, a través de las relaciones entre sus miembros, generando y fortaleciendo un clima que fomente integración de los agentes de la comunidad educativa” (Sovero Hinostraza, 2008). Sin este componente esencial, dentro de las relaciones humanas y sociales, las percepciones de quienes conviven dentro de las Instituciones Educativa, encontrarían muchos motivos para no desear seguir compartiendo experiencias personales y profesionales, obstaculizando el logro de objetivos y la convivencia entre todos.

2.5 Relación con los Compromisos de la Gestión Escolar Nacional

a) Normatividad

En la necesidad que se encuentra el país de responder a las nuevas políticas y situaciones de desarrollo que nos colocan en comparación con los sistemas educativos de América Latina y el Mundo, a través de las pruebas internacionales y, como parte del proceso de reforma nacional que vive el país, surge la necesidad de direccionar el actuar de las Instituciones Educativas a través de normativas que permitan ofrecer una educación de calidad dentro de un ambiente o clima favorable que promueva el desarrollo integral de toda la comunidad educativa.

En este sentido, es importante destacar que para que los estudiantes aprendan bien, es preciso que las relaciones entre directivos y docentes también sean favorables, ya que a través de ellas, se permean situaciones de conflicto o de entendimiento entre los actores principales dentro de la gestión escolar.

De este modo, desde el año 2013, el Estado organiza la Gestión Escolar a través de ocho compromisos de gestión a través de la Resolución Ministerial N° 0519-2012, para el año lectivo 2013, en la que se busca impulsar una escuela más acogedora, invitada a recibir a todos sus miembros con calor humano, y donde

todo ello, redunde en mejores aprendizajes de calidad. Hasta la fecha, el MINEDU a través de las diferentes directivas de inicio de año escolar, ha reducido los compromisos de gestión a solo cinco, del cual el último está orientado a desarrollar y fortalecer la convivencia escolar como eje importante de la gestión escolar.

2.6 Factores que intervienen en el Clima de las Instituciones Educativas

El Clima Institucional “parte de la naturaleza subjetiva de cada persona, es un constructo que afecta las relaciones internas y externas de la organización” (Bris, 2000). Nos referiremos explícitamente para el caso de Instituciones Educativas.

En su tesis doctoral Clima de Trabajo en las Organizaciones, plantea un modelo de Clima Institucional que incluye distintas variables tales como:

- ✓ Participación
- ✓ Confianza
- ✓ Comunicación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Planificación
- ✓ Creatividad
- ✓ Motivación

Por su parte, Torrego (2003) citado por (Kahr, 2010) diferencia que existen tres modelos dentro de la gestión de la convivencia y que se evidencian en el clima institucional durante la relación entre los miembros de la misma y la resolución de conflictos que pueda darse. Estos modelos son:

- ✓ **Sancionador.** Es el modelo que basa el ejercicio de sus funciones en la punición y la aplicación de la normatividad para evitar mayores conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ **Relacional.** Está basado en el diálogo y la buena disposición de las partes para evitar o resolver conflictos. Es decir, el ejercicio del control o de la resolución de los problemas internos es de carácter informal; se confía en el solo criterio del superior, para este caso el directivo.

- ✓ **Integrado.** Su estilo de gestión permite hacer coincidir los dos anteriores; la base de la misma se centra en el diálogo participativo, donde cada miembro aprende a tomar las decisiones dentro del ámbito donde se desarrollan y son capaces de resolver sus conflictos, mejorando el ambiente donde se desempeñan.

A su vez, Halpin y Croft, proponen una categorización sobre el clima institucional escolar que desarrolla el director dentro de su gestión; tipificándolas en ocho dimensiones, de las cuales las cuatro primeras están referidas a la relación con el director y las otras cuatro referidas a la relación entre docentes. Como resultado de esta investigación, se determinaron seis climas distintos donde las relaciones pasan por ser cerrado y paternal hasta los tipos familiar, controlado, autónomo y abierto. Así, esta investigación como afirma Fernández, “siguiendo la tradición de la Escuela de las Relaciones Humanas, hipotetizaron que los efectos positivos más duraderos se observarían en el tipo abierto del clima y que los más negativos debían derivarse del tipo cerrado. Esto se aproxima a las nociones de liderazgo democrático y liderazgo autoritario, presentes también en el Perfil de la Organización propuesto por Likert” (Fernández Aguerre, 2004).

De este modo, para esta investigación se considerarán las siguientes dimensiones del clima institucional, propuestas por el Gobierno Vasco (IBE-CERE, 1991), para identificar el contexto educativo de sus instituciones y que coinciden con la investigación realizada por Oscar Silva para determinar el clima organizacional dentro de la gestión de la educación. A saber:

- ✓ **Profesionalidad:** La conducta profesional está caracterizada por las relaciones de apoyo mutuo basadas en el propio trabajo por parte de los profesores. Estos se sienten orgullosos de su escuela, disfrutan trabajando con sus colegas y se guían por el sentimiento de realización y satisfacción en el trabajo. Muestran energía, entusiasmo y optimismo.
- ✓ **Relaciones Sociales:** Esta categoría refleja una red permanente de apoyo entre el profesorado. Estos llegan a conocerse bien entre sí hasta el punto de establecer relaciones de amistad y a relacionarse regularmente tanto dentro como fuera del contexto escolar.
- ✓ **Despreocupación:** La conducta de despreocupación se presenta en aquellos profesores que no se implican verdaderamente en la escuela, con sus

compañeros y su profesión. Se encuentran simplemente pasando el tiempo y son elementos improductivos para las tareas grupales y de equipo. Su conducta es negativa y crítica hacia sus colegas y hacia la organización.

Estas tres primeras dimensiones están referidas al ámbito de la conducta de los profesores entre ellos mismos. Las tres siguientes, describen la relación entre la conducta del Director en relación a sus profesores.

- ✓ **Apoyo:** La conducta de apoyo del director se refleja en sus buenas relaciones con el profesorado. Estos directores respetan la competencia profesional de los profesores e intentan mostrar su interés personal por cada uno. Disfrutan trabajando con los profesores, en la fijación de las metas, la resolución de problemas y aceptan de buen grado las sugerencias y las opiniones de éstos. Utilizan la crítica de forma constructiva.
- ✓ **Directividad:** La conducta directiva la manifiestan aquellos directores que se muestran rígidos y mantienen la distancia con los profesores. Estos directores necesitan mantener un estrecho y constante control sobre todos los profesores y actividades de la escuela. Son autocráticos y no prestan consideración a las relaciones personales.
- ✓ **Restrictividad:** La conducta restrictiva la manifiestan aquellos directores que desalientan las relaciones y las iniciativas del profesorado porque su única preocupación se refiere al estricto cumplimiento de las normas, los procedimientos y los detalles administrativos.

3 Análisis de Antecedentes Investigaciones

3.1 Antecedentes internacionales

Aguilera Vásquez (2011), en la tesis doctoral titulada: “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, cuyo objetivo fue: establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas. Se aplicó un

cuestionario a diez escuelas de la Fundación Creando Futuro que mantienen niveles de estudio de básica y prebásica. Las conclusiones a las que arribó esta investigación fueron: Los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa; La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones. Finalmente alcanza las siguientes propuestas: formar a los directivos en la importancia de llevar a cabo una labor de apoyo, emocional y profesional, adecuada a todo el profesorado; llevar a cabo reuniones en las que estos profesores pudieran hacer propuestas de trabajo, actividades y programas que cuenten con el apoyo del resto de profesores, y de los directivos; poner en marcha medidas que fomenten el sentimiento de pertenencia a la misma, como pueden ser actividades de difusión de la actividad que se lleva a cabo, por ejemplo, invitando a la Comunidad Educativa a actividades de convivencia y apoyo al profesorado y la Institución, así como por ejemplo, una entrega anual de premios o reconocimientos a la labor del profesorado, la institución, etc.

La Secretaría técnica del proyecto OREALC/UNESCO (2014), en la investigación titulada: “Un liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región”, se propuso como objetivo analizar con mayor profundidad la situación de los directores de establecimientos escolares en 8 sistemas escolares de la región a fin de indagar en las políticas que se han desarrollado respecto de la dirección escolar desde una perspectiva comparada desde el sector público; los casos considerados corresponden a Argentina, Ceará (Brasil), Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú. Como conclusiones generales obtuvieron que: Las políticas dirigidas a los directores escolares aparecen como un ámbito en movimiento y en proceso de cambio en la mayoría de los sistemas escolares estudiados; los sistemas escolares analizados se encuentran en distintos niveles de avance en este ámbito, y se observa que están atravesando diversos momentos en su trayectoria hacia la instalación de políticas para el liderazgo escolar; las políticas dirigidas al liderazgo directivo escolar en la región han carecido de un enfoque sistémico que aborde e incida en las distintas áreas consideradas

claves para su fortalecimiento, como son los estándares de desempeño, la selección y evaluación, el estatus y condiciones de trabajo, y la formación directiva; las iniciativas orientadas al fortalecimiento del liderazgo en los distintos sistemas se encuentran débilmente articuladas con otras políticas escolares más amplias, principalmente a nivel de la autonomía entregada a los directores escolares. Finalmente los directores, en general tienen una escasa autoridad e injerencia en cuanto a la asesoría a docentes, la supervisión en aula, la evaluación del desempeño docente o la participación activa en el desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, todas materias en las cuales se sigue considerando que el docente es un profesional autónomo y no sujeto a la autoridad pedagógica del director. En otros términos, las atribuciones de los directores en materia de gestión de los recursos humanos de la escuela son mínimas o inexistentes.

Weinstein, Hernández, Cuéllar, & Flessa (2015) en el estudio titulado: “Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región”, cuyo objetivo fue identificar, describir de manera detallada y sistematizar seis programas de formación innovadores de la región, que puedan servir para la diseminación de buenas prácticas y el fortalecimiento de las iniciativas de desarrollo del liderazgo directivo escolar de América Latina y el Caribe. Este estudio concluyó con una serie de aprendizajes a saber: Los programas de formación innovadores se inician bajo la motivación de distintos actores institucionales que confían en que el liderazgo escolar puede y debe constituirse en un factor relevante para la mejora de la calidad educativa, teniendo los directivos escolares un alto potencial de cambio. Si bien estas iniciativas surgen desde diferentes actores, solo logran escalar en su cobertura e impacto cuando reciben el apoyo del sector público (ministerio de educación nacional o sub-nacional). Por otro lado, los programas de formación innovadores cuentan con un enfoque en torno al liderazgo directivo escolar que, fundamentado en los hallazgos recientes de la literatura internacional y/o nacional en el área, promueve una visión del líder como agente promotor del cambio, que anima e impulsa las transformaciones educativas en su escuela –tanto en lo pedagógico como en lo institucional. Así mismo, algunos programas de formación innovadores poseen procedimientos de monitoreo sistemáticos de su labor, lo que les permite retroalimentar la planificación y actividades educativas desarrolladas, y se plantean generar avances hacia la evaluación del impacto de la formación en las prácticas y competencias de los líderes escolares beneficiarios y sus respectivas escuelas. Finalmente, los programas de formación innovadores pueden articularse con las políticas educativas

dirigidas a potenciar el liderazgo directivo escolar, especialmente en materia de preparación previa a asumir el cargo, desarrollo profesional en servicio, progresión en la carrera directiva, mejora escolar y conformación de redes entre directivos. Cuando avanzan en esta articulación, los programas amplían su valorización para los directivos participantes y para las autoridades educacionales.

Parra Robledo (2017), realizó la investigación titulada: “Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo” para la Revista Iberoamericana de Educación; cuyo objetivo fue hacer una reflexión teórica sobre la gestión del clima social escolar desde un liderazgo educativo sumado a una contextualización de los efectos de la relación directivo/líder y el clima organizacional, específicamente en la creación de unas condiciones laborales que incidan positivamente en los docentes. La propuesta de reflexión teórica, estuvo dividida en dos partes, la primera, en datos teóricos para comprender y contextualizar la temática. La segunda, mediante el análisis crítico de estudios de casos de clima social escolar en Chile, se contracta la teoría y práctica. Las reflexiones obtenidas referenciaron el pragmatismo y empirismo de la propuesta al considerar la influencia y las posibilidades de intervenciones a la luz del enfoque interaccionista. Las conclusiones en temas de liderazgo fue la caracterización del líder como persona, sumado a que las prácticas de dirección deben responder a su contexto.

Martínez-Garrido, (2017), en su investigación titulada: “La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina”, se propuso como objetivo: determinar la relación entre la satisfacción laboral del docente, la dirección escolar y el clima; para esto, se realizó un análisis multinivel de la información aportada por los docentes de 5.733 escuelas de 15 países latinoamericanos que participan en el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) de la UNESCO. Se concluye que de entre las variables del director escolar, dos han resultado hacer una aportación significativa a la satisfacción del docente: la experiencia como director en la escuela y el nivel de formación que éste tenga, ya que una mayor cantidad de años de experiencia y haber cursado estudios superiores frente a formación básica se relaciona con un mayor nivel de satisfacción del docente hacia su trabajo. Por otro lado, comparado con las características del director escolar (su formación y experiencia), el clima de la escuela es más importante para explicar la satisfacción del docente por su trabajo. Finalmente, las variables de clima escolar son fundamentales para explicar la satisfacción laboral de los

docentes, concretamente: el ambiente laboral que propicie la comunicación y el trabajo en equipo entre el profesorado, el apoyo de la dirección en materia de instrucción, la relación de cordialidad entre el profesorado, el clima de aula basado en el apoyo, cuidado, respeto del otro y orientado hacia el aprendizaje.

3.2 Antecedentes nacionales

Cervera Cajo (2012), en la tesis doctoral titulada: “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones educativas del Distrito de Los Olivos – Lima”, tuvo como objetivo: Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos a través de dos cuestionarios aplicados a 171 docentes de cinco instituciones educativas representativas del distrito mencionado. Cuyos resultados permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por rango de edad indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno. El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por rango de tiempo de servicios indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno. Al mismo tiempo, esta investigación sugiere: Promover una cultura de evaluación permanente entre los docentes de las instituciones educativas estatales, a fin de que la toma de decisiones sean más acertadas y viables en relación a mejorar el clima organizacional y desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres de sensibilización para mejorar el clima organizacional en instituciones educativas estatales, dirigido a directivos y docentes.

Atalaya Jamanca (2016), en la investigación titulada: “Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 – 2013”, el objetivo fue: determinar qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional. Las conclusiones a las que arribó este estudio fueron: El liderazgo del director se relaciona directamente en un grado moderado con el clima institucional ($r=0,662$, $p=0,000$); la capacidad de gestión del director se relaciona en un grado moderado con el clima institucional ($r=0,669$, $p=0,000$); el 50% de docentes manifiesta que es inadecuado el liderazgo, seguido por el 44% que manifiesta como poco adecuado, y sólo el 6% indica que es adecuado; La mayoría de los

docentes encuestados, representado por el 45% indican que el liderazgo del director es inadecuado y el clima es malo.

Espinoza Huamán (2019), realizó la investigación titulada “Liderazgo pedagógico y clima institucional en docentes de la Institución Educativa Francisco Bolognesi Tinyaclla del Distrito de Huando, Huancavelica – 2018” cuyo objetivo fue determinar la relación entre liderazgo pedagógico y clima institucional en docentes; para esto tomó como muestra una población de veinte profesores de una sola IE. Las conclusiones que se obtuvieron de este estudio fueron: Se determinó que existe relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y clima institucional en docentes de la Institución Educativa Francisco Bolognesi Tinyaclla del Distrito de Huando, Huancavelica – 2018, siendo el coeficiente de correlación de $r=0.882$.

3.3 Antecedentes locales

Rodriguez Cervantes (2018), en la investigación titulada: “Influencia del liderazgo pedagógico del directivo en el desempeño docente en la IE San Martín de Socabaya, Arequipa 2018”, el objetivo de estudio fue: Determinar el nivel de influencia entre el liderazgo pedagógico del directivo y el desempeño docente en la institución educativa San Martín de Socabaya; cuya conclusión afirma que los resultados de la relación de variables realizada a partir del coeficiente de correlación Pearson, se obtiene el valor de 0.44 para la variable liderazgo pedagógico del directivo y 0.44 para desempeño docente, lo que determina que la correlación es positiva débil. Es decir que el liderazgo pedagógico del directivo influye positivamente en el desempeño docente

Machaca Viza (2018), en la investigación que lleva por título: “Correlación entre el liderazgo pedagógico y el clima institucional en la institución educativa N° 40204 Manuel Benito Linares del distrito de Socabaya en la ciudad de Arequipa 2018; se planteó como objetivo: Determinar la correlación entre el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa N° 40204 Manuel Benito Linares del distrito de Socabaya de la ciudad de Arequipa. Para este propósito, la investigación censal tuvo como población a directivos, docentes y administrativos que laboran en esta IE, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios. Después del análisis estadístico, se establecieron las siguientes conclusiones: Existe una correlación significativa y positiva entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la Institución Educativa 40204 Manuel Benito Linares del distrito de

Socabaya de la ciudad de Arequipa, los resultados obtenidos se demuestra que hay correlación Rho de Spearman ($Rho=0,663$) entre las variables clima institucional y liderazgo, verificando los resultados que afirmaron los directivos, docentes y personal administrativo; al identificar el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa 40204 Manuel Benito Linares del distrito de Socabaya, se concluye que el 42,9% afirman un liderazgo directivo regular, enfocado en las competencias y desempeños del marco de buen desempeño directivo del Ministerio de Educación, los resultados evidencian un liderazgo pedagógico regular con poca efectividad en el trabajo colaborativo que conduce el personal directivo con los docentes en los niveles de primaria y secundaria; al identificar el nivel de clima institucional en la Institución Educativa 40204 Manuel Benito Linares del distrito de Socabaya, se concluye que el 47,6 % afirman un clima institucional regular, los resultados evidencian el poco interés de la comunidad educativa con la identificación de los objetivos y metas de la institución, así mismo se deduce el poco interés de la institución en brindar reconocimiento por el buen desempeño de los docentes y administrativos. En consecuencia hablamos de un clima institucional regular que ocasiona diferencias en los niveles de primaria y secundaria.

Choquehuanca Quispe (2019), en la investigación que lleva por título: “Desempeño de los directores y subdirectores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Socabaya, Arequipa, 2016, se propuso como objetivo: Determinar el desempeño directivo de los directores y subdirectores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Socabaya. Para lograrlo usa el diseño no experimental de tipo descriptivo simple; después de la tabulación de resultados y la discusión de los mismos, se obtuvieron las siguientes conclusiones: El 41% del personal que labora en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito Socabaya, manifestaron que los directivos algunas veces promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un buen clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; El 38% del personal que labora en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito Socabaya, manifestaron que los directivos algunas veces gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La presente investigación, que pertenece al ámbito de la gestión escolar, se desarrolló a nivel descriptivo correlacional a fin de determinar “la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) pues “no se puede analizar la relación causa-efecto, pero sí sospecharla” (Vara Horna, 2015), tanto para la variable liderazgo pedagógico como para el clima institucional. También es una investigación de campo porque “recolecta datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), *sin manipular o controlar alguna variable*” (Arias, 2017), es así que como muestra representativa se eligió las instituciones educativas de gestión pública circunscritas en el distrito de Socabaya, de manera intencional o no aleatoria pues “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) a través de dos formularios de preguntas tanto para los directivos como para los docentes del nivel secundaria que fueron validados por un grupo de expertos y a través del coeficiente de alfa de Cronbach.

1 Técnica, Instrumentos y Materiales de Verificación

1.1 Técnica

Se empleó la técnica del cuestionario para recoger información de las variables: liderazgo pedagógico y clima institucional, pues se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas... es autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (Arias, 2017).

1.2 Instrumento

El instrumento utilizado es el formulario de preguntas que ha sido diseñado teniendo en cuenta las variables y sus indicadores. Se emplearán dos formularios, uno para recoger información sobre el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos de las instituciones educativas (anexo 2) y otro para recoger información sobre el clima institucional percibido por los docentes de las mismas instituciones (anexo 3).

- Convivencia: 11, 15-16, 18-19 y 22
- Vínculos con otros actores: 9, 14, 17, 20-21, 24-26

El puntaje obtenido revelará cuánto liderazgo pedagógico evidencia en su práctica cotidiana, para enriquecer la Comunidad Educativa donde se desempeña:

- Se evidencia: 78 – 104 puntos
- Medianamente evidente: 52 a 77 puntos
- No se evidencia: 26 a 51 puntos

En cuanto al instrumento para recoger información sobre el clima institucional, fue adaptado el instrumento empleado por el Dr. Mario Martín Bris y el Dr. López Yáñez. Consta de 42 ítems, cuya respuesta fue marcada de manera directa siguiendo la escala valorativa según el modelo Likert:

- Rara vez valor de respuesta: 1
- A veces valor de respuesta: 2
- Con frecuencia valor de respuesta: 3
- Siempre valor de respuesta: 4

Se resolvió este cuestionario en un tiempo de 25 minutos de manera individual a un conjunto de maestros dentro de su IE, según la disponibilidad y acceso dado por el director de la misma. El formulario consta de dos partes:

- Una nota de presentación y campos para llenar referidos a los datos generales de cada docente evaluado.
- La segunda, es el formulario de preguntas propiamente dicho.

Para poder identificar cómo es el clima de las Instituciones de Gestión Pública del distrito de Socabaya, se priorizaron algunas dimensiones, entre ellas: valores, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales. El resultado de las encuestas permitió revelar cómo es el clima institucional percibido por los docentes del nivel secundario en el distrito de Socabaya. La calificación empleada fue:

- Idóneo para desarrollar aprendizajes: 138 – 168 puntos
- Favorable solo para trabajar: 106 – 137 puntos
- En proceso de mejora: 74 – 105 puntos
- Requiere intervención: 42 – 73 puntos

1.4 Cuadro de Coherencias

| VARIABLE | INDICADORES / SUBINDICADORES | TÉCNICA / INSTRUMENTO | ÍTEM |
|----------------------|---|--|---------------------------|
| Liderazgo Pedagógico | Gestión de Procesos Pedagógicos de los Aprendizajes | Cuestionario / Formulario de Preguntas para Directivos | |
| | • Innovación | | 4,5,7,10,13 |
| | • Colaboración | | 1,6,8,23 |
| | • Pertinencia | | 2,3,12 |
| | Convivencia | | |
| | • Democrática | | 11,16,19,22 |
| | • Intercultural | | 15,18 |
| | Vínculo con otros actores | | |
| | • Escuela | | 14,20,24 |
| | • Familia | | 9,25,26 |
| | • Comunidad | 17,21 | |
| Clima Institucional | • Profesionalidad | Cuestionario / Formulario de Preguntas para Docentes | 1,6,12,19,26,32,37,40 |
| | • Relaciones sociales | | 2,7,13,20,27,33,38 |
| | • Despreocupación | | 3,8,14,21 |
| | • Apoyo | | 4,9,15,16,22,23,28,29,42 |
| | • Directividad | | 5,10,17,24,30,34,35,39,41 |
| | • Restrictividad | | 11,18,21,25,31,36 |

Material de Verificación

Se emplearon materiales impresos (fotocopias para formularios de preguntas) y tecnológicos (para el recojo de información y sistematización de resultados).

1.5 Campo de Verificación

La presente investigación se desarrolló en el distrito de Socabaya, específicamente en las instituciones educativas de gestión pública que se encuentran en este distrito. Al mismo tiempo, se desarrolló este proyecto a lo largo de cuatro meses, desde septiembre hasta diciembre del año lectivo 2016.

En cuanto a las unidades de estudio, solo se tomaron las instituciones educativas de gestión pública del nivel secundario pertenecientes a este distrito, tomándose representativamente solo nueve (9), en la que se encontraron doscientos once personas (211) entre directivos (9) y docentes (202) del mismo nivel.

Cuadro de las Unidades de Estudio

| Instituciones Educativas del Nivel Secundario del Distrito de Socabaya | Frecuencia | % |
|--|------------|------------|
| IE SMDS | 61 | 29 |
| IE 40197 | 22 | 10 |
| IE 40204 | 14 | 7 |
| IE 40256 | 9 | 4 |
| IE 40172 | 19 | 9 |
| IE LC | 27 | 13 |
| IE 40205 | 28 | 13 |
| IE EGM | 23 | 11 |
| IE 40221 | 8 | 4 |
| Total | 211 | 100 |

1.6 Estrategia de recolección de datos

1.6.1 Organización

En un primer momento, se solicitó una carta de presentación para la aplicación de los formularios correspondientes para cada institución educativa, al director de la Escuela de Post-Grado; posteriormente, una carta a la UGEL Arequipa-Sur, para poder visitar las instituciones educativas anteriormente descritas.

Se realizó el contacto con los directivos por teléfono para concertar la fecha de visita para la aplicación de los instrumentos en sus instituciones educativas.

Se realizó la visita de aplicación a los directivos y docentes, durante los espacios de trabajo colegiado asignado por el director, por un espacio de 25 minutos. En otros casos, se aplicó a los docentes de manera directa durante sus horas libres o confiándose al director los formularios para ser aplicados en otro momento. Posteriormente, se recogieron los formularios en el mismo día de aplicación, en otros casos al día siguiente o en la semana subsiguiente, verificándose que se encuentren completas.

1.6.2 Recursos

Humanos: Centrado en la persona que realiza la Investigación y del equipo de colaboradores que encuentre en cada institución educativa para la recolección de datos.

Físicos: Se emplearon las instalaciones de las Instituciones Educativas que formaron parte de la muestra al aplicar los formularios de preguntas tanto a los directivos como a los docentes.

Económicos: Fue financiada, en su totalidad, con recursos propios de la persona que realizó esta investigación.

1.6.3 Validación de los instrumentos

Instrumento N° 1: Formulario de Preguntas para Directivos – Liderazgo Pedagógico

Para la validación de este instrumento, se pidió la colaboración del Dr. Ricardo Manuel Rossi Valverde, quien se desempeña como docente de la Universidad César Vallejo y que ha elaborado el instrumento para medir de manera pertinente la variable Liderazgo Directivo. Además, se solicitó el apoyo a la Mg. Patricia Salas O'brien, quien se desempeñó como colaboradora de la Gerencia Regional de Arequipa en materia de educación.

Este instrumento, por ser una adaptación de una investigación nacional y extranjera (España), no se ha empleado en otras investigaciones. Sin embargo, para verificar el lenguaje, la comprensión y el tiempo establecido, se ha realizado una prueba piloto a cinco directores de instituciones educativas de gestión privada. Se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, una puntuación de 0.959, lo que significa que existe una buena consistencia interna, pues se aproxima a la unidad y cumple con los objetivos de la investigación.

Instrumento N° 2: Formulario de Preguntas para Docentes – Clima Institucional

Se solicitó la colaboración del Dr. Mario Martin Bris de la Universidad de Alcalá, en España, vía e-mail, para la evaluación y validación del instrumento adaptado de una investigación anterior que él dirigió. Encontrando los reactivos y los ítems pertinentes para la aplicación del mismo a la muestra seleccionada. Por otro lado, también el Dr. Bruno Van Der Mat, coordinador académico de la Escuela de Post-Grado de la Universidad Católica Santa María, en Arequipa, quien también encuentra válido este instrumento para ser aplicado.

Este instrumento adaptado, no se ha aplicado en otras investigaciones. Sin embargo, para ver la comprensión del lenguaje utilizado y el tiempo empleado, se aplicó a diez docentes de una institución educativa de gestión privada, a modo de prueba piloto, cuya función es “probar un cuestionario en una pequeña muestra de encuestados, para identificar y eliminar los problemas potenciales” (Malhotra, 2008). El resultado obtenido al aplicar el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.874, lo que evidencia una alta consistencia interna pues supera la puntuación de 0.7 al determinar la homogeneidad del instrumento, cumpliendo con los objetivos de esta investigación.

1.7 Estrategias para manejar resultados

Se realizó la tabulación de los datos obtenidos por medio de una matriz de sistematización de resultados, cuya función es “clasificar u ordenar la información, así como tabular o contabilizar los datos recolectados” (Paredes Núñez, 2013) haciendo uso del programa Excel.

Para realizar el análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva para cada una de las variables de estudio y las variables intervinientes. Finalmente, para determinar la correlación entre las variables de estudio: liderazgo pedagógico y clima institucional, se realizó la prueba de hipótesis para elegir el estadístico de Spearman.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

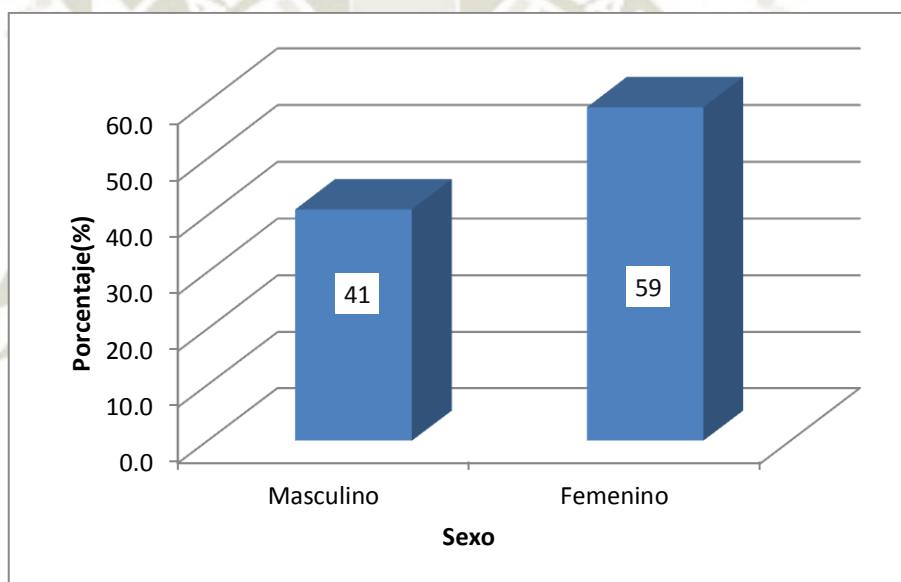
1. Variables intervinientes

Tabla 1: *Sexo de Docentes y Directivos*

| Sexo | f_i | % |
|--------------|------------|------------|
| Masculino | 87 | 41 |
| Femenino | 124 | 59 |
| Total | 211 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 1: *Sexo de Docentes y Directivos*



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y la gráfica 1 muestran que el 59.0% de docentes y directores de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya son de sexo femenino, mientras que el 41.0% son de sexo masculino.

Se considera que las mujeres maestras son, tradicionalmente hablando, signo de dulzura, paciencia, diálogo, compromiso y constructoras de una identidad y autoestima dentro de los ambientes donde se desarrolla por su rol materno y como portadoras de vida (Huerta Ramón, Marzo 2018). Por su parte, Idel Vexler afirma que las mujeres maestras tienen esa capacidad de sacrificar su labor en favor de los adolescentes bajo su responsabilidad. Al mismo tiempo, por su capacidad organizativa y múltiple, la

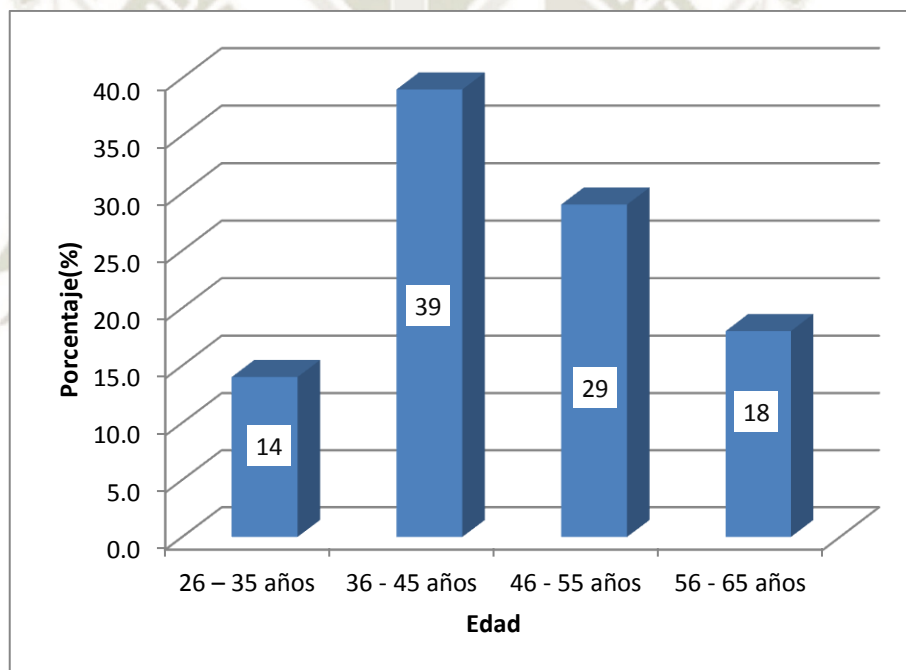
UNESCO les atribuye la capacidad de dar sentido a los proyectos de vida de los estudiantes promoviendo la construcción de ciudadanía al interior de las Instituciones Educativas.

Tabla 2: *Edad de Docentes y Directivos*

| Edad | f_i | % |
|--------------|-------|-----|
| 26 – 35 años | 29 | 14 |
| 36 - 45 años | 83 | 39 |
| 46 - 55 años | 61 | 29 |
| 56 - 65 años | 38 | 18 |
| Total | 211 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 2: *Edad de Docentes y Directivos*



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y figura 2, muestra que el 39.0% de docentes y directores de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya tienen entre 36-45 años, mientras que el 14.0% tienen entre 26-35 años.

El indicador edad de los docentes y directivos permite evidenciar que muchos de los maestros y directivos son personal relativamente joven que, a partir de su experiencia, buscan aportar cambios significativos y progresivos al interior de sus Instituciones Educativas. Al mismo tiempo, al existir grupos etarios muy similares, permiten establecer

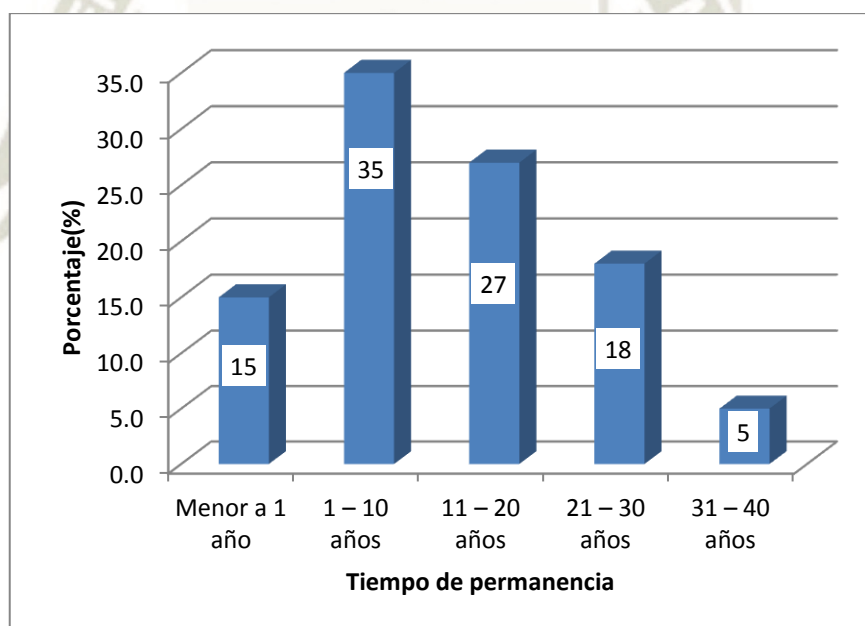
mejores relaciones sociales y posibilitar el clima institucional; ya que como afirma Martín-Moreno (2009) los integrantes de una institución educativa al sentirse valorados, aceptados y seguros, pueden favorecer climas positivos y, al mismo tiempo, incrementar la satisfacción personal y profesional.

Tabla 3: *Tiempo de Permanencia*

| Tiempo | f_i | % |
|---------------|------------|------------|
| Menor a 1 año | 32 | 15 |
| 1 – 10 años | 74 | 35 |
| 11 – 20 años | 56 | 27 |
| 21 – 30 años | 39 | 18 |
| 31 – 40 años | 10 | 5 |
| Total | 211 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 3: *Tiempo de Permanencia*



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y figura 3 muestra que el 35.0% de docentes y directores de Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya tienen entre 1-10 años de permanencia en su lugar de trabajo, mientras que el 5.0% tienen entre 31-40 años.

Este resultado nos evidencia los cambios que el MINEDU viene implementando en cuanto al acompañamiento y monitoreo tanto de los directivos y docentes en orden al Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo, a fin de brindar mejoras al interior de las

Instituciones Educativas, en cuanto a los compromisos de gestión y lograr aprendizajes significativos y de calidad. La rotación de los docentes también obedece a la proximidad de sus centros laborales a sus domicilios y en otros casos para salvaguardar la unidad familiar.

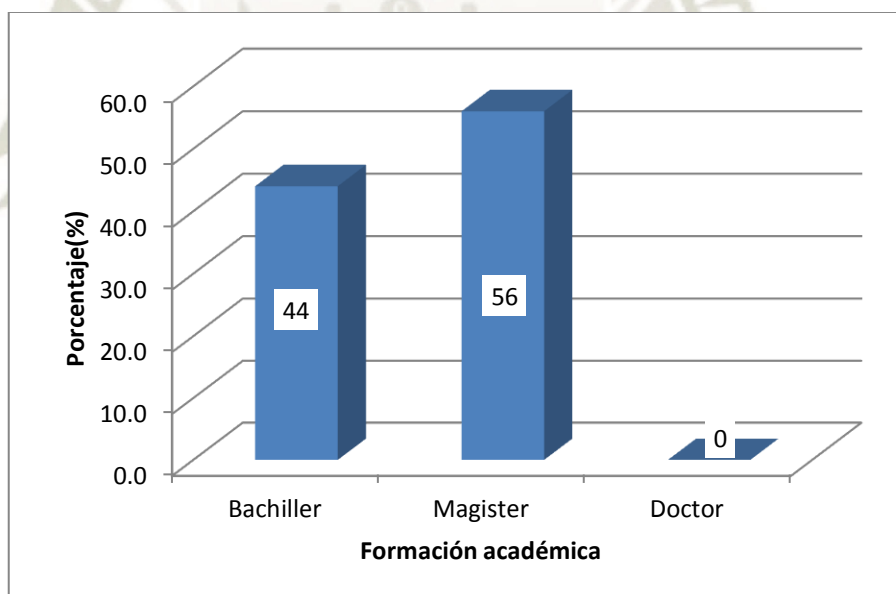
2. Variable Liderazgo Pedagógico

Tabla 4: *Formación Académica de Directivos*

| Formación académica | f_i | % |
|----------------------------|----------------------|------------|
| Bachiller | 4 | 44 |
| Magister | 5 | 56 |
| Doctor | 0 | 0 |
| Total | 9 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 4: *Formación Académica de Directivos*



Fuente: Cuestionario aplicado

La Tabla y gráfico N° 04 muestra que el 56.0% de directores de instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya tienen grado académico de Magister, mientras que el 44.0% tienen título de Bachiller.

Según Pozner (2014), el líder educativo, para este caso “pedagógico”, por ser quien moviliza competencias y logros de aprendizaje, es quien debe estar mejor capacitado para liderar las Instituciones Educativas, de tal manera que permite con sus saberes, movilizar y promover las cualidades de sus docentes hacia la mejora continua. Por su parte Murillo

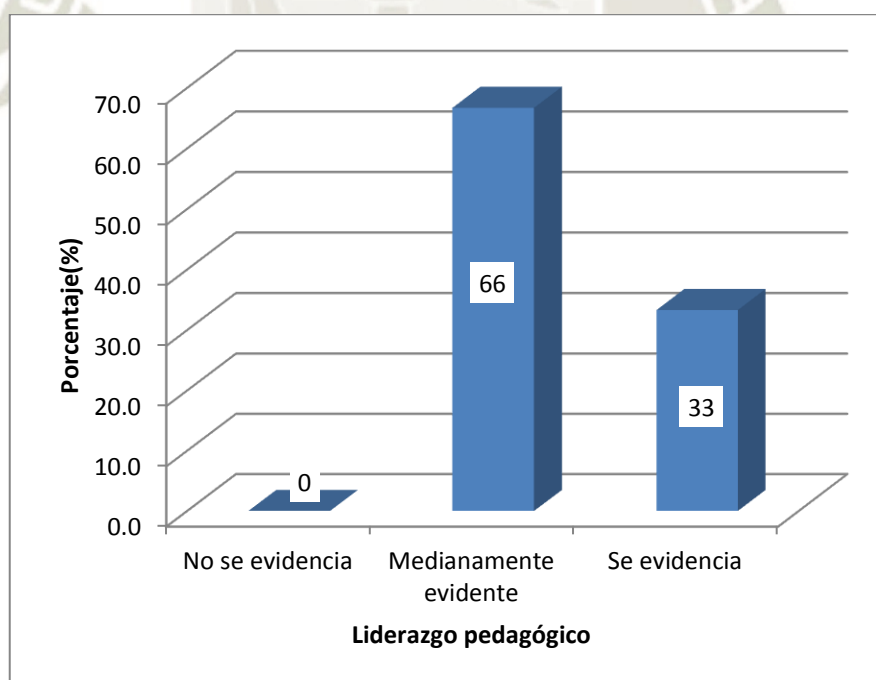
(2006) dirige estas cualidades hacia la preparación técnica adecuada y la actitud de compromiso con la escuela y la educación que el líder pedagógico debe tener. Por tanto, los directores buscan formarse para poder orientar mejor la tarea educativa, a fin de respaldar las decisiones que se toman al interior de las mismas y obtener mejores logros de aprendizaje, en la interacción con sus pares docentes. Esto se asocia a las iniciativas tomadas por el MINEDU para formar a sus Directivos a través de un diplomado en Liderazgo Pedagógico.

Tabla 5: Liderazgo Pedagógico que desarrollan los Directores

| Liderazgo | f_i | % |
|-----------------------|----------|------------|
| No se evidencia | 0 | 0 |
| Medianamente evidente | 6 | 66 |
| Se evidencia | 3 | 33 |
| Total | 9 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 5: Liderazgo Pedagógico que desarrollan los Directores



Fuente: Cuestionario aplicado

La Tabla y la figura 5 muestran que el 66.7% de directores de instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya evidencian medianamente liderazgo pedagógico, mientras que en el 33.3% de ellos se evidencia liderazgo pedagógico.

De acuerdo a los resultados anteriores, podemos afirmar que en la mayoría de instituciones educativas el liderazgo pedagógico que brindan los directores es medianamente evidente, puesto que en el ejercicio de sus funciones, cuentan con el respaldo que el MINEDU les proporciona a partir de las normativas para cada año escolar, el Manual del Buen Desempeño Directivo y el programa de especialización que viene desarrollándose y que ha tenido acogida por parte de los mismos y lo vienen aplicando en sus instituciones educativas de manera progresiva y monitoreada.

2.1. Indicador 1: Gestión centrada en los aprendizajes

Tabla 6: *Gestión centrada en los aprendizajes*

| Gestión centrada en los aprendizajes | Innovación | | Colaboración | | Pertinencia | |
|--------------------------------------|----------------|-----|----------------|-----|----------------|-----|
| | f _i | % | f _i | % | f _i | % |
| Se evidencia | 3 | 33 | 4 | 44 | 3 | 33 |
| Medianamente evidente | 6 | 67 | 5 | 56 | 6 | 67 |
| No se evidencia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 9 | 100 | 9 | 100 | 9 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla 6 nos muestra que el 67% de los directivos de las IIEE de gestión pública del distrito de Socabaya, ejercen un liderazgo pedagógico medianamente evidente en cuanto a la innovación y la pertinencia de su gestión. Por otro lado, el 56% se refiere a la colaboración que es capaz de propiciar en los docentes con los que comparte su rol.

Esto demuestra que pasar de una gestión centrada en la administración a una donde se prioriza el trabajo colaborativo, la toma de decisiones y el acompañamiento pedagógico de los docentes, hace que el líder pedagógico transforme su propia práctica de manera paulatina y colegiada. Así mismo, requiere capacitación permanente para sostener los cambios que dentro de la misión compartida se realicen. Ante esto, Antonio Bolívar afirma que directivos y docentes deben colaborar para resolver problemas conjuntamente asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse en su logro. (Bolívar, 2015). Cuanto más se esfuerce el directivo en aceptar su rol como agente transformador e inspirador, será más eficaz su gestión pues, al trabajar en conjunto con sus docentes, creará el contexto adecuado para maximizar los esfuerzos colectivos,

introduciendo nuevos valores, creencias, modos de pensar y hacer en la cultura escolar (Bolívar, ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?, 2010).

2.2. Indicador 2: Convivencia

Tabla 7: *Convivencia*

| Convivencia | Democrática | | Intercultural | |
|-----------------------|----------------|-----|----------------|-----|
| | f _i | % | f _i | % |
| Se evidencia | 3 | 33 | 0 | 0 |
| Medianamente evidente | 6 | 67 | 9 | 100 |
| No se evidencia | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 9 | 100 | 9 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 7, se observa que los directores de las IIEE del distrito de Socabaya, medianamente evidencian su liderazgo pedagógico en lo relacionado a la convivencia en cuanto al actuar democrático (67%) e intercultural (100%). Esto se debe a que desde el año 2012, la visión relacionada a la convivencia institucional ha dado un giro en las IIEE a nivel nacional dispuesto por el MINEDU, pasando de una relación vertical a una más colegiada y horizontal, en los cuales tanto docentes como directivos, cuentan con espacios colegiados para socializar los logros de aprendizaje, promoviéndose relaciones abiertas en las que pueden expresar sus logros o dificultades, intercambiar experiencias, tomar decisiones y evaluar el camino recorrido durante el año de cara a las metas compartidas que poseen al interior de la IE.

Como afirma Bolívar, se trata de rediseñar los espacios de trabajo donde los docentes, buscando hacer mejor, la dirección contribuye a crear contextos favorables, un sistema de valores y creencias, unas estructuras sociales y unas relaciones horizontales (Bolívar, 2015), donde todos puedan hacerse corresponsables y desarrollar sus propios liderazgos para favorecer la convivencia al interior de las IIEE. Esta tarea se viene desarrollando de manera gradual.

2.3. Indicador 3: Vínculo con otros actores

Tabla 8: *Vínculo con otros actores*

| Vínculo con otros actores | Escuela | | Familia | | Comunidad | |
|---------------------------|---------|-----|---------|-----|-----------|-----|
| | f_i | % | f_i | % | f_i | % |
| Se evidencia | 2 | 22 | 3 | 33 | 0 | 0 |
| Medianamente evidente | 7 | 78 | 6 | 66 | 9 | 100 |
| No se evidencia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 9 | 100 | 9 | 100 | 9 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

En la tabla 8, el liderazgo pedagógico que ejercen los directores de cara al vínculo con otros actores, también es medianamente evidente. Tanto al interior de la escuela (78%), la relación con las familias (66%) y con la comunidad (100%), presentan aspectos de mejora. Los directivos expresan que promueven el trabajo colaborativo de sus docentes y que buscan formarlos y compartir sus liderazgos para mejorar los desempeños al interior de las aulas (Bolívar, 2010). Así mismo, los directivos buscan ejercer su liderazgo pedagógico acercando a las familias que alberga, mediante actividades conjuntas y una relación cordial para con ellos a fin de empoderarlos en la tarea formativa de sus hijos. También, se evidencia medianamente esta tarea de generar alianzas estratégicas con otros actores de la comunidad local, respondiendo a las políticas educativas vigentes y las directivas que cada año sugiere el MINEDU para un mejor hacer al interior de las IIEE lideradas por los directores.

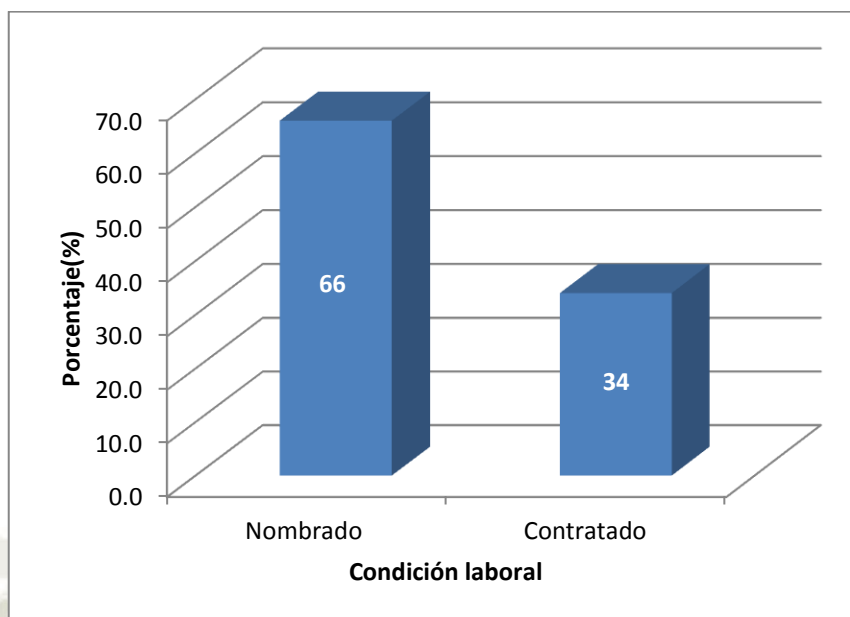
3. Variable Clima Institucional

Tabla 9: *Condición Laboral Docente*

| Condición laboral | f_i | % |
|-------------------|-------|-----|
| Nombrado | 134 | 66 |
| Contratado | 68 | 34 |
| Total | 202 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 6: Condición Laboral Docente



Fuente: Cuestionario aplicado

La Tabla y gráfico N° 06 muestra que el 66.0% de directores y docentes de instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya son nombrados, mientras que el 34.0% de ellos son contratados.

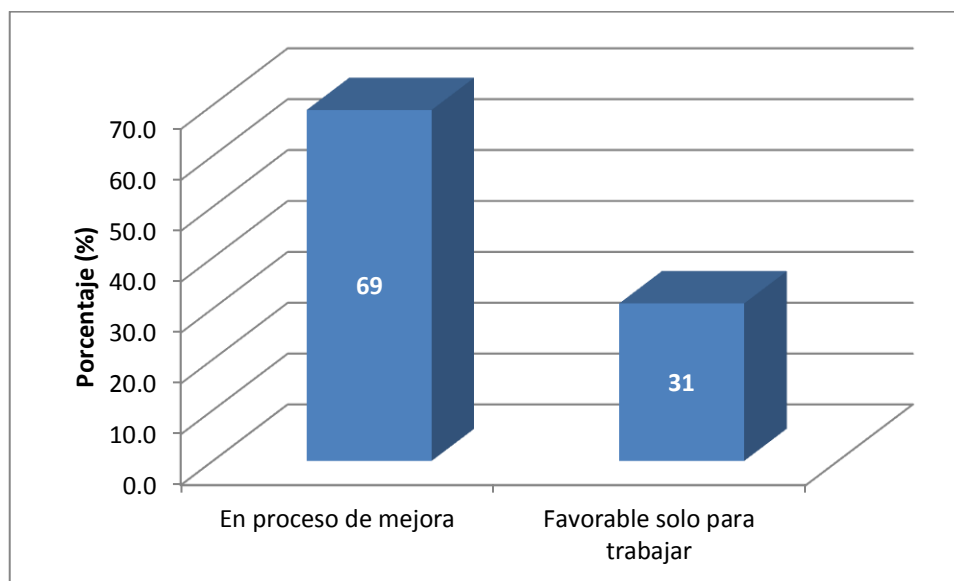
Esto se debe al proceso de evaluación continua que el MINEDU, en aplicación a la Ley de Reforma Magisterial n° 29944, promueve el acceso y desempeño laboral de manera periódica. De este modo, es que exista en el distrito de Socabaya, una cantidad considerable de docentes nombrados y es por esto que la estabilidad laboral, marca una identidad y compromiso al interior de las Instituciones Educativas; ya que al fortalecerse la integración de los agentes de la comunidad educativa, promueven un mejor clima institucional como lo afirma Sovero (2008).

Tabla 10: Clima Institucional percibido por los Docentes

| Clima institucional | f_i | % |
|------------------------------|------------|------------|
| En proceso de mejora | 139 | 69 |
| Favorable solo para trabajar | 63 | 31 |
| Total | 202 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 7: Clima Institucional percibido por los Docentes



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y gráfico N° 07 muestra que el 69% de docentes de instituciones educativas de gestión pública del distrito de Socabaya perciben un clima institucional en proceso de mejora, mientras que el 31% consideran que el clima institucional es favorable solo para trabajar.

A partir de los resultados se deduce que los docentes perciben un clima institucional en proceso de mejora, ya que al sentirse identificados con los compromisos de gestión y la visión compartida, pueden desempeñarse de manera más armoniosa entre todos, colaborando en equipo, para continuar mejorando en el tiempo. Así mismo, las relaciones con sus directivos, se encuentran en proceso de mejora, aunque valoran que éstos se interesan por sus desempeños y les colaboran en el desarrollo de su profesionalidad, aún la gran mayoría considera que esto puede mejorar. Ya que como afirma Kahr (2010) citando a Torrego (2003), gracias al modelo de gestión aplicado, se puede tener un clima integrado.

3.1. Dimensiones del clima institucional referido a la conducta entre profesores

Tabla 11: *Conducta entre Profesores*

| Profesores | Profesionalidad | | Relaciones sociales | | Despreocupación | |
|--------------------------------------|-----------------|-----|---------------------|------|-----------------|-----|
| | f _i | % | f _i | % | f _i | % |
| Requiere intervención | 0 | 0 | 30 | 14.9 | 44 | 22 |
| En proceso de mejora | 76 | 38 | 140 | 69.3 | 111 | 55 |
| Favorable para trabajar | 118 | 58 | 31 | 15.3 | 41 | 20 |
| Idóneo para desarrollar aprendizajes | 8 | 4 | 1 | 0.5 | 6 | 3 |
| Total | 202 | 100 | 202 | 100 | 202 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

En la tabla 12, se evidencia que los docentes perciben un clima favorable para trabajar que permite desarrollar su profesionalidad (58%), esto indica que en estos escenarios es difícil poner en juego todas las capacidades de los docentes tal como lo solicita el marco del buen desempeño docente (MINEDU, 2012). Por otro lado, en cuanto a las relaciones sociales los docentes perciben un clima en proceso de mejora, al respecto es importante fortalecer no solamente los vínculos profesionales sino también promover espacios de intercambio que promuevan relaciones amicales positivas que favorezcan la buena marcha de la institución educativa (MINEDU, Tutoría y orientación escolar. Programa de derechos humanos y convivencia escolar, 2006). Finalmente, existe un buen porcentaje de docentes (55%) que considera que en las reuniones colegiadas por el exceso de trabajo se divaga sobre la agenda de trabajo propuesta, generando un nivel de despreocupación que los distancia de las metas de gestión que la institución educativa promueve.

3.2. Dimensiones del clima institucional de la conducta del director para con sus profesores

Tabla 12: *Conducta del Director para con los Profesores*

| Profesores | Apoyo | | Directividad | | Restrictividad | |
|--------------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| | f _i | % | f _i | % | f _i | % |
| Requiere intervención | 0 | 0 | 30 | 14.9 | 44 | 22 |
| En proceso de mejora | 76 | 38 | 140 | 69.3 | 111 | 55 |
| Favorable para trabajar | 118 | 58 | 31 | 15.3 | 41 | 20 |
| Idóneo para desarrollar aprendizajes | 8 | 4 | 1 | 0.5 | 6 | 3 |
| Total | 202 | 100 | 202 | 100 | 202 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla 14 evidencia que los docentes perciben a sus directores como elementos de apoyo en su trabajo pedagógico (58%) que les permite trabajar favorablemente, ya sea por su capacidad comunicativa o de reconocimiento brindado después de desarrollar las actividades, esto es importante porque estimula el trabajo y promueve la colaboración. Por otro lado, consideran que la directividad está en proceso de mejora (69.3%), ya que aún en algunos casos existe distanciamiento entre los directivos mostrándose poco accesibles a las necesidades del profesorado. Finalmente, el 55% de los docentes perciben que los directores se encuentran centrados en el cumplimiento de la normatividad vigente porque lo exige la instancia superior a los mismos, generando espacios de tensión y poca consideración, tomando distancia de los propuestos en el marco de desempeños para directivos (MINEDU, 2014).

4. Resultados para la correlación entre liderazgo pedagógico y clima institucional

Antes de establecer la correlación entre ambas variables nominales, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S), para determinar la bondad de ajuste “que compara la función de distribución acumulativa de una variable con una distribución específica” (Malhotra, 2008). Para determinar si la normalidad se tuvo en cuenta se emplearon las siguientes hipótesis de trabajo:

H₀: La variable liderazgo pedagógico, tiene una distribución normal.

H₁: La variable liderazgo pedagógico, no presenta una distribución normal.

H₀: La variable clima institucional, tiene una distribución normal.

H_2 : La variable clima institucional, no tiene una distribución normal.

A continuación, se confrontó la significancia de $\alpha = 0.05$, con un grado de confianza del 95%, determinándose la regla de decisión, siguiente:

- a) Si Sig. p < Sig. a = Rechazar H_0
- b) Si Sig. p > Sig. a = Aceptar H_0

Tabla 13: Resultados de Prueba de Normalidad

| Prueba de Kolmogorov-Smirnov | Liderazgo Pedagógico | Clima Institucional |
|------------------------------|----------------------|---------------------|
| N | 9 | 202 |
| Estadístico de prueba | .414 | .437 |
| Sig. Asintótica (bilateral) | .000 ^c | .000 ^c |

Se aprecia que la significancia asintótica tanto para el liderazgo pedagógico como para el clima institucional es menor (.000) al valor de significancia $\alpha = 0.05$, indicando que la distribución no es normal rechazándose la hipótesis nula de trabajo; en base a estos resultados se usó el estadístico no paramétrico de Spearman.

Para la presente investigación se desarrolló la siguiente hipótesis de trabajo:

Dado que, el Director cumple una función vital no solo por el desarrollo de su gestión, sino por la huella humana que deja en lo que hace desde su experiencia profesional, creando ambientes propicios y significativos para el desarrollo de capacidades, talentos y aprendizajes en toda la Comunidad Educativa, prioritariamente entre sus docentes. Es probable que exista una alta correlación entre Liderazgo Pedagógico generado por el Director de nivel secundario y el Clima Institucional percibido por los docentes del mismo nivel, en las Instituciones Educativas de Gestión Pública del Distrito de Socabaya.

Por ello de manera operativa se plantea:

H_0 : El liderazgo pedagógico de los directores no se relaciona con el clima institucional percibido por los docentes del nivel secundaria de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Socabaya.

H_1 : El liderazgo pedagógico de los directores se relaciona con el clima institucional percibido por los docentes del nivel secundaria de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Socabaya.

Tabla 14: *Tabla Cruzada de Liderazgo Pedagógico y Clima Institucional*

| | | Liderazgo Pedagógico | | Total | |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------|--------------|--------|--------|
| | | Medianamente evidente | Se evidencia | | |
| Clima Institucional | En proceso de mejora | Recuento | 90 | 49 | 139 |
| | | % dentro de LP | 67.7% | 71.0% | 68.8% |
| Clima Institucional | Favorable solo para trabajar | Recuento | 43 | 20 | 63 |
| | | % dentro de LP | 32.3% | 29.0% | 31.2% |
| Total | | Recuento | 133 | 69 | 202 |
| | | % dentro de LP | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

La tabla 14 muestra una mayor coincidencia en la categoría en proceso de mejora el 67.7% con la categoría medianamente evidente.

Tabla 15: *Correlación entre el Liderazgo Pedagógico y el Clima Institucional*

| | | Clima Institucional | Liderazgo Pedagógico |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Clima Institucional | Coefficiente de correlación | .316 |
| | | Sig. (bilateral) | .407 |
| | | N | 202 |
| Rho de Spearman | Liderazgo Pedagógico | Coefficiente de correlación | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .407 |
| | | N | 9 |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

El valor del coeficiente de Spearman es $r = 0.316$ (asociación débil) con un valor crítico superior al 5% ($p < 0.407$), deduciéndose que el liderazgo pedagógico no tiene asociación significativa con el clima institucional, rechazándose la H_1 (hipótesis alterna) y aceptándose la H_0 (hipótesis nula).

Tabla 16: *Tabla Cruzada de Clima Institucional y Gestión de Procesos Pedagógicos de Aprendizaje*

| | | Gestión de los procesos de aprendizaje | | Total | |
|----------------------------|------------------------------|---|--------------|-------|--------|
| | | Medianamente evidente | Se evidencia | | |
| Clima Institucional | En proceso de mejora | Recuento | 75 | 64 | 139 |
| | | % dentro de CI | 54.0% | 46.0% | 100.0% |
| Clima Institucional | Favorable solo para trabajar | Recuento | 36 | 27 | 63 |
| | | % dentro de CI | 57.1% | 42.9% | 100.0% |
| Total | | Recuento | 111 | 91 | 202 |
| | | % dentro de CI | 55.0% | 45.0% | 100.0% |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

La tabla 15 muestra una mayor coincidencia en la categoría favorable para trabajar 57.1% con respecto la categoría medianamente evidente.

Tabla 17: *Correlación entre Gestión de los Procesos Pedagógicos de Aprendizaje y Clima Institucional*

| | | Gestión de los Procesos Pedagógicos de aprendizaje | | Clima Institucional |
|-----------------|--|--|-------|---------------------|
| Rho de Spearman | Gestión de los Procesos Pedagógicos de aprendizaje | Coefficiente de correlación | 1.000 | .100 |
| | | Sig. (bilateral) | . | .798 |
| | | N | 9 | 9 |
| Rho de Spearman | Clima Institucional | Coefficiente de correlación | .100 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .798 | . |
| | | N | 9 | 202 |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

El valor del coeficiente de Spearman es $r = 0.100$ (asociación muy débil) con un valor crítico superior al 5% ($p > 0.798$), deduciéndose que la gestión de los procesos pedagógicos de los aprendizajes no tiene asociación significativa con el clima institucional.

Tabla 18: *Tabla Cruzada de Convivencia y Clima Institucional*

| | | Convivencia | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------|
| | | | Medianamente evidente | Se evidencia | Total |
| Clima Institucional | En proceso de mejora | Recuento | 61 | 78 | 139 |
| | | % dentro de CI | 43.9% | 56.1% | 100.0% |
| | Favorable solo para trabajar | Recuento | 28 | 35 | 63 |
| | | % dentro de CI | 44.4% | 55.6% | 100.0% |
| Total | | Recuento | 89 | 113 | 202 |
| | | % dentro de CI | 44.1% | 55.9% | 100.0% |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

La tabla 18 evidencia que el clima institucional con respecto a la convivencia está en la categoría en proceso de mejora con una valoración del 56.1%

Tabla 19: *Correlación entre Convivencia y Clima Institucional*

| | | | Convivencia | Clima Institucional |
|-----------------|------------------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Convivencia | Coefficiente de correlación | 1.000 | -.005 |
| | | Sig. (bilateral) | . | .941 |
| | | N | 202 | 202 |
| | Clima Institucional | Coefficiente de correlación | -.005 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .941 | . |
| | | N | 202 | 202 |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

La tabla 19 evidencia que la correlación entre estas categorías es nula, ya que el grado de relación entre convivencia y clima institucional es $r = -.005$ y el valor crítico es superior al 5% ($p > 0.941$).

Tabla 20: *Tabla cruzada de Vínculo con Otros Actores y Clima Institucional*

| | | Vínculo con otros actores | | Total | |
|----------------------------|------------------------------|---------------------------|--------------|-------|--------|
| | | Medianamente evidente | Se evidencia | | |
| Clima Institucional | En proceso de mejora | Recuento | 76 | 63 | 139 |
| | | % dentro de CI | 54.7% | 45.3% | 100.0% |
| Clima Institucional | Favorable solo para trabajar | Recuento | 35 | 28 | 63 |
| | | % dentro de CI | 55.6% | 44.4% | 100.0% |
| Total | | Recuento | 111 | 91 | 202 |
| | | % dentro de CI | 55.0% | 45.0% | 100.0% |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

La tabla 20 muestra que el clima institucional en favorable solo para trabajar (55.6%) con respecto al vínculo con otros actores que es medianamente evidente.

Tabla 21: *Correlación entre Clima Institucional y Vínculo con Otros Actores*

| | | Clima Institucional | Vínculo con otros actores |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Clima Institucional | Coefficiente de correlación | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | . |
| | N | 202 | |
| | Vínculo con otros actores | Coefficiente de correlación | -.008 |
| | | Sig. (bilateral) | .908 |
| | | N | 202 |

Fuente: Base datos SPSS, versión 22

En la tabla 21 podemos observar que la correlación es nula entre ambas variables (-.008) y el valor crítico es superior al 5% ($p > 0.908$).

5. Relación entre el clima institucional y las variables intervinientes

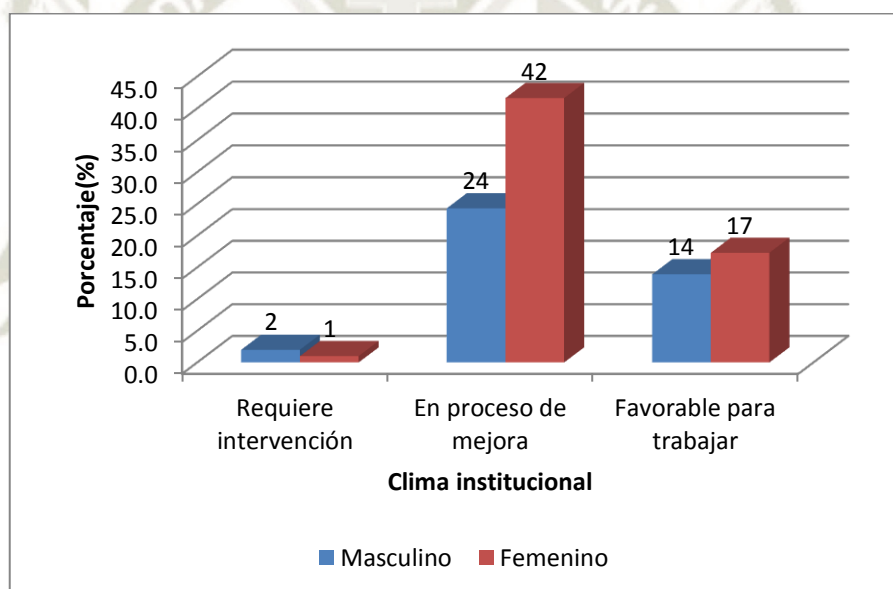
Tabla 22: Relación entre Clima Institucional y Sexo

| Sexo | Clima Institucional | | | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------------------|----------|----------------------|-----------|-------------------------|-----------|----------------|------------|
| | Requiere intervención | | En proceso de mejora | | Favorable para trabajar | | f _i | % |
| | f _i | % | f _i | % | f _i | % | | |
| Masculino | 4 | 2 | 49 | 24 | 28 | 14 | 81 | 40 |
| Femenino | 2 | 1 | 84 | 42 | 35 | 17 | 121 | 60 |
| TOTAL | 6 | 3 | 133 | 66 | 63 | 31 | 202 | 100 |

$X^2=2.84$ $P>0.05$

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 8: Relación entre Clima Institucional y Sexo



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y figura N°09 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=2.84$) muestra que la percepción del clima institucional y el sexo de los docentes no presentó relación estadística significativa ($P>0.05$).

Así mismo se observa que el 17.3% de docentes de sexo femenino creen que el clima institucional es favorable para trabajar.

La variable Clima Institucional no se relaciona con el sexo de los docentes (en su mayoría femenino – 47%), ya que tanto varones como mujeres, según su personalidad y formación personal, pueden aportar o contrarrestar el clima que existe en sus Instituciones Educativas.

Sin embargo es preciso prestar atención al porcentaje de docentes que considera que el clima de sus Instituciones Educativas es favorable para trabajar, ya que puede estar interviniendo en esta percepción, su experiencia personal o profesional.

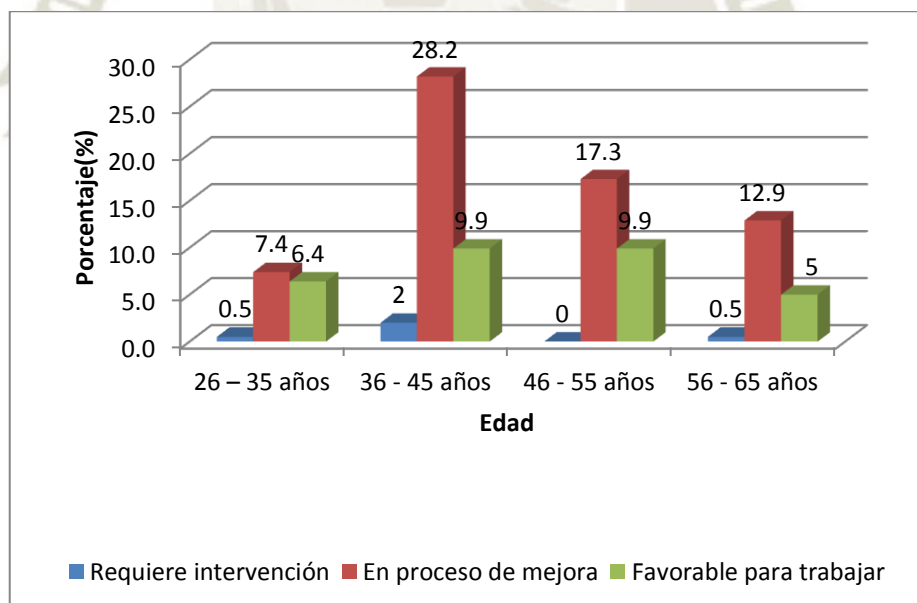
Tabla 23: *Relación entre Clima Institucional y Edad*

| Edad | Clima Institucional | | | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------------------|-----|----------------------|------|-------------------------|------|----------------|------|
| | Requiere intervención | | En proceso de mejora | | Favorable para trabajar | | f _i | % |
| | f _i | % | f _i | % | f _i | % | | |
| 26 – 35 años | 1 | 0.5 | 15 | 7.4 | 13 | 6.4 | 29 | 14.4 |
| 36 - 45 años | 4 | 2 | 57 | 28.2 | 20 | 9.9 | 81 | 40.1 |
| 46 - 55 años | 0 | 0 | 35 | 17.3 | 20 | 9.9 | 55 | 27.2 |
| 56 - 65 años | 1 | 0.5 | 26 | 12.9 | 10 | 5 | 37 | 18.3 |
| TOTAL | 6 | 3 | 133 | 65.8 | 63 | 31.2 | 202 | 100 |

$X^2=7.51$ $P>0.05$

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 9: *Relación entre Clima Institucional y Edad*



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y figura N° 10 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=7.51$) muestra que la percepción del clima institucional y la edad de los docentes no presentó relación estadística significativa ($P>0.05$).

Así mismo se observa que el 28.2% de docentes que creen que el clima institucional está en proceso de mejora, tienen de 36-45 años.

En este caso, los resultados permiten evidenciar que la edad y el clima institucional no se encuentran relacionados, puesto que la edad es referencial en cuanto a la madurez con que cada persona pone en evidencia sus capacidades, valores y actitudes dentro de los espacios laborales. Es decir, como afirma el MINEDU, el clima institucional fortalece el desarrollo y el crecimiento personal-profesional de los docentes sin que la edad juegue un rol preponderante, por el contrario, todo proceso de desarrollo puede tomar en cuenta el factor edad, más no determinarlo.

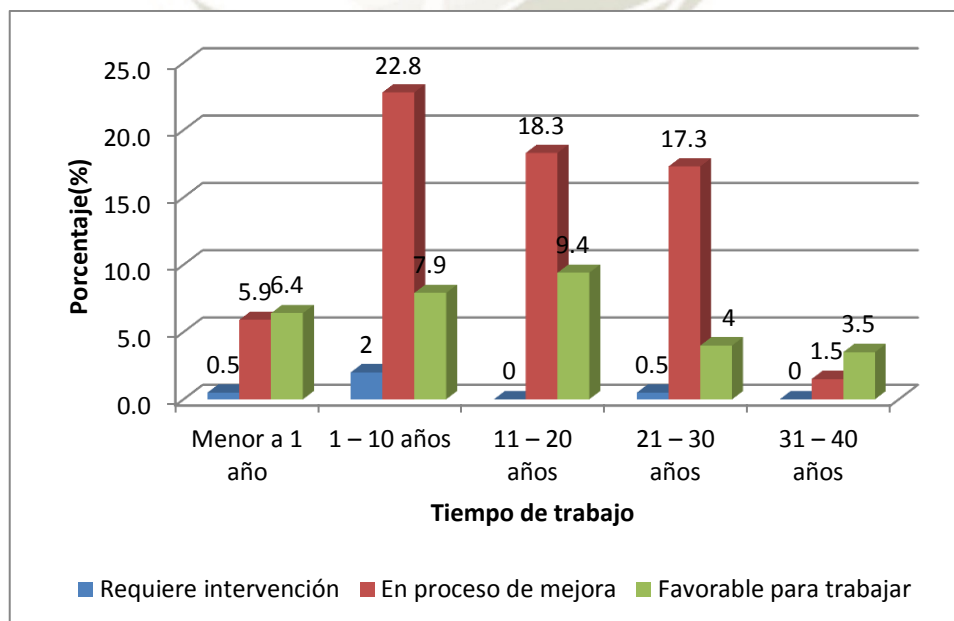
Tabla 24: *Relación Clima Institucional y Tiempo de Permanencia*

| Tiempo de Permanencia | Clima Institucional | | | | | | TOTAL | |
|-----------------------|-----------------------|-----|----------------------|------|-------------------------|------|----------------|------|
| | Requiere intervención | | En proceso de mejora | | Favorable para trabajar | | f _i | % |
| | f _i | % | f _i | % | f _i | % | | |
| Menor a 1 año | 1 | 0.5 | 12 | 5.9 | 13 | 6.4 | 26 | 12.9 |
| 1 – 10 años | 4 | 2 | 46 | 22.8 | 16 | 7.9 | 66 | 32.7 |
| 11 – 20 años | 0 | 0 | 37 | 18.3 | 19 | 9.4 | 56 | 27.7 |
| 21 – 30 años | 1 | 0 | 35 | 17.3 | 8 | 4 | 44 | 21.8 |
| 31 – 40 años | 0 | 0 | 3 | 1.5 | 7 | 3.5 | 10 | 5 |
| TOTAL | 6 | 3 | 133 | 65.8 | 63 | 31.2 | 202 | 100 |

$X^2=20.43$ $P<0.05$

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 10: *Relación Clima Institucional y Tiempo de Permanencia*



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y la figura N° 11 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=20.43$) muestran que la percepción del clima institucional y el tiempo de trabajo de los docentes presentó relación estadística significativa ($P<0.05$).

Así mismo se observa que el 22.8% de docentes que creen que el clima institucional está en proceso de mejora tienen de 1-10 años de servicio.

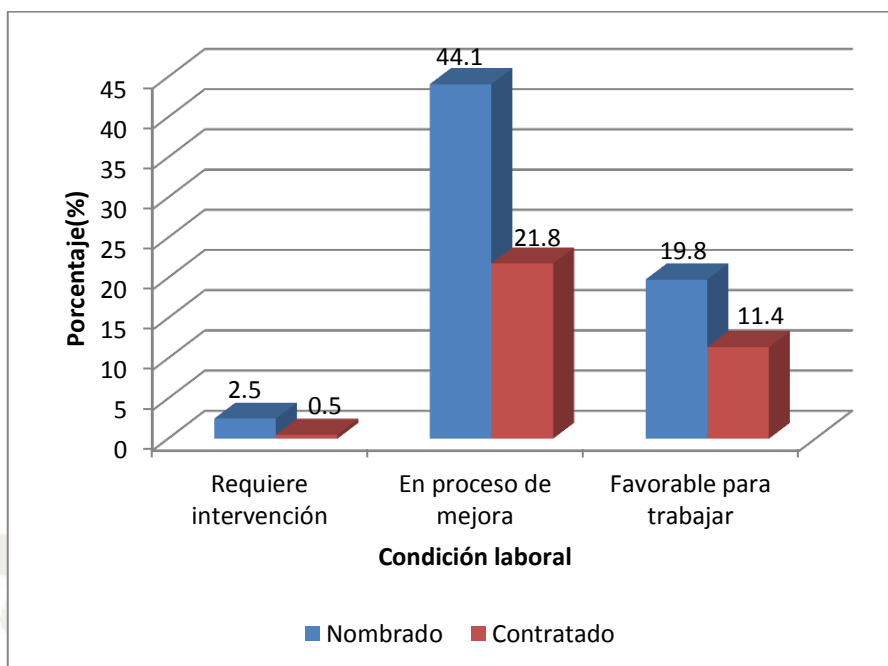
Al obtener este resultado, observamos que existe una relación significativa entre el clima institucional y el tiempo de permanencia de los docentes, aunque éstos tienen pocos años de presencia en sus Instituciones Educativas, perciben cómo se encuentra el ambiente laboral de manera más inmediata que quienes tienen más años de servicio. Esto puede deberse a que, por la variedad de ambientes donde se han desarrollado, puedan establecer comparaciones en cuanto a la manera de relacionarse entre sus pares docentes, el ejercicio de su profesionalidad y cómo asumen la labor pedagógica. Aquí se comprueba que del tiempo de permanencia en una Institución Educativa, puede contribuir al logro de los objetivos institucionales o contribuir a la creación de conflictos, ya que la construcción e interpretación de la realidad, orienta las prácticas y acciones de los grupos y conglomerados humanos (Rodríguez, 2018), en este caso los docentes.

Tabla 25: *Relación Clima Institucional y Condición Laboral*

| Condición | Clima Institucional | | | | | | TOTAL | |
|--------------|-----------------------|-----|----------------------|------|-------------------------|------|-------|------|
| | Requiere intervención | | En proceso de mejora | | Favorable para trabajar | | f | % |
| | f | % | f | % | f | % | | |
| Nombrado | 5 | 2.5 | 89 | 44.1 | 40 | 19.8 | 134 | 66.3 |
| Contratado | 1 | 0.5 | 44 | 21.8 | 23 | 11.4 | 68 | 33.7 |
| TOTAL | 6 | 3.0 | 133 | 65.8 | 63 | 31.2 | 202 | 100 |
| | | | $X^2=1.02$ | | $P>0.05$ | | | |

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 11: Relación Clima Institucional y Condición Laboral



Fuente: Cuestionario aplicado

La tabla y figura N° 11 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=1.02$) muestra que la percepción del clima institucional y la condición laboral de los docentes no presentó relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 44.1% de docentes que creen que el clima institucional está en proceso de mejora son nombrados.

Los resultados nos evidencian que la existencia del clima institucional en una Institución Educativa no se relaciona con la condición laboral del docente, esto porque sea nombrado o contratado, lo que se pone de manifiesto en la construcción del clima es el modo de ser cada persona, la capacidad para aportar novedad, enriquecer los espacios, o sencillamente ser agente de división y entorpecimiento de las relaciones humanas que se ponen en escena de las Instituciones Educativas.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados presentados en esta investigación pretenden determinar la correlación del liderazgo pedagógico de los directivos y el clima institucional percibido por los docentes del nivel secundario de las IIEE de gestión pública del distrito de Socabaya.

Se entiende por liderazgo pedagógico al rol que desarrollan los directivos para movilizar, inspirar y transformar realidades a la mejora continua del acto pedagógico de sus Instituciones Educativas desde una visión humanizadora, flexible, dialogante e innovadora que vincule a todos los actores educativos hacia metas comunes y evalúen permanentemente la calidad del servicio que prestan propiciando una sana convivencia al interior de las mismas. Desde esta perspectiva, la variable liderazgo pedagógico es medianamente evidente (66.7%) en los directivos en cuanto que realizan el acompañamiento y monitoreo, la promoción de habilidades, la vinculación y participación del trabajo colegiado con sus docentes de cara a crear ambientes propicios para el aprendizaje y así conducir a los mismos en una cultura propia que les haga compartir los mismos de una cultura propia que los haga compartir los mismos fines y metas de cara a un liderazgo que transforme sus entornos no solo de aprendizajes sino también relacionales. Como afirma Pilar Pozner (2010), el liderazgo encamina hacia una visión de futuro compartida que inspira colegialidad, sentido, respeto de la diversidad de los aportes de cada uno de los agentes educativos.

Además, es importante tomar en cuenta la formación de los directivos para esta tarea, pues del grupo de valores, concepciones pedagógicas, es que los directivos inspiran a sus docentes a la mejora continua y al deseo de superación. Por esto, es una gran ventaja que los directivos cuenten con un grado académico de maestro (56%), ya que con estos saberes pueden proporcionar a sus docentes nuevas perspectivas y orientaciones a fin de mejorar su propio desempeño. En este sentido, se corrobora lo que Antonio Bolívar (2015) afirma sobre el liderazgo escolar que quienes guían a otros por medio de su formación y valores ayudan a las comunidades educativas a aprender y desarrollarse de lo contrario continuaría con el modelo burocrático y vertical que ya no responde a la escuela del s. XXI. Por ello, es importante continuar trabajando hacia un liderazgo pedagógico orientado a la mejora de la convivencia en cuanto a lo democrático (67%) y a lo intercultural (100%), capaz de crear comunidades abiertas, flexibles y de sostén para el intercambio de experiencias

profesionales y la puesta en escena de habilidades personales para el incremento de la satisfacción de la tarea al interior de las IIEE, proyectándose positivamente las relaciones entre docentes y directivos en su quehacer diario.

En cuanto al clima institucional, se define como las relaciones inclusivas, respetuosas, integradoras entre todos los miembros que conforman la comunidad educativa a fin de encontrar sentido a lo que viven y realizan al interior de la misma con una visión compartida que les permita estrechar vínculos entre unos y otros, facilitando la tarea educativa y la colegialidad entre ellos, considerando las particularidades personales y las cualidades profesionales de cada uno. Al respecto, los docentes perciben que el clima institucional en el que se desarrollan, se encuentra en proceso de mejora (80%), debido a las relaciones sociales entre ellos y ellas (70%) fortalecen su sentido de pertenencia y estabilidad laboral, permitiéndoles compartir objetivos comunes y fortalecer la convivencia.

Si se evalúan las relaciones entre los docentes, se puede apreciar que en la profesionalidad, los docentes perciben un clima favorable para trabajar, donde por condición de nombrados (66%), han desarrollado y articulado experiencias que han fortalecido su trabajo pedagógico y tienen la suficiente confianza para articular redes de apoyo entre ellos; pues, como el clima institucional se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones (Bris, 2000), los docentes perciben que estas relaciones los ayudan a desarrollarse y promoverse profesionalmente. Por otro lado, aunque existe una relación profesional entre ellos, las relaciones sociales se encuentran en proceso de mejora (70%) ya que cada persona es un universo único que se deja conocer y apreciar en función de sus experiencias personales, familiares y profesionales de las que ha sido parte durante su formación. Finalmente, en cuanto a la despreocupación entre algunos docentes, también se encuentra en proceso de mejora; el 55% de los docentes perciben a algunos colegas como agentes aislados en la Institución Educativa y buscan vincularlos en su quehacer cotidiano, lo que no implica que lleguen a ser amigos o compartan entre ellos, situaciones más personales. Esto último se da con el tiempo y el trabajo compartido entre los docentes, puesto que este clima institucional que está en proceso de mejora, incluye sentido de pertenencia, la confianza, la motivación, la participación y la comunicación horizontal que se den entre sí como agentes colaborativos dentro del mismo centro.

Después de realizar el análisis estadístico de las variables correspondientes a este estudio: Liderazgo Pedagógico y Clima Institucional, los resultados obtenidos a partir de la percepción de los docentes del nivel secundario y de la expertise de los directivos de las Instituciones Educativas muestran que gracias a los diversos cambios que ha realizado el Ministerio de Educación a partir de la nueva concepción de gestión escolar, centralizado en lo pedagógico más que en lo administrativo, se evidencia un clima institucional más abierto y en proceso de mejora. A esto también se suma, la constante movilización para ascensos de nivel de los últimos años y la posibilidad de los docentes por incrementar sus conocimientos pedagógicos que se evidencian durante las horas colegiadas. Por tanto, se considera que los resultados obtenidos permiten evidenciar el impacto de las reformas que se vienen realizando a nivel de la gestión, tanto por las Instituciones Educativas con jornada escolar completa y jornada escolar simple.

Por otro lado, no ha sido posible determinar el nivel de correlación a nivel estadístico de ambas variables, puesto que la gran diferencia de las muestras, un director por cada 25 docentes, no viabiliza hacer una correlación en igualdad de muestras. Por otro lado, los docentes muestran cierto recelo al momento de expresar su percepción con respecto a la realidad que se vive dentro de su Institución Educativa. Estas limitaciones, sumadas a los horarios y actividades curriculares al interior de los mismos, han extendido el tiempo de aplicación de los instrumentos previstos según cronograma e influyen en los resultados concretos, pues no existe significatividad en las correlaciones establecidas dentro del clima institucional. Sin embargo, es posible que se pueda evaluar el liderazgo pedagógico orientado desde la convivencia para ver el impacto que tiene sobre el clima institucional, ya que teóricamente sí es posible percibir que el buen trato, la motivación, los valores y la visión de futuro pueden inspirarse en otros por atracción para buscar objetivos comunes y así crear ambientes favorables de desarrollo con sentido de pertenencia y altos grados de innovación.

Por esto, es menester resaltar que los climas institucionales se encuentran en un proceso de mejora y que ello genera un estado de mayor satisfacción al interior de las escuelas y permiten el intercambio más pedagógico de los docentes que comparten el liderazgo del director al momento de tomar las decisiones más pertinentes para la buena marcha de la institución educativa. Queda mucho por trabajar en cuanto a la restrictividad que perciben los docentes por parte de sus directivos puesto que aún la gestión, en ciertos aspectos, se

encuentra centrada en el cumplimiento de las normas o lo que indica la entidad educativa local, restando creatividad e innovación en el trabajo profesional y colegiado que puedan proponer los docentes, sepultando sus ideas con la frase: “así se ha hecho siempre” y esto frene el deseo de cambio tanto de los directivos como de los docentes. Esto valida la afirmación de Aguilera Vásquez, V. (2011), quien su tesis doctoral propone que el líder sea capacitado en las dimensiones emocionales y profesionales para incrementar los niveles de satisfacción en los docentes y éstos puedan desarrollarse con mayor compromiso e identidad, obteniendo logros juntos y sentirse orgullosos de lo que realizan.

Por tanto, se identificó que los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Socabaya, evidencian medianamente un Liderazgo Pedagógico al momento de desarrollar su gestión y que indirectamente crean un Clima Institucional en proceso de mejora para desarrollar aprendizajes. Sin embargo, contrastando estadísticamente con la hipótesis inicial, no existe correlación entre ambas variables, ya que no se puede establecer solo desde el punto de vista de dos muestras diversas y tan disímiles en número y cantidad. Pero, se puede establecer una relación cualitativa, en cuento que la persona del directivo influye con su personalidad y cualidades profesionales en la toma de decisiones dentro de la Institución Educativa, generando un impacto que permite desarrollar el compromiso quinto de la directiva para el año lectivo 2019 (RM 712-2018-MINEDU).

CONCLUSIONES

PRIMERA

La correlación entre el liderazgo pedagógico desarrollado por los directores y el clima institucional percibido por los docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Socabaya es nula según el estadístico de Spearman ($r = 0.100$), reflejando una asociación correlativa muy débil y con un valor crítico superior al 5% ($p > 0.798$).

SEGUNDA

El liderazgo pedagógico desarrollado por los directivos de las instituciones educativas del distrito de Socabaya es medianamente evidente (66,7%), en cuanto a la gestión centrada de los aprendizajes, la convivencia y el vínculo con otros actores.

TERCERA

El clima institucional percibido por los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Socabaya se encuentra en proceso de mejora (69%), en cuanto a las conductas entre docentes y directivos.

CUARTA

En cuanto a las variables intervinientes relacionadas con la prueba estadística de Chi cuadrada, se evidenció que solamente el tiempo de permanencia en la institución educativa presentó una relación significativa ($\chi^2 = 20.43$) y ($p < 0.05$).

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

Para los directivos de las Instituciones Educativas de gestión pública, se sugiere una mayor atención al desarrollo de su liderazgo pedagógico que incluya de manera más protagónica a sus docentes en la toma de decisiones y que no solo se centre en el cumplimiento de la normatividad sino que se pueda crear de manea más innovadora procesos de participación activos, con canales comunicativos abiertos que promuevan y fortalezcan el sentido de pertenencia a la comunidad educativa, transformándolas en espacios de crecimiento colegiado y de promoción a las habilidades que los docentes poseen. Al mismo tiempo, fortalecer los espacios de convivencia relaciones sociales más horizontales, sin perder de vista el sentido de autoridad compartida, desde el servicio, el intercambio y el fortalecimiento de desempeños.

SEGUNDA:

Es importante que para el clima institucional mejore, los docentes cuenten con espacios comunes, no solo de trabajo académico o pedagógico, sino también fortalecer los espacios de intercambio humano y social a fin de otorgarles sentido de pertenencia desde el compartir vivencias personales, familiares y profesionales que se ponen de manifiesto al desempeñar su labor educativa. El cambio no solo procede de los directivos, sino también de quienes forman parte del conjunto socia llamado escuela y que, requiere vinculación, afecto, aceptación y la promoción de habilidades blandas para promover no solo al profesional docente sino al ser humano que vivencia esta misión.

TERCERA:

Considerar que cada Institución Educativa tiene una realidad particular que no se puede estandarizar de manera numérica pero que puede servir de base para evaluar el impacto del Liderazgo Pedagógico en el Clima Institucional, es importante hacer un estudio desde el compromiso quinto de la Gestión Escolar, orientado a la Convivencia, para facilitar y fortalecer la labor del directivo y de su equipo docente en camino a transformar la comunidad social en la que se encuentra inserta. Además, es importante hacer un estudio explicativo de esta variable, ya que en el contexto nacional tiene algunos años de ejecución y de apropiación por parte de los mismos actores educativos a quienes se les exige calidad, eficiencia e innovación.

PROPUESTA

Programa de Acompañamiento para docentes noveles en una Institución Educativa “Acompañamiento en Mentoría Individual para Nuevas Oportunidades Pedagógicas” (AMINOP)

I. INTRODUCCIÓN

El siguiente programa de acompañamiento AMINOP busca que el personal que por primera vez se integra a una Institución Educativa pueda vivir espacios de intercambio tanto a nivel humano como profesional, para valorar sus talentos y capacidades desde las dinámicas de grupo, reflexión pedagógica y espiritual, a fin de vincularlo con los valores y la misión de la Institución Educativa que lo acoge, para favorecer el clima institucional y permitir una sana convivencia desde los primeros días de su quehacer docente.

II. JUSTIFICACIÓN

Dado que en los últimos años se han vivenciado procesos de contratación y nombramiento docente en las Instituciones Educativas de gestión pública, es pertinente favorecer espacios de acercamiento entre los Directivos, el personal permanente y los nuevos miembros que formarán parte de la misma. Al mismo tiempo, para garantizar un buen clima institucional contemplado en el quinto compromiso de gestión escolar, es que se hace necesaria la implementación de un programa de acompañamiento permanente al personal que por primera vez arriba a una Institución Educativa o logra ser nombrado en la misma.

Por tal motivo, se hace necesario proyectar la axiología y la visión compartida contenida en el PEI que da identidad a los miembros de la Institución Educativa acogedora, con los docentes noveles que por primera vez llegan para trabajar en ella. Todo esto, con apoyo de dinámicas de acogida y reconocimiento; acompañamiento humano-espiritual y pedagógico que el presente programa pretende alcanzar, contando con el apoyo del Líder Pedagógico o Directivo y todo el personal que ya viene laborando en la Institución Educativa que cumple el papel de acoger e integrar nuevo personal; a fin de reducir el nivel de estrés, aislamiento, desconocimiento de talentos y potenciar las habilidades que trae consigo cada personal nuevo.

III. DATOS GENERALES

Denominación: Programa de Acompañamiento AMINOP.

Dirigido a: Docentes noveles que se integran por primera vez a una IE.

Organizado por: Comité de TOE y Dirección.

IV. OBJETIVO

- ✓ Acompañar el proceso de desarrollo humano-espiritual-pedagógico del personal que se integra por primera vez a una Institución Educativa, sea trabajador contratado o es recientemente nombrado en la misma, durante todo un año.

V. PLAN DE ACCIÓN

PROCESOS DEL ACOMPAÑAMIENTO

Definimos como proceso, toda etapa que vive la persona, en el tiempo, para su crecimiento humano-espiritual-pedagógico desde su propia realidad.

En ese sentido, es preciso introducir a todo el personal para conocer, valorar y aportar, en el ejercicio de sus funciones y misión, al desarrollo de toda la Institución Educativa desde su ser y hacer cotidiano.

1. **Etapa I - Inducción:** Esta etapa busca que el personal puede vivir espacios de intercambio a nivel personal y profesional con las autoridades de la Institución Educativa (Promotoría y Directivos) así como con sus compañeros de trabajo (docentes y administrativos). Tendrá una duración de dos días antes de la jornada general con todo el personal que labora en la IE. Contemplar en el clima institucional.
2. **Etapa II – Acompañamiento:** Por medio de la herramienta “mentor”, el personal que por primera vez o se reintegra, contará con un acompañante, para apoyarlo en su misión educativa y su desarrollo espiritual. Se realizará desde el mes de Abril a Noviembre
3. **Etapa III – Evaluación:** Cada fin de semestre el equipo de mentores elaborará un informe sobre los progresos y dificultades de su mentorado que se entregará a Promotoría y Dirección que será tomado en cuenta para realizar procesos de mejora y lo referido a la continuidad laboral.

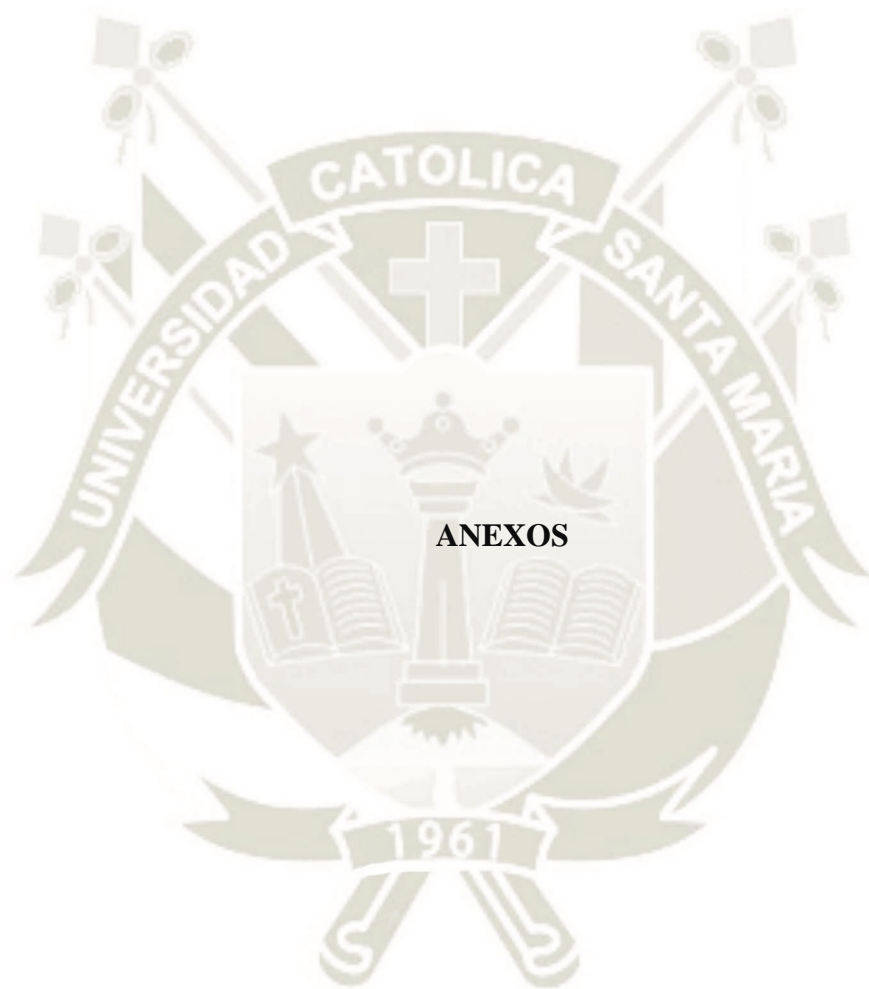
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Nacional, S. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Agencia de Calidad de la Educación, C. (2014). Tres miradas al liderazgo directivo. *Apuntes sobre la calidad de la educación*, 1-32.
- Aguilera Vásquez, V. Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. (*Tesis de Doctorado*). Universidad de Alcalá, Madrid.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Clave para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*.
- Apaza Paucar, E. P. Aplicación de estrategias de motivación para mejorar la Cultura Organizacional de los docentes de la IE 40696 Santa María, Paucarpata. (*Tesis de Doctorado*). UCSM, Arequipa.
- Arias, F. G. (2017). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Séptima ed.). Caracas: Episteme.
- Arizaga Arizola, R., & Tejada Navarrete, J. (2004). *Clima Institucional. Manejo de conflictos en la escuela*. Lima: Instituto de Pedagogía Popular.
- Atalaya Jamanca, O. F. Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 - 2013. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Belleza Castellares, L. M. Percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 08 Cañete, 2015. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Lima.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revista internacional de Investigación en educación*, 79-106.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejor. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9-33.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 15-39.
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, 23-27.
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 103-117.
- Bris, M. M. (2000). El Clima de trabajo en las organizaciones que aprenden. *Educar*, 103-117.

- Cervera Cajo, L. E. Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones educativas del Distrito de Los Olivos. (*Tesis de Doctorado*). UNMSM, Lima.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Choquehuanca Quispe, W. Desempeño directivo de los directores y subdirectores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Socabaya, Arequipa, 2016. (*Tesis de Doctor en Ciencias*). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- CNE. (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La escuela que queremos para el Perú*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- CNE. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima: Biblioteca Nacional.
- Cuevas Cipriano, R. (2015). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima: San Marcos.
- Espinoza Huamán, J. Liderazgo pedagógico y clima institucional en docentes de la Institución Educativa Francisco Bolognesi Tinyacella del. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Huando, Huancavelica.
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *RIECE*, 43-68.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Huerta Ramón, R. (Marzo 2018). El Proyecto Mujeres Maestras del Perú. Estudio de caso sobre identidades docentes. *Educación Vol. XXVII, N° 52*, 46-62.
- IBE-CERE. (1991). Materiales para la Evaluación del Contexto Educativo. *Curriculum*, 1-34.
- Kahr, M. A. Clima Institucional Escolar y Gestión Educativa. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Abierta Interamericana.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre Liderazgo Educativo? *Cómo liderar nuestras escuelas*, 17-33.
- Machaca Viza, R. Correlación entre el liderazgo pedagógico y el clima institucional en la IE 40204 Manuel Benito Linares del distrito de Socabaya en la ciudad de Arequipa 2018. (*Tesis de Maestra en Ciencias*). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Machorro Ramos, F., Rosado Morales, M., & Romero Ortíz, M. V. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *IIESCA*, 30-35.

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Education.
- Martínez-Garrido, C. (2017). La incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. *Education Policy Analysis Archives / Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 1-23.
- Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2009). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Medina Revilla, A., & Gómez Díaz, R. M. (2014). El Liderazgo Pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 91-113.
- MINEDU. (2006). *Tutoría y orientación escolar. Programa de derechos humanos y convivencia escolar*. Lima: Biblioteca Nacional.
- MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Biblioteca Nacional.
- MINEDU. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes de las instituciones educativas*. Lima: Biblioteca Nacional.
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Biblioteca Nacional.
- MINEDU. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante - Primer Fascículo*. Lima: Ricoh del Perú S.A.C.
- Mundo Cultural. (2 de Agosto de 2014). *Liderazgo Pedagógico [archivo de video]*. Recuperado el 2016, de <https://youtu.be/m0eO6nJYRbA>
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 11-24.
- Paredes Núñez, J. E. (2013). *Manual para la investigación científica*. Arequipa: UCSM.
- Parra Robledo, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana De Educación*, 119-132.
- Pozner, P. (2000). *Liderazgo - Módulo 3*. Buenos Aires: IIPE - BA.
- Pozner, P. (s.f.). El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa. *El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa* (págs. 19-27). Buenos Aires: REDES.
- Ramos Moreno, D. C. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. (*Monografía de Licenciatura*). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cundinamarca.

- RM N° 572-2015-ED, M. (2015). Norma y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2016 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica. (pág. 39). Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Rodriguez Cervantes, H. A. Influencia del liderazgo pedagógico del directivo en el desempeño docente en la IE San Martín de Socabaya, Arequipa 2018. (*Tesis de Maestro en Ciencias*). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Rodríguez, J. E. (2018). Teoría de las representaciones sociales. Una aproximación al estado del arte en América Latina. *Psicogente*, 495-517.
- Secretaría técnica del proyecto OREALC/UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago: Imbunche Ediciones Ltda.
- SEP SEB. (13 de Septiembre de 2012). *Conferencia "Competencias Directivas y Liderazgo Escolar" Germán Escorcía Saldarriaga (1 de 2) [archivo de video]*. Recuperado el 2016, de <https://youtu.be/tE4GFqRAFEg>
- Servicio Civil Chile. (24 de Septiembre de 2014). *Conferencia José Weinstein - Liderazgo directivo, factor clave para el éxito escolar [archivo de video]*. Recuperado el 2016, de <https://youtu.be/84yIWC9X2rc>
- Sirotnik, K. A. (1994). La escuela como centro del cambio. *Revista de Educación*.
- Sovero Hinostroza, F. V. (2008). *Gestión Educaciononal*. Lima: Quillincho.
- UNESCO. (2017). *Una Mirada a la formación docente en el Perú: Futuros docentes, docentes en servicio y formadores de docentes*. Lima: MINEDU.
- Vara Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Macro.
- Villa Sánchez, A. (2015). El liderazgo pedagógico como factor clave para la renovación educativa en los centros escolares. *Padres y Maestros*, 5.
- Villa Sánchez, A. (Marzo de 2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista Padres y Maestros*, 6-11.
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., & Flessa, J. (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Santiago.



ANEXO 1: Matriz de Consistencia

| TÍTULO | PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICO | OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO |
|--|---|--|---|---|--------------------------------------|--|---|
| CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES Y EL CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE SOCABAYA AREQUIPA, 2016 | <p>PROBLEMAS GENERALES</p> <p>¿Cómo es el Liderazgo Pedagógico de los Directores de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo es el Clima Institucional percibido</p> | <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la correlación entre Liderazgo Pedagógico de los Directores y el Clima Institucional según los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de</p> | <p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Dado que, el Director cumple una función vital no solo por el desarrollo de su gestión, sino por la huella humana que deja en lo que hace desde su experiencia profesional, creando ambientes propicios y significativos para el desarrollo de</p> | <p>Vi = V1</p> <p>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</p> <p><u>Indicadores</u></p> <p>Gestión de Procesos Pedagógicos de los aprendizajes.</p> <p>Convivencia</p> <p>Vínculo con otros actores</p> <p>Vd = V2</p> <p>CLIMA INSTITUCIONAL</p> <p><u>Indicadores</u></p> <p>Profesionalidad</p> <p>Relaciones</p> | <p>De Campo</p> <p>Correlacional</p> | <p>MÉTODO</p> <p>Cuestionario Estadístico</p> <p>TÉCNICAS</p> <p>Recolección de datos: Cuestionario (Formulario de preguntas)</p> <p>De procesamiento: Porcentajes</p> | <p>Población:</p> <p>9 directivos</p> <p>202 profesores</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|--|--|
| | <p>según los Docentes del nivel secundario en las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya?</p> <p>¿Cuál es la correlación entre el Liderazgo Pedagógico de los Directores y el Clima Institucional según los Docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya?</p> | <p>Socabaya.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Identificar el Liderazgo Pedagógico que desarrollan los Directores de las Instituciones Educativas de Gestión Pública del distrito de Socabaya.</p> <p>Identificar el Clima Institucional percibido según los docentes del nivel secundario en las Instituciones Educativas de Gestión</p> | <p>capacidades, talentos y aprendizajes en toda la Comunidad Educativa, prioritariamente entre sus docentes,</p> <p>Es probable que exista una alta correlación entre Liderazgo Pedagógico generado por el Director de nivel secundario y el Clima Institucional percibido por los docentes del mismo nivel, en las Instituciones Educativas de Gestión Pública del Distrito de Socabaya.</p> | <p>sociales</p> <p>Despreocupación</p> <p>Apoyo</p> <p>Directividad</p> <p>Restrictividad</p> | | | |
|--|--|--|---|---|--|--|--|

| | | | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | Pública del distrito de Socabaya. | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|--|--|--|--|--|



Anexo 2: FORMULARIO DE PREGUNTAS PARA DIRECTIVOS

(Adaptado del Cuestionario al Director-PISA 2011 y del Cuestionario de Opinión sobre Liderazgo Directivo del Dr. Ricardo Rossi Velarde)

Apreciado/a Director/a, el siguiente cuestionario tiene la finalidad de recoger información para caracterizar el Liderazgo Pedagógico ejercido en su Institución Educativa. Sírvase llenar este instrumento con mucha transparencia y veracidad. Tenga en cuenta que cada respuesta solo será empleada para fines investigativos y es de carácter confidencial. Muchas gracias.

DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

✓ **Nombre de la I.E.:** _____

DATOS GENERALES DEL/ DE LA DIRECTOR/A

✓ **Sexo:** Femenino () Masculino ()

✓ **Edad:** _____ años

✓ **Nivel más alto de formación académica:**

• Bachiller • Magíster • Doctor/a

✓ **Tiempo de permanencia en esta Institución Educativa:**

Nº de Meses () Nº de Años ()

Instrucciones:

En cada afirmación del cuestionario encontrará cuatro alternativas de respuesta, por favor marque sólo una: **Rara vez (1)** **A veces (2)** **Con frecuencia (3)** **Siempre (4)**

| Nº | AFIRMACIONES | ESCALA DE VALORACIÓN | | | |
|----|--|------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|
| | | Rar a vez (1) | A veces (2) | Con frecuenc ia (3) | Siemp re (4) |
| 1 | Mi Institución Educativa cuenta con un equipo directivo con el que comparto la toma de decisiones. | | | | |
| 2 | Realizo el monitoreo de mis docentes, entregando retroalimentación oportuna sobre los resultados de su evaluación. | | | | |
| 3 | Informo con pertinencia sobre los logros obtenidos de cada miembro de mi Comunidad Educativa. | | | | |
| 4 | Mi Institución Educativa cuenta con un plan de desarrollo profesional para todos los docentes. | | | | |
| 5 | Promuevo las diferentes habilidades profesionales de mis docentes dentro del desarrollo de su práctica pedagógica. | | | | |
| 6 | Promuevo alianzas con otros actores de la comunidad donde se encuentra mi Institución Educativa. | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 7 | Comparto experiencias exitosas de liderazgo con otros directores cercanos a mi Institución Educativa. | | | | |
| 8 | Promuevo la participación activa del CONEI en las actividades de mi Institución Educativa. | | | | |
| 9 | Durante el año existen actividades integradoras que favorecen las relaciones entre padres e hijos al interior de mi Institución Educativa (talleres, paseos, jornadas, reuniones...) | | | | |
| 10 | Hay una cultura de evaluación continua que favorece la mejora de los aprendizajes de la Comunidad Educativa. | | | | |
| 11 | Se socializan los resultados de las evaluaciones en un clima de respeto, confianza y profesionalidad. | | | | |
| 12 | Cuando ha sido nombrado por primera vez director de esta Institución Educativa he recibido acompañamiento directivo. | | | | |
| 13 | Cuento con un programa de acompañamiento pedagógico para los docentes que laboran por primera vez en mi Institución Educativa. | | | | |
| 14 | Promuevo el trabajo en equipo y el liderazgo de mis docentes. | | | | |
| 15 | Existen relaciones discriminatorias entre mis docentes y demás personal por causa de sexo, cultura o discapacidad. | | | | |
| 16 | Promuevo la participación de mis docentes en la toma de decisiones académicas para buscar el logro de los aprendizajes. | | | | |
| 17 | Existe un elevado nivel de cooperación entre mi Institución Educativa y la Comunidad Local donde se encuentra. | | | | |
| 18 | Todos mis docentes comparten sus experiencias personales y pedagógicas en un clima de cordialidad y respeto. | | | | |
| 19 | Durante las reuniones técnico-pedagógicas, los docentes hablan abiertamente sobre sus dificultades. | | | | |
| 20 | Existe un respeto mutuo y aceptación entre todos (directivos y docentes) frente al intercambio de ideas y opiniones. | | | | |
| 21 | Se mantienen buenas relaciones entre todos los miembros de la Comunidad Educativa. | | | | |
| 22 | Aliento y empodero a todos los docentes para que sean capaces de extender su liderazgo a toda la Institución. | | | | |
| 23 | El liderazgo de mi Institución Educativa está ampliamente distribuido entre los equipos directivos, docentes, familias y estudiantes. | | | | |
| 24 | Establezco vínculos abiertos y flexibles para la participación de las familias de mi Institución Educativa. | | | | |
| 25 | Promuevo una relación cordial frente a las | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | sugerencias y críticas que realizan los padres de familia frente a mis desempeños. | | | | |
| 26 | La Comunidad Local otorga reconocimiento a la labor pedagógica y transformativa que realiza la Institución en ella. | | | | |



Anexo 3: FORMULARIO DE PREGUNTAS PARA DOCENTES

(Adaptación del Cuestionario Descriptivo del ambiente organizativo. Dr. López Yáñez, 1991 y del Cuestionario sobre el Clima de Trabajo – Dr. Mario Martín Bris, 1994)

Apreciado/a Docente, el siguiente cuestionario tiene la finalidad de recoger información para sobre el Clima existente en su Institución Educativa. Sírvase llenar este instrumento con mucha transparencia y veracidad. Tenga en cuenta que cada respuesta solo será empleada para fines investigativos y es de carácter confidencial. Muchas gracias.

DATOS GENERALES

- ✓ **Sexo:** Femenino () Masculino ()
- ✓ **Condición Laboral:** Nombrado/a () Contratado/a ()
- ✓ **Edad:** _____ años
- ✓ **Tiempo de permanencia en esta I.E.:** N° de Meses () N° de Años ()

INSTRUCCIONES: En cada afirmación del cuestionario encontrará cuatro alternativas de respuesta, por favor marque con una **X** en cada casilla, según la siguiente escala:

Rara vez (1) A veces (2) Con frecuencia (3) Siempre (4)

| N° | AFIRMACIONES | ESCALA DE VALORACIÓN | | | |
|----|--|------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|
| | | Rar a vez (1) | A vece s (2) | Con frecuenc ia (3) | Siemp re (4) |
| 1 | Los docentes realizan su trabajo con energía y satisfacción. | | | | |
| 2 | Los docentes tienen como amigos más íntimos a otros docentes de la Institución Educativa. | | | | |
| 3 | Las reuniones técnico-pedagógicas resultan inútiles. | | | | |
| 4 | El director deja sus tareas para ayudar a los docentes. | | | | |
| 5 | El director dirige la Institución Educativa con “mano dura”. | | | | |
| 6 | Los docentes salen de la Institución Educativa inmediatamente después de concluida la jornada. | | | | |
| 7 | Los docentes invitan a sus casas a otros docentes de la I.E. | | | | |
| 8 | Existe un grupo minoritario de docentes que se opone por sistema a la mayoría. | | | | |
| 9 | El director emplea la crítica constructiva. | | | | |
| 10 | El director controla diariamente la asistencia y puntualidad del personal docente. | | | | |
| 11 | Las obligaciones no relacionadas con el trabajo de aula interfieren en su desarrollo. | | | | |
| 12 | Muchos de los docentes toleran los defectos de sus colegas. | | | | |
| 13 | Los docentes conocen las circunstancias familiares de los otros docentes. | | | | |
| 14 | Los docentes ejercen una presión grupal ante la presencia de colegas que muestran oposición. | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 15 | El director expone sus razones cuando crítica a los docentes. | | | | |
| 16 | El director escucha y acepta las sugerencias de los docentes. | | | | |
| 17 | El director supervisa el horario de trabajo de los docentes. | | | | |
| 18 | Los docentes tienen que participar en muchas comisiones y reuniones. | | | | |
| 19 | Los docentes se apoyan y ayudan mutuamente. | | | | |
| 20 | Los docentes la pasan bien entre ellos durante la jornada escolar. | | | | |
| 21 | Los docentes divagan en las reuniones técnico-pedagógicas. | | | | |
| 22 | El director se preocupa por el bienestar personal de los docentes. | | | | |
| 23 | El director trata a los docentes como iguales, sin preferencias. | | | | |
| 24 | El director corrige los errores de sus docentes. | | | | |
| 25 | El "papeleo" administrativo representa una carga pesada en esta Institución Educativa. | | | | |
| 26 | Los docentes se sienten orgullosos de su Institución Educativa. | | | | |
| 27 | Los docentes realizan fiestas y reuniones entre ellos. | | | | |
| 28 | El director felicita a los docentes por su trabajo. | | | | |
| 29 | Al director se le entiende con facilidad. | | | | |
| 30 | El director sigue de cerca las actividades pedagógicas de sus docentes. | | | | |
| 31 | La ayuda de la secretaría reduce el trabajo burocrático de los docentes. | | | | |
| 32 | Los docentes nuevos son aceptados e incorporados rápidamente por sus colegas. | | | | |
| 33 | Los docentes se relacionan entre sí con regularidad. | | | | |
| 34 | El director supervisa estrechamente a los docentes. | | | | |
| 35 | El director revisa la programación (anual, unidades, sesiones, proyectos), de los profesores. | | | | |
| 36 | Los docentes están sobrecargados de trabajo. | | | | |
| 37 | Los docentes se relacionan entre sí en grupos pequeños y escogidos. | | | | |
| 38 | Los docentes proporcionan un fuerte apoyo social a los colegas. | | | | |
| 39 | El director es autocrático. | | | | |
| 40 | Los docentes respetan las competencias profesionales de sus colegas. | | | | |
| 41 | El director orienta a los docentes en todo lo que hacen. | | | | |
| 42 | El director se preocupa de expresar aprecio y consideración a los docentes. | | | | |

Anexo 4

Validación del instrumento Formulario de preguntas para Directivos – Liderazgo Pedagógico

Nombres y Apellidos: Ricardo Rossi

Grado académico: Doctor

Institución de Trabajo: Universidad César Vallejo.

Comentarios, Aportes y Sugerencias:



Nombres y Apellidos: Patricia Salas

Teléfono móvil: 989299779

Grado académico: Magíster

Institución de Trabajo: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Comentarios, Aportes y Sugerencias

Uniformizar la persona en que se redactan lo reactivos, y concordar con el posible entrevistado: el director? El equipo directivo? Los docentes? Otros?

Cuidado con poner más de una característica en el reactivo, hace más difícil la aceptación. Por ejemplo si pongo en la misma frase con respeto y pertinencia. Qué responderá el entrevistado si está de acuerdo en que si hay respeto y no pertinencia?

| VARIABLE | DIMENSIONES | Existe coherencia entre variable y dimensiones |
|-----------------------------|---|--|
| <i>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</i> | Gestión de los Procesos Pedagógicos de los Aprendizajes | Las tres dimensiones son coherentes |
| | Convivencia | |
| | Vínculo con otros actores | |

Validación del Instrumento Formulario de preguntas para Docentes – Clima Institucional

Nombres y Apellidos: Mario Martin Bris

Grado académico: Doctor

Institución de Trabajo: Universidad de Alcalá – Departamento de Educación.

Comentarios, Aportes y Sugerencias:



Nombres y Apellidos: Bruno Van Der Math

Grado académico: Doctor en Ciencias Sociales

Institución de Trabajo: Universidad Católica Santa María – Escuela de Post-Grado.

Comentarios, Aportes y Sugerencias:

| VARIABLE | DIMENSIONES | Existe coherencia entre variable y dimensiones |
|---------------------|---------------------|--|
| Clima Institucional | Profesionalidad | Las dimensiones son coherentes |
| | Relaciones sociales | |
| | Despreocupación | |
| | Apoyo | |
| | Directividad | |
| | Restrictividad | |

Anexo 5

Matriz de Sistematización Liderazgo Pedagógico

LIDERAZGO PEDAGÓGICO – DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SOCABAYA

| | Gestión de Procesos Pedagógicos de Aprendizaje | | | | | | | | | | | | Convivencia | | | | | | Vínculo con otros actores | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|----|----|-----|--------------|-----|----|----|-------------|----|-----|----|-------------|----|----|-----|---------------|-----|---------------------------|-----|----|---------|-----|-----|-----------|---|---|
| | Innovación | | | | Colaboración | | | | Pertinencia | | | | Democrática | | | | Intercultural | | Escuela | | | Familia | | | Comunidad | | |
| | P4 | P5 | P7 | P10 | P13 | P16 | P8 | P3 | P2 | P3 | P12 | P1 | P1 | P1 | P2 | P15 | P18 | P14 | P20 | P24 | P9 | P25 | P26 | P17 | P21 | | |
| IE San Martín de Socabaya | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | |
| IE 40197 Felipe Santiago Salaverry | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | |
| IE 40204 Néstor Cáceres Velásquez | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | |
| IE 40256 Carlos Manchego Rendón | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | |
| IE 40172 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| IE La Campiña | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| IE 40205 Manuel Benito Linares | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | |
| El Gran Maestro | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | |
| IE 40221 Corazón de Jesús | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 |

Anexo 6

Matriz de Sistematización Clima Institucional

| | | CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SOCABAYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|---|----|-----------------|-----|-----|---|----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | | PROFESIONALIDAD | | | | | | | | T1 | RELACIONES SOCIALES | | | | | | | | T2 | DESPREOCUPACIÓN | | | | T3 | APOYO | | | | | | | | T4 | DIRECTIVIDAD | | | | | | | | T5 | RESTRICTIVIDAD | | | | | T6 | |
| Ítems | | P1 | P6 | P12 | P19 | P26 | P32 | P37 | P40 | | P2 | P7 | P13 | P20 | P27 | P33 | P38 | | P3 | P8 | P14 | P21 | | P4 | P9 | P15 | P16 | P22 | P23 | P28 | P29 | P42 | | P5 | P10 | P17 | P24 | P30 | P34 | P35 | P39 | P41 | | P11 | P18 | P25 | P31 | P36 | |
| 01 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 23 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 30 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 23 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 11 | |
| 02 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 15 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 17 | | |
| 03 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 23 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 18 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 17 | | |
| 04 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 30 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 31 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 10 | | |
| 04 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 19 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 24 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 25 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 11 | | |
| 06 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 24 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 27 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 22 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 12 | | |
| 07 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 21 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 26 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 21 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 11 | | |
| 08 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 20 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 17 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 24 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | | |
| 09 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 23 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | | |
| 10 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 19 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 26 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 21 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | | |
| 11 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 22 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 23 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 11 | | |
| 12 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 23 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 28 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 28 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 10 | | |
| 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 13 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 29 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 26 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 7 | | |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 24 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 31 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 21 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 12 | | |
| 15 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 27 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | | |
| 16 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 21 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 13 | 3 | 4 | 1 | 3 | 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 34 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 23 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | | |
| 17 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 20 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 10 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 33 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | | |
| 18 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 17 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 2 | 2 | 1 | 3 | 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 28 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 30 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | | | |
| 19 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 20 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 2 | 3 | 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 34 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 28 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | | |
| 20 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 19 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 9 | | |
| 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 18 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 27 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | | |
| 22 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 20 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 19 | 2 | 1 | 3 | 2 | 8 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 26 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | | |
| 23 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 17 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | | |
| 24 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 16 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 21 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 26 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 11 | | | |
| 25 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 23 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | | |
| 26 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 21 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 19 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 | | |
| 27 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 23 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | | |
| 28 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 23 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | | |
| 29 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 21 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 13 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 19 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | | |

| | | CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SOCABAYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-------|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----------------|-----|-----|----|----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 1 | | PROFESIONALIDAD | | | | | | | | T1 | RELACIONES SOCIALES | | | | | | | | T2 | DESPREOCUPACIÓN | | | | T3 | APOYO | | | | | | | | T4 | DIRECTIVIDAD | | | | | | | | T5 | RESTRICTIVIDAD | | | | | T6 | |
| 2 | Ítems | P1 | P6 | P12 | P19 | P26 | P32 | P37 | P40 | | P2 | P7 | P13 | P20 | P27 | P33 | P38 | | P3 | P8 | P14 | P21 | | P4 | P9 | P15 | P16 | P22 | P23 | P28 | P29 | P42 | | P5 | P10 | P17 | P24 | P30 | P34 | P35 | P39 | P41 | | P11 | P18 | P25 | P31 | P36 | |
| 61 | 58 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 19 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 11 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 23 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 14 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 15 |
| 62 | 59 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 18 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 22 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 |
| 63 | 60 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 24 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 14 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 26 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 |
| 64 | 61 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 21 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 11 | 1 | 3 | 3 | 1 | 8 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 16 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 22 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 17 |
| 65 | 62 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 20 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 18 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 20 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 |
| 66 | 63 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 |
| 67 | 64 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 25 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 15 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 15 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 |
| 68 | 65 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 24 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 13 | 2 | 4 | 1 | 2 | 9 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 18 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 21 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 13 |
| 69 | 66 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 16 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 12 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 23 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 |
| 70 | 67 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 18 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 12 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 22 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 20 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 12 |
| 71 | 68 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 21 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 13 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 25 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 |
| 72 | 69 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 16 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 23 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 |
| 73 | 70 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 23 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 21 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 |
| 74 | 71 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 19 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 20 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 10 |
| 75 | 72 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 18 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 2 | 4 | 3 | 2 | 11 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 14 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 17 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 76 | 73 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 21 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 22 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 22 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 |
| 77 | 74 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 11 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 24 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 23 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 |
| 78 | 75 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 17 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 20 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 |
| 79 | 76 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 23 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 17 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 21 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 80 | 77 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 18 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 24 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| 81 | 78 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 17 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| 82 | 79 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 14 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 13 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 15 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 12 |
| 83 | 80 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 17 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 15 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 24 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 12 |
| 84 | 81 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 22 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 16 | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 19 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 25 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 85 | 82 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 15 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 |
| 86 | 83 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 19 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 19 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 20 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 |
| 87 | 84 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 15 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 11 |
| 88 | 85 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 17 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 10 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 17 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 12 |

CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PUBLICAS DE SOCABAYA

| 1 | CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PUBLICAS DE SOCABAYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| 2 | PROFESIONALIDAD | | | | | | | | T1 | RELACIONES SOCIALES | | | | | | | | T2 | DESPREOCUPACIÓN | | | | T3 | APOYO | | | | | | | | T4 | DIRECTIVIDAD | | | | | | | | T5 | RESTRICTIVIDAD | | | | | | T6 | | |
| 3 | Ítems | P1 | P6 | P12 | P19 | P26 | P32 | P37 | P40 | | P2 | P7 | P13 | P20 | P27 | P33 | P38 | | P3 | P8 | P14 | P21 | | P4 | P9 | P15 | P16 | P22 | P23 | P28 | P29 | P42 | | P5 | P10 | P17 | P24 | P30 | P34 | P35 | P39 | P41 | | P11 | P18 | P25 | P31 | P36 | | |
| 89 | 86 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 17 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 13 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| 90 | 87 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 18 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 4 | 11 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | |
| 91 | 88 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 17 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 24 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 24 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 | |
| 92 | 89 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 17 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10 | 2 | 1 | 1 | 3 | 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 20 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 10 | | |
| 93 | 90 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 20 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 22 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | | |
| 94 | 91 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 17 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 16 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9 | |
| 95 | 92 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 16 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 12 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 20 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 13 | |
| 96 | 93 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 15 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | |
| 97 | 94 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 21 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 17 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 15 | |
| 98 | 95 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 20 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 13 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 24 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 26 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 11 | |
| 99 | 96 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 30 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 10 | |
| 100 | 97 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 14 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 26 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 | |
| 101 | 98 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 24 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 2 | 3 | 1 | 2 | 8 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 13 | | |
| 102 | 99 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 26 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 19 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 25 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 11 | |
| 103 | 100 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 16 | 3 | 1 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 28 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 21 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 13 | |
| 104 | 101 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 20 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 15 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 31 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 10 | | |
| 105 | 102 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 25 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 9 | | |
| 106 | 103 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 23 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 24 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | | |
| 107 | 104 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 22 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 22 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | |
| 108 | 105 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 23 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 26 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | |
| 109 | 106 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 16 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 19 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | | |
| 110 | 107 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 17 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 23 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 20 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | | |
| 111 | 108 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 17 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 22 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | | |
| 112 | 109 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 17 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 12 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | | |
| 113 | 110 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 26 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 19 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 9 | | |
| 114 | 111 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 16 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 18 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 10 | |
| 115 | 112 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 20 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 13 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 21 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 16 | |
| 116 | 113 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 3 | 1 | 2 | 1 | 7 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 22 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | |

| | | CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SOCABAYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-------|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------|----|----|-----|-------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|----|----|-----|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--|--|--|
| 1 | | PROFESIONALIDAD | | | | | | | | RELACIONES SOCIALES | | | | | | | | DESPREOCUPACIÓN | | | | APOYO | | | | | | | | | | DIRECTIVIDAD | | | | | | | RESTRICTIVIDAD | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | P1 | P6 | P12 | P19 | P26 | P32 | P37 | P40 | T1 | P2 | P7 | P13 | P20 | P27 | P33 | P38 | T2 | P3 | P8 | P14 | P21 | T3 | P4 | P9 | P15 | P16 | P22 | P23 | P28 | P29 | P42 | T4 | P5 | P10 | P17 | P24 | P30 | P34 | P35 | P39 | P41 | T5 | P11 | P18 | P25 | P31 | P36 | T6 | | | |
| 3 | Ítems | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 117 | 114 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 17 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 17 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 22 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | | | |
| 118 | 115 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 16 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 25 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | | | |
| 119 | 116 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 21 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 22 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 12 | | | |
| 120 | 117 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 18 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 19 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 23 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | | | |
| 121 | 118 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 12 | 3 | 4 | 3 | 2 | 12 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 19 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 10 | | | |
| 122 | 119 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 15 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | | | |
| 123 | 120 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 15 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | | | |
| 124 | 121 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 31 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 10 | | | |
| 125 | 122 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 24 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 16 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 30 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 23 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | | | |
| 126 | 123 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 19 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 28 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | | | |
| 127 | 124 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 22 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 9 | | | |
| 128 | 125 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 19 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 28 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 26 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 13 | | | |
| 129 | 126 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 21 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | | | |
| 130 | 127 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 26 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 28 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | | | |
| 131 | 128 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 24 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 33 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 29 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 14 | | | |
| 132 | 129 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 22 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 14 | 3 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 26 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | | | |
| 133 | 130 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 17 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 12 | 1 | 4 | 4 | 3 | 12 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 29 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 25 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | | | |
| 134 | 131 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 22 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 29 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 27 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 14 | | | |
| 135 | 132 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 26 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 4 | 2 | 4 | 12 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 29 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 27 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | | | |
| 136 | 133 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 26 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 4 | 2 | 4 | 12 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 29 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 27 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | | | |
| 137 | 134 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | 3 | 4 | 3 | 1 | 11 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 28 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 24 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 14 | | | |
| 138 | 135 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 23 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 29 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | | | |
| 139 | 136 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 22 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 16 | 3 | 1 | 2 | 2 | 8 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 20 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 14 | | | |
| 140 | 137 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 15 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 25 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | | | |
| 141 | 138 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 23 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 19 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 28 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | | | |
| 142 | 139 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 24 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | | | |
| 143 | 140 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 29 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 27 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 14 | | | |
| 144 | 141 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 23 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 31 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 23 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | | | |

| | | | CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SOCABAYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------------|----|--|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----------------|-----|----|----|-------|-----|-----|----|----|----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|----|----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 2 | PROFESIONALIDAD | | | | | | | | RELACIONES SOCIALES | | | | | | | DESPREOCUPACIÓN | | | | APOYO | | | | | | | | DIRECTIVIDAD | | | | | | | RESTRICTIVIDAD | | | | | T6 | | | | | | | | | |
| 3 | Ítems | P1 | P6 | P12 | P19 | P26 | P32 | P37 | P40 | T1 | P2 | P7 | P13 | P20 | P27 | P33 | P38 | T2 | P3 | P8 | P14 | P21 | T3 | P4 | P9 | P15 | P16 | P22 | P23 | P28 | P29 | P42 | T4 | P5 | P10 | P17 | P24 | P30 | P34 | P35 | P39 | P41 | T5 | P11 | P18 | P25 | P31 | P36 | T6 |
| 145 | 142 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 24 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 14 | 2 | 2 | 3 | 4 | 11 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 28 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 24 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 |
| 146 | 143 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 4 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 27 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 19 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 9 |
| 147 | 144 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 3 | 2 | 12 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 21 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 14 | |
| 148 | 145 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 23 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 18 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 24 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 12 | |
| 149 | 146 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 26 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 4 | 2 | 4 | 12 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 29 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 27 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | |
| 150 | 147 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 32 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 26 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | |
| 151 | 148 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 20 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | |
| 152 | 149 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 22 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 9 | |
| 153 | 150 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 24 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 14 | 2 | 1 | 3 | 4 | 10 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 27 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 22 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 |
| 154 | 151 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 22 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 18 | 3 | 4 | 1 | 1 | 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 33 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 26 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 12 | |
| 155 | 152 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 25 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 16 | |
| 156 | 153 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 30 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 27 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | |
| 157 | 154 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 25 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 19 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 25 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 15 | |
| 158 | 155 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 22 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | |
| 159 | 156 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 21 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 28 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | |
| 160 | 157 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 16 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 4 | 2 | 10 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 29 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 26 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 11 | |
| 161 | 158 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 26 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 30 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 29 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 13 | |
| 162 | 159 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 14 | 1 | 3 | 3 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 31 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | |
| 163 | 160 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 25 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 10 | |
| 164 | 161 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 27 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 21 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 31 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 24 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 |
| 165 | 162 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 23 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 16 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 29 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 27 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | |
| 166 | 163 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 21 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 18 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 28 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 28 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 167 | 164 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 22 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 28 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 30 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 12 |
| 168 | 165 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 23 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 29 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | |
| 169 | 166 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 16 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 26 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 11 | |
| 170 | 167 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 4 | 1 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 23 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | |
| 171 | 168 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 27 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 | 1 | 4 | 2 | 3 | 10 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 26 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 31 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 16 | |
| 172 | 169 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 13 | 1 | 3 | 3 | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 31 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | |

| | | CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SOCABAYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-------|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----------------|-----|-----|----|----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 1 | 2 | PROFESIONALIDAD | | | | | | | | T1 | RELACIONES SOCIALES | | | | | | | | T2 | DESPREOCUPACIÓN | | | | T3 | APOYO | | | | | | | | T4 | DIRECTIVIDAD | | | | | | | | T5 | RESTRICTIVIDAD | | | | | | T6 |
| 3 | Ítems | P1 | P6 | P12 | P19 | P26 | P32 | P37 | P40 | | P2 | P7 | P13 | P20 | P27 | P33 | P38 | | P3 | P8 | P14 | P21 | | P4 | P9 | P15 | P16 | P22 | P23 | P28 | P29 | P42 | | P5 | P10 | P17 | P24 | P30 | P34 | P35 | P39 | P41 | | P11 | P18 | P25 | P31 | P36 | |
| 173 | 170 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 20 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 1 | 2 | 4 | 9 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 20 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 23 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 174 | 171 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 24 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 32 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 27 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 175 | 172 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 24 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 16 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 25 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 25 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 9 |
| 176 | 173 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 26 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 19 | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 26 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 31 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 177 | 174 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 26 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 178 | 175 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 21 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 19 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 22 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 |
| 179 | 176 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 21 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 14 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 17 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 21 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 10 |
| 180 | 177 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 9 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 19 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | |
| 181 | 178 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 21 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 12 | |
| 182 | 179 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 21 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2 | 3 | 1 | 2 | 8 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 22 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 |
| 183 | 180 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 20 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 184 | 181 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 20 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 12 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 14 | |
| 185 | 182 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 14 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 3 | 2 | 7 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 19 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 22 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 |
| 186 | 183 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 18 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 11 | 2 | 3 | 4 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 25 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 |
| 187 | 184 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 19 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 24 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 23 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 15 |
| 188 | 185 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 22 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 12 | |
| 189 | 186 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 25 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 19 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9 | |
| 190 | 187 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 21 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 191 | 188 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 18 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 15 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 |
| 192 | 189 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 19 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 11 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 11 |
| 193 | 190 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 16 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 19 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 22 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 14 |
| 194 | 191 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 195 | 192 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 25 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 19 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9 | |
| 196 | 193 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 26 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 19 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 8 |
| 197 | 194 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 15 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 11 |
| 198 | 195 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 18 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 15 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| 199 | 196 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 23 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 4 | 2 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 32 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 26 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 10 | |
| 200 | 197 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 14 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 31 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 27 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | |

| CLIMA INSTITUCIONAL - INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SOCABAYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----------------|----|-----|-----|----|-------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|----|----|
| 1 | 2 | PROFESIONALIDAD | | | | | | | | T1 | RELACIONES SOCIALES | | | | | | | | T2 | DESPREOCUPACIÓN | | | | T3 | APOYO | | | | | | | | T4 | DIRECTIVIDAD | | | | | | | | T5 | RESTRICTIVIDAD | | | | | T6 | | | | |
| | | Ítems | P1 | P6 | P12 | P19 | P26 | P32 | P37 | | P40 | P2 | P7 | P13 | P20 | P27 | P33 | P38 | | P3 | P8 | P14 | P21 | | P4 | P9 | P15 | P16 | P22 | P23 | P28 | P29 | | P42 | P5 | P10 | P17 | P24 | P30 | P34 | P35 | | P39 | P41 | P11 | P18 | P25 | | P31 | P36 | | |
| 179 | 176 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 21 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 14 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 17 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 21 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 10 | |
| 180 | 177 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 9 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 19 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 |
| 181 | 178 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 21 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 12 | | |
| 182 | 179 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 21 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2 | 3 | 1 | 2 | 8 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 22 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | | | |
| 183 | 180 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 20 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | | | |
| 184 | 181 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 20 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 12 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 14 | | | |
| 185 | 182 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 14 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 3 | 2 | 7 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 19 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 22 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | | | |
| 186 | 183 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 18 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 11 | 2 | 3 | 4 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 25 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | | | |
| 187 | 184 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 19 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 24 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 23 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 15 | | | |
| 188 | 185 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 22 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 12 | | | |
| 189 | 186 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 25 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 19 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9 | | | | |
| 190 | 187 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 21 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 | | | |
| 191 | 188 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 18 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 15 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 | | | |
| 192 | 189 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 19 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 11 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 20 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 11 | | | |
| 193 | 190 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 16 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 19 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 22 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 14 | | | |
| 194 | 191 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | | | |
| 195 | 192 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 25 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 19 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9 | | | | |
| 196 | 193 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 26 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 19 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 8 | | | |
| 197 | 194 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 15 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 11 | | | |
| 198 | 195 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 18 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 15 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | | | |
| 199 | 196 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 23 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 4 | 2 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 32 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 26 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 10 | | | |
| 200 | 197 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 14 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 31 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 27 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | | | |
| 201 | 198 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 23 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 15 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 32 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 27 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 12 | | | |
| 202 | 199 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 21 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 28 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | | | |
| 203 | 200 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 24 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 21 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 12 | | | |
| 204 | 201 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 19 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 33 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 25 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | | | |
| 205 | 202 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 22 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 13 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 28 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 27 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 11 | | | | |
| 206 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |