

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



Clima institucional y desempeño del personal docente de la
Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa, 2019

Tesis para obtener el Grado de Doctor en Educación con mención en
Gestión y Ciencias de la Educación

Autor

Ccapa Chuctaya, Norma Silvia

Asesor

Berrospi Espinoza, Hernán

Código Orcid-Asesor

0000-0002-7030-1920

Chimbote – Perú

2021

ÍNDICE

1. PALABRA CLAVE
2. TÍTULO
3. RESUMEN
4. ABSTRACT
5. INTRODUCCIÓN
6. METODOLOGÍA
7. RESULTADOS
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN
9. CONCLUSIONES
10. RECOMENDACIONES
11. AGRADECIMIENTO
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
13. ANEXOS

PALABRA CLAVE

Tema : desempeño personal.

Especialidad : Gestión y Ciencias de la Educación

KEYWORD

Topic : personal performance.

Specialty : Management and Educational Sciences

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA	SUB ÁREA	DISCIPLINA
Ciencias Sociales	Ciencias De La Educación	Educación General (Capacitación Pedagógica)

TÍTULO

**Clima institucional y desempeño del personal docente de la
Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa, 2019**

**Institutional climate and performance of the teaching staff of the
Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa, 2019**

RESUMEN

El presente trabajo denominado “Clima institucional y desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa, 2019” tuvo como objetivo general identificar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la mencionada universidad. El tipo de investigación seleccionado fue el cuantitativo no experimental, y su diseño fue el descriptivo correlacional. La muestra de la investigación la conformaron 110 docentes de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa, a quienes se les aplicaron cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Los resultados indican que el 63.1% de los docentes de la USMP – Filial Sur Arequipa presentan un nivel regular respecto al clima institucional, de igual manera de nivel regular tienen un desempeño docente, mientras que el 71% de los docentes presentan un nivel regular del desempeño docente, mientras que el 26% está en un nivel bueno con relación a su desempeño. La conclusión que se obtiene es el clima institucional y el desempeño personal docente se relacionan de manera positiva.

ABSTRACT

The present work called "Institutional climate and performance of the teaching staff of the Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa, 2019" had the general objective of identifying the relationship that exists between the institutional climate and the teaching performance in the aforementioned university. The type of research selected was non-experimental quantitative, and its design was descriptive correlational. The research sample was made up of 110 teachers from the Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa, to whom questionnaires were applied as data collection instruments. The results indicate that 63.1% of the teachers of the USMP - Arequipa South Branch present a regular level with respect to the institutional climate, in the same way they have a regular level of teaching performance, while 71% of the teachers present a regular level of the teaching performance, while 26% are at a good level in relation to their performance. The conclusion obtained is the institutional climate and the teaching staff performance are positively related.

INTRODUCCIÓN

1.- Antecedentes y Fundamentación Científica

1.1 Internacionales

Carmona (2015) Relación entre el desempeño docente y clima organizacional en el CEO “San Agustín Caracas Venezuela: tuvo como objetivo evaluar la relación entre las variables de estudio; donde se evidencio un desempeño óptimo; significativamente diferente mejor calificado según la opinión de los docentes siendo todo lo contrario lo manifestado por los estudiantes a los manifestado por los estudiantes sobre el clima organizacional calificándolo como bueno; concluyendo que a medida en que mejore el docente en su rol como orientador, se incrementará la percepción altamente favorable que éstos tienen del clima organizacional, es decir; que el clima organizacional no se modificará de manera alguna en función del desempeño docente en actividades pedagógicas.

Romero (2015) en la tesis Caracterización del clima institucional, según el rol de los docentes y las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como determinante en la educación; en la institución educativa San Cristóbal del distrito del Oro; se utilizo el tipo de investigación explicativo causal correlacional, como técnica de utilizo la encuesta y como instrumento el cuestionario evaluado los parámetros; ámbito de liderazgo dentro del clima institucional, ámbito de la gerencia, el ámbito curricular; llegando que cada quien trabaja aisladamente y fuera del contexto real.

1.2 Nacionales

Suella (2018), en su tesis relación entre clima institucional y desempeño laboral de docentes en las instituciones educativas públicas del nivel secundario, en el distrito de Palcazu en Cerro de Pasco, tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio; el tipo de investigación utilizado fue el

descriptivo con un diseño correlacional, transeccional, se tomó como universo a los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de Palcazu – en Cerro de Pasco, utilizando el tipo de muestreo no probabilístico conformada por 43 docentes, se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumentos dos cuestionarios; llegando a la conclusión que existe relación significativa entre el clima institucional y desempeño docente.

Begazo (2016), en la tesis; “Relación entre Clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial del Callao- Lima; tuvo como fin establecer la relación existente entre las variables de estudio; es de tipo cuantitativa con un diseño correlacional, se tomo como muestra a 51 profesores, se aplicó dos cuestionarios para cada variable a través de una escala de Likert; concluyendo que existe una relación alta significativa entre el clima institucional (0.504) y el desempeño docente (0.448).

Villagran (2017) En la tesis; Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bustamante y Meza” Jesús María Lima, tuvo como propósito evaluar la relación entre las variables de estudio a través de una investigación básica, cuantitativa, no experimental, correlacional, se tomó como universo a 85 docentes, se elaboraron dos cuestionarios evaluado las dimensiones para cada una de las variables, concluyendo en que existe relación alta entre las variables evaluadas clima organizacional y el desempeño docente.

Flores (2018) en la tesis; Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la institución educativa San Pio X del distrito de Cerro Colorado Arequipa; tuvo como objetivo determinar la relación las variables de estudio, se utilizó el tipo de investigación cuantitativo a través de un diseño descriptivo correlacional, se tomó como población al personal que labora en la institución educativa San Pio X, utilizando como instrumento la técnica de la encuesta a través de dos cuestionarios evaluando las variables clima

organizacional a través de las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y la variable satisfacción laboral con las dimensiones factores motivacionales y factores de higiene; planteándonos como hipótesis existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; llegando a la conclusión que existe relación significativa y directa entre los variables clima organizacional y satisfacción laboral.

A. Clima institucional

El ambiente en el lugar de trabajo es un término amplio y quiere decir todo alrededor de usted cuando usted trabaja. Su físico ambiente de trabajo es, por ejemplo, su trabajo labra, así como también aire, ruido y luz. Pero su ambiente en el lugar de trabajo también incluye los aspectos psicológicos de cómo es su trabajo organizado y su bienestar en el trabajo.

Un buen ambiente es uno de los elementos más importantes para hacerle sentirse bien para que y para nuestras actividades trabajen y se desarrollen

El clima institucional y/o clima laboral es una operación que se refiere al medio ambiente interno que existe entre los integrantes de la organización, y está asociado al grado de motivación de los empleados y específicamente indica las motivaciones del medio ambiente organizativo. (Chiavenato, 2000)

El funcionamiento del que el clima laboral y/o institucional es un set que influye positivamente o negativamente el comportamiento de los integrantes de una organización o grupo de personas, depende del estado de ánimo que cada uno de sus miembros. Hoy es importante que ca empresa o institución mantengan un clima favorable, si hay un clima excelente podrán actuar mejor y por consiguiente tendrán una favorable calidad de vida en lo personal, y así, para proveer lo mejor para ellos mismos, para el logro de objetivos de la organización. Y por ahí él es diferente a los otros.

Un positivo ambiente en el lugar de trabajo hace a los empleados sentirse bien cuando vienen a trabajar, y esto provee la motivación para continuarlos

durante todo el día. Si usted anda buscando un nuevo puesto, entonces diría evaluar el ambiente en el lugar de trabajo es un paso crucial que usted no debería saltarse. Después de todo, éste es el lugar en el que usted podría estar trabajando en el futuro y a usted no querrá avanzar lentamente para funcionar cada mañana.

Un buen ambiente en el lugar de trabajo es ideal en lo que se refiere a mantener un resultado positivo en una atmósfera estresante. La cosa más importante que influye en la motivación del empleado y su felicidad, y qué tan productivos y eficientes pueden ser, todo se reduce a su ambiente en el lugar de trabajo.

Las características del clima institucional

Hay varias características que son importantes según Chiavenato (2000):

a) Es importante dejar a su personal saber que pueden llegar a usted con sus problemas y que reaccionarán en un número positivo y la forma alentadora. Aunque usted esté haciendo críticas que pueden ser difícil escuchar, usted debería sentir que su retroalimentación es bienvenida. Si sus empleados le dan sugerencias, usted no tiene que implementarlas, pero es de ayuda explicar por qué hizo usted esa decisión.

Puede ser una buena idea organizar a las reuniones individuales con su personal, dónde ellos están animados para dar retroalimentación en cómo es la compañía manejada. Usted también puede crear un mecanismo de retroalimentación en forma de una caja de consejo anónimo.

b) Mintiendo, reteniendo información y usando comunicación manipular a los empleados nunca es una buena idea y hace a todo el mundo sentirse mal. Abra y la comunicación honesta del empleado es una de las formas más importantes para construir confianza y positiva en su lugar de trabajo. Además, los empleados que no saben lo que esperaron de ellos no pueden darse cuenta de su potencial completo, así es que la comunicación perfeccionadora les ayudará a hacer su mejor trabajo.

c) El empleado crónicamente difunto que nunca se presenta a trabajar a tiempo y está a menudo ausente tiene un impacto negativo en su negocio. Sin embargo, el empleado que es siempre lo último para salir por la noche y los relojes una cantidad excesiva de horas de trabajo también pueden ser un problema. El exceso de trabajo es un problema y cuando sus empleados pasan demasiado tiempo en la oficina, drásticamente puede reducir su salud, su felicidad y su productividad.

d) Su equipo es un activo increíblemente importante para su negocio, así una parte crucial de crear un más positivo y productivo ambiente en el lugar de trabajo es proveerlos con entrenar oportunidades. Después de todo, la tecnología evoluciona muy de prisa y las cosas cambian rápidamente, así conservando las habilidades de sus empleados modernos asegurará que usted puede permanecer competitivo dentro de su industria. Usted está reinvertiendo en sus empleados cada vez que usted mejora sus habilidades.

e) Cuando usted trabaja con seres humanos, allí está el potencial para sus ideas creativas y la visión única para ofrecerle una buena cantidad de valor a su negocio. A veces sus empleados pueden ver su negocio en un nuevo método y pueden ver un acercamiento diferente que podría impulsar su éxito.

Puede dar miedo aceptar cambios y hacer algo nuevo. Después de todo, hay siempre un riesgo que no trabajará. Sin embargo, sus empleados están sumergidos en sus trabajos todos los días y saben su ambiente en el lugar de trabajo mejor que usted, así es que sus ideas son a menudo invaluable. Es importante escucharlos y alentar esta contribución.

Incluso puede considerar entrenar a su personal en el arte de creativo de resolución de problemas y pensamiento lateral, a fin de que tengan incluso más herramientas a su disposición. La creatividad es una habilidad que puede ser enseñada y a la que se dio alas, así también aquí es algunas formas para facultar a sus empleados a ser más creativas.

Dimensiones del clima institucional

Según Moreno et al (1997) las dimensiones del clima institucional son:

A. Comunicación; Como la base de cualquier organización, como será la reflexión hacia el cliente externo y cada organismo necesita periódicamente medir su clima en operación que será una reflexión clara de cómo es la comunicación manejada.

La comunicación es creída para ser una cosa natural espontánea para trabajadores pero eso no lo es y es un asunto fundamental que debe ser tomado en consideración en el ambiente de trabajo para poder saber los objetivos, solucionar problemas incrementados en la compañía y esto debe convertirse en una herramienta administrativa.

La comunicación es el traslado de información que debe hacerse para entender y dar querer decir ella, el propósito es que la recepción es clara que debería ser hecha y hecha como reportada, desde cuando hay una confusión de la información que hay Descontento de conflictos. El descontento y los trabajadores y la percepción inmotivada en llevar a cabo su tarea, además de esta información diseminada en el lugar de trabajo no tiene que ser ya sea errores o miente como los trabajadores se desmotivan y esto causa niveles bajos de Productividad.

Un proceso de comunicación efectiva no garantiza que el éxito inmediato sea logrado tan pronto como es emprendido, pero su ausencia es entrabada por niveles altos que logra de productividad y mejora del Clima Organizativo (Sarizzo, 2014).

Por eso un buen proceso de comunicación no garantiza que las metas sean logradas y los objetivos realizados desde que éste es un proceso a todo lo largo de la vida activa que debe ser trabajó y mejorar aspectos que vemos eso tienen defectos. Necesitamos pasar a través de la vía si la comunicación que usamos es la correcto y hacemos una retroalimentación en cuál ha sido transmitida para hacer cosas seguras es trabajar adecuadamente.

Además para poder transmitir información eficazmente debemos saber cómo oír desde entonces a veces de esta información ampliamente generalizada son dudas

creadas y de eso rumores que no está beneficioso para el desarrollo organizativo son un daño y esto se convierte en un vicio de los Trabajadores.

B. Liderazgo "El liderazgo no es nada más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para voluntariamente esforzarse por lograr las metas del grupo, comprender por grupo un sector de la organización con intereses relacionados". (Kotter, 1999)

Principal los recursos teniendo una visión y compartiéndolo con otros. Sólo cuando usted puede servir de ejemplo a los otros puede haber compartir una meta común para conducir los esfuerzos y la dedicación del equipo entero.

El liderazgo es primordialmente una materia de quitar barreras a fin de que las personas puedan actuar libremente e independientemente. El liderazgo promueve y estimula la acción de trabajadores innovándolos en planificar y las actividades para toma de decisiones.

El buen liderazgo es esencial para los negocios, escuelas, el gobierno, y lo muchos se agrupa y las organizaciones que toman forma la manera en que vivimos, trabajan, y juegan.

C. Motivación. La gerencia, para otros hacer el trabajo, es proveer liderazgo en la organización. Porque los esfuerzos del grupo y el trabajo de equipo son esenciales para lograr metas organizativas, el liderazgo se vuelve vital para la ejecución de trabajo.

Ejercitando liderazgo, Gerentes puede influenciar cualquier grupo de logro en el trabajo humano. El liderazgo lleva el grupo a un nivel más alto de función a través de su trabajo en las relaciones humanas.

Por ejemplo, las instituciones educativas pueden estar motivadas por recompensar al maestro que consigue las mejores calificaciones cada mes en el mes.

D) Satisfacción laboral; Es una medida de satisfacción del trabajador con su trabajo, ya sea como el trabajo o las facetas o aspectos individuales de trabajos,

como la naturaleza de trabajo o supervisión. La satisfacción en el trabajo puede ser medida en componentes cognitivos (evaluative), afectivos (o emocional) y de conducta. Los investigadores también han reparado en que las medidas de satisfacción en el trabajo varían a tal medida que miden sentimientos acerca del trabajo (la afectiva satisfacción en el trabajo) o las cogniciones acerca del trabajo (la cognitiva satisfacción en el trabajo).

La satisfacción en el trabajo, como el nombre entraña, es el sentido de satisfacción o un sentido de realización, que un empleado se deriva de su trabajo. Es el resultado de una evaluación que hace uno lograr su trabajo aprecia o el concurso sus necesidades básicas. Ayuda a decidir cuánto a le gusta una persona o le desagrada su trabajo.

La actitud del empleado hacia el trabajo y la organización también se vuelve positiva cuando se dan cuenta de que su trabajo da facilidades para que ellos logren sus necesidades y valores, en seguida (al hacerlo) o indirectamente (para el paquete que consiguen). Total, representa la diferencia entre las expectativas del empleado y la experiencia él/que ella se deriva de trabajo. Mientras más grande el boquete, mayor el descontento.

La satisfacción en el trabajo tiene que ver con sentimientos de una persona acerca del trabajo, el ambiente en el lugar de trabajo, sueldo, cultura organizativa, la seguridad de trabajo, etcétera.

Teoría en la que se sustenta

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Basado en los resultados de una encuesta de ejecutivos, Herzberg determinó que hay dos factores que afectan en la satisfacción en el trabajo los motivadores o el factor intrínseco tales como el logro, reconocimiento, trabajo mismo, responsabilidad, así como también progresar y desarrollo; y la parte exterior o la higiene factoriza, incluyendo políticas de la empresa, sueldo,

relaciones con colegas, posición, seguridad, relaciones con superiores y subordinados.

Los motivadores contribuyen a la satisfacción de necesidades de alto nivel: la realización personal y la estima; mientras la higiene se responsabiliza por las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. La higiene factoriza ayuda mantiene un buen ambiente de trabajo, mientras los motivadores significativamente mejoran función en el trabajo. Frederick Herzberg coloca que los factores conllevan en la motivación y la conducta en el trabajo es: a). La higiene o los factores de mantenimiento. Son esos que evitan falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en cada institución, como sueldo, beneficios, políticas y estilos. supervisora b). Motivadores. Como el nombre entraña, promueven motivación, incluyen realización personal, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Basados en la investigación hecha por el escritor, los factores que producen satisfacción en el trabajo son diferentes a esos que conducen al descontento. Por consiguiente, los administradores que tienen la intención de eliminar factores de descontento traerán paz, pero no por la motivación de fuerza: aplacarán los factores en vez de motivarlos. Consecuentemente, el escritor denominó factores de higiene para las condiciones laborales, como la calidad de supervisión, el sueldo, la política de la empresa, las condiciones físicas de trabajo, las relaciones con otros y la seguridad de trabajo. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán disconformes, aunque no estén satisfechas tampoco. Si queremos motivar a las personas en su posición, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados para el trabajo mismo o sus resultados directos, como las oportunidades para ascender, oportunidades para crecer como una persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que es las características que ofrecen remuneración intrínseca para personas.

B. Desempeño docente

En este marco, Chiavenato (2009) afirma que el desempeño es “*el proceso mediante el cual el trabajador a través de la responsabilidad cumple con la tarea asignada para alcanzar los objetivos de la organización*” (p.261). En el sector educativo, el desempeño está relacionado con la actividad que realiza el docente con eficiencia orientada al logro de objetivos previsto por la institución, haciendo mayor esfuerzo en alcanzar la excelencia, la calidad y la eficiencia del proceso pedagógico, para lo cual el docente debe cumplir diferentes roles y funciones como son el orientar, el facilitar, investigar y cumplir el rol de promotor social.

Sin embargo, de acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044 en su Artículo N° 56 señala que:

El Profesor es agente fundamental de proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

Así mismo, Ministerio de Educación del Perú (2012) señala:

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

Mientras, Montenegro (2003) afirma: El accionar del docente se evidencia en virtud de la realización de una serie de actividades orientadas a la formación de los estudiantes, principalmente desarrollando roles que tienen que ver con procesos didácticos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

El desempeño docente en consecuencia se encuentra determinado por una gran gama de variables, aspectos e indicadores que resulta ser bastante complejo medirlo o evaluarlo; no sólo tiene que ver con su desenvolvimiento en el salón

frente a sus estudiantes, sino que también tiene que ver con aspectos relacionados con la participación en la gestión y administración educativa.

Competencias del docente siglo XXI

Según, Aldape, T. (2008), menciona una serie de habilidades y capacidades que los maestros y maestras deben poseer para actuar eficaz y eficientemente:

a) Competencias académicas

Cuando nos referimos a este tipo de competencias tenemos que hacer mención a varias habilidades y capacidades específicas; por ejemplo al dominio de la materia o del área que se enseña y por otro lado al dominio específico de cada una de las formas, modos, estrategias, técnicas, procedimientos y métodos de enseñanza aprendizaje.

Pero el asunto no queda ahí, el docente tiene que desplegar una serie de capacidades involucradas en el manejo de equipos de trabajo, conocimiento de las Tics, manejo de estrategias de solución de problemas, dominio de estrategias en la toma de decisiones, etc.

b) Competencias administrativas

Antes se pensaba que las únicas personas que desarrollaban acciones de gestión y administración en las organizaciones eran los directivos; sin embargo esta idea errónea quedó desfasada y hoy los docentes tienen la obligación de dominar estrategias de gestión escolar, las cuales las harán efectivas en el salón de clases, incluso hoy se habla de gestionar los aprendizajes.

Se consideran entonces como capacidades y habilidades administrativas de los maestros y maestras como por ejemplo el desarrollo del pensamiento estratégico, la creatividad, la planificación, etc.

c) Competencias humano-sociales

Este tipo de competencias tiene que ver con el dominio, manejo y control de las habilidades sociales para que los docentes sepan desenvolverse

positivamente cuando estén frente a sus estudiantes, directivos, padres de familia, etc.

Podemos mencionar algunas de ellas que los docentes hacen uso en forma diaria y permanente como por ejemplo la motivación, el liderazgo, la capacidad de escucha, la comunicación empática y horizontal, la capacidad de negociación, etc.

Modelos de evaluación del desempeño docente

De acuerdo a Valdés (2001) existen tendencias de los modelos de evaluación del desempeño docente.

a) Modelo centrado en el perfil ideal del profesor

Este modelo considera como factor fundamental a tener en cuenta al momento de evaluar el desempeño docente al perfil ideal; es decir, entendemos por perfil ideal al conjunto de habilidades, destrezas y competencias que deben tener los docentes.

b) Modelo centrado en los resultados obtenidos

Según este modelo de evaluación del desempeño del maestro, se basa en los logros obtenidos por los estudiantes en su proceso de aprendizaje; o sea que el rendimiento de los estudiantes al término de un determinado periodo determina también el desempeño de los docentes.

c) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula

Según este modelo si se pretende evaluar el desempeño del docente, éste debe llevarse a cabo en el salón de clases cuando esté en interacción con sus estudiantes; de ello se desprende que la evaluación versará sobre las fases o etapas de una actividad de aprendizaje. En líneas generales lo que se pretende evaluar son las capacidades pedagógicas y didácticas del maestro.

d) Modelo de la práctica reflexiva

Este modelo de evaluación busca mejorar la práctica docente, porque según sus defensores señalan que el docente debe evidenciar el manejo de un conjunto de estrategias, técnicas, métodos de enseñanza aprendizaje al momento de interactuar con los estudiantes; de esta manera el docente podrá reflexionar posteriormente sobre sus debilidades y fortalezas al trabajar con sus estudiantes.

Evaluación del desempeño docente

Medir el desempeño docente en un momento determinado no ofrece con exactitud una idea clara; por ello Martín (2010) sostiene que:

La información que se obtiene puede ponerse al servicio de distintas funciones que puede ser motivo de rechazo por su carácter ambiguo, es decir, cuando se confunde la función formativa con una con consecuencias ligadas a las condiciones laborales y otra con respecto a una clasificación a partir de sus competencias profesionales. Sin embargo, ambas funciones son legítimas y necesarias, pero es imprescindible distinguir claramente entre ellas y que el docente sepa en cada momento cuál es el propósito del proceso que se está llevando a cabo (p.101).

Marco de Buen Desempeño Docente

En el Marco de Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú (2012) en la cual considera al desempeño como “las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.” (p.24).

Para el presente estudio se tomará los dominios y competencias considerados por Ministerio de Educación, como se observa en la figura 9.

Figura 9. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



Fuente: Tomado del Marco de Buen Desempeño Docente (2012, p.18).

Para la evaluación de desempeño docente se elaboró el cuestionario de acuerdo a los dominios y competencias del Ministerio de educación del Perú. Por lo que, en el presente estudio consideramos como dimensiones a dominios e indicadores a competencias, como sigue a continuación:

a) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Es prever o arreglar las acciones necesarias para ejecutar el proceso de enseñanza aprendizaje. Tenemos como indicadores de medición las siguientes: Planificación de actividades pedagógicas; desarrollo de competencias y capacidades; estrategias didácticas, y medios y materiales.

b) Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Es la ejecución de lo previsto con anterioridad. Contiene a los siguientes indicadores: Clima propicio para el aprendizaje; resolución de problemas de la realidad del estudiante; el uso de estrategias y recursos pertinentes y evaluación del aprendizaje.

c) Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones educativas, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas de la comunidad y regional. Contiene los siguientes indicadores: Participa activamente en la gestión de la institución educativa; participación individual y colectivo en la construcción y mejora continua de la calidad de servicio educativo; establece relaciones

armoniosas con padres de familia, la comunidad y otras instituciones del entorno; e integración de sus saberes culturales y los recursos de la comunidad.

d) Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Se considera al docente como un elemento relevante en el proceso de enseñanza aprendizaje. Ya que, cumple un papel preponderante en la formación de futuros ciudadanos. Por lo que, para ejercer buenas prácticas pedagógicas se tiene que asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en la institución educativa.

Dimensiones del desempeño docente

Para medir esta variable nos basamos en el enfoque de Héctor Valdez (2000), quien plantea cuatro dimensiones, los mismos que se detalla a continuación:

a) Capacidad pedagógica

Contiene como indicadores los siguientes:

- Manejo de contenidos
- Manejo de estrategias para hacer amena su tema
- Empleo de una gran gama de formas y estilos de enseñanza.

b) Emocionalidad pedagógica

Tiene que ver con el conocimiento y manejo por parte del docente de habilidades sociales. Tenemos como indicadores los siguientes:

- Aptitud pedagógica
- Motivación
- Promoción de valores

c) Responsabilidad en el desempeño de sus funciones

Conjunto de acciones e iniciativas con asertividad. Se tiene como indicadores los siguientes:

- Puntualidad y planificación
- Compromiso con la institución
- Ejecución de proyectos

d) Relaciones interpersonales

Comprende los indicadores siguientes:

- Fortalecimiento del clima laboral
- Grado de preocupación y comprensión de sus estudiantes
- Capacidad de escuchar a los estudiantes.

2.- Justificación

Por las dificultades múltiples que ocurren en las instituciones educativas del nivel básico y nivel universitario, hoy hace más de necesario el interés en estudiar el clima institucional, por consiguiente, consideramos que la investigación tiene importancia en sí, adentro lo como su producto principal es un análisis de práctica docente encarnada en el clima institucional como un factor se asoció con la explicación de resultados educativos en la percepción de enseñar función como un factor importante en la mejora educativa del medio ambiente en nosotros hace nuestro trabajo educativo. También tiene relevancia social, a tal medida que provee información moderna en el clima institucional en la universidad, en la comprensión que el clima institucional dentro del sistema de educación es un indicador de calidad, muy pertinente y necesaria para ser analizada en un sistema organizativo, donde los diversos grupos de gente tienen relación y se interactúan el uno al otro.

De un pedagógico punto de vista es importante porque los resultados pueden ser útiles para maestros que tratan de mejorar su función educativa.

De un teórico punto de vista es importante porque para poder comprender el problema que hay que analizar las teorías que apuntáelas, así es que esta

investigación contribuirá con el enriquecimiento de la literatura científica en este nuevo concepto, en todo como aplica para una nueva población, como maestros. En el lado psicológico, el estudio de clima es identificado como un factor que decisivamente afecta los aspectos afectivos y mentales de maestros, por lo tanto la importancia de su estudio para caer en la cuenta de la necesidad para generar climas favorables que contribuyen a la mejor función educativa. Consideramos que el metodología en esta investigación es importante porque las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio pueden ser aplicados a otra investigación similar.

Es importante saber el nivel de clima y los indicadores del rendimiento educativos, ambos para salir a la vista si los resultados esperados están siendo logrados, y saber lo que aplicar las medidas correctivas a en caso que no están en el nivel esperado y éste pueden ser logrados a través del estudio de clima institucional; así es que por aquí vamos a desarrollar este estudio de investigación.

3.- Problema

El Ministerio de Educación (2017); Manifiesta que uno de los elementos esenciales de la educación superior, es el cumplimiento de los estándares de calidad claros y precisos para la enseñanza en educación superior; es importante que uno de esos estándares estén relacionados con las relaciones interpersonales, ya que tener un buen clima institucional mejoraría el trabajo en equipo y eso traería una buena calidad educativa, por otra parte también tendría el propósito de actualizar y mejorar sus habilidades, promover la innovación y la actualización académica en los diferentes ámbitos profesionales.

En Perú, las instituciones educativas están bajo crisis aguda, así es que son sometidas a los retos diversos y los constantes cambios para tener una buena calidad en el proceso educativo, dónde un buen desarrollo de todos los actores educativos es requeridos. Por consiguiente, el docente de educación superior hoy mira hacia un panorama de cambio en el cual él está obligado a tomar un papel

diferente, donde tienen el reto de entrenar a profesionales competitivos, por cuenta propia del negocio social, e Institucional.

Uno de los grandes retos afrontados por profesores de universidad del siglo XXI es adaptar sus estrategias educativas al nuevo modelo que caracteriza la enseñanza superior. Desde una perspectiva, el logro de sus actividades de los docentes dependerá en gran medida de las buenas relaciones interpersonales.

En estos últimos años ha se ha podido observar y verificar que que existe un perfil negativo en el personal que labora en las instituciones educativas de educación básica y del nivel superior, debido a la falta de comunicación, confianza, tolerancia, empatía, envidia, egoísmo, etc. Los cuales causan que se generen conflictos interpersonales entre otros; lo cual crea un clima institucional que no es favorable entre los participantes de la comunidad educativa, lo que mellara en su desempeño y funciones que les compete especialmente en el proceso de enseñanza aprendizaje, siendo los afectados los estudiantes.

Por consiguiente, es beneficioso que las instituciones educativas se desenvuelvan bajo un buen clima institucional que promueve la calidad educativa de todos sus participantes. Creando un medio ambiente apropiado donde el respeto y las relaciones amicales deben existir entre cada uno de sus miembros; ya que si no existe armonía será difícil que se logre y alcance las metas y objetivos plateados.

Por ello la presente investigación pretende dar a conocer la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa; investigando al personal profesional con el que cuenta, sus relaciones entre sus miembros, el medio ambiente en el cual se desenvuelve, etc. Para una buena calidad educativa.

Por lo expuesto, nos hacemos la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación entre el clima institucional y desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur, Arequipa 2019?

4.- Conceptualización y operacionalización de las variables

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Clima institucional	es un set de propiedades del ambiente en el lugar de trabajo, percibido directamente o indirectamente por empleados que están supuestos a ser una fuerza que inflencias el comportamiento del empleado. Hall, R., (1996).	Es el set de características del ambiente de trabajo percibió por los actores diversos y asumido como la comunicación de principal factor, el liderazgo, la motivación y la satisfacción en el trabajo.	Comunicación	1,2,3,4,5,6,7,8	Ordinal
			Liderazgo	9,10,11,12,13,14,15	
			Motivación	16,17,18,19,20,21,22,23	

Variable 2: Desempeño Docente

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Desempeño docente	Son las acciones observables de la persona que puede estar descrita y evaluada y tan expresa su competencia (Minedu, 2012)	Son las acciones y actividades que realiza el docente en su labor pedagógica	Preparación para el aprendizaje	1,2,3,4	Nominal
			Enseñanza para el aprendizaje	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	
			Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	15,16,17	
			Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	18,19,20	

5.- Hipotesis

5.1. Hipótesis General

Existe relación entre el clima laboral y el desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur, Arequipa 2019.

5.2 Hipótesis nula

No existe relación entre el clima laboral y el desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur, Arequipa 2019

6.- Objetivos:

6.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el clima laboral y desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur, Arequipa 2019

6.2 Objetivos Específicos

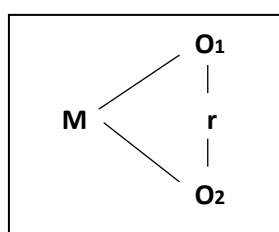
- Precisar el clima laboral del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur, Arequipa 2019
- Evaluar el desempeño de los docentes de la Universidad San Martín de Porres Filial Arequipa 2019
- Establecer la relación entre el clima institucional y desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Sur, Arequipa 2019

METODOLOGÍA

1.- Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es el cuantitativo no experimental debido a que no se efectúa manipulación de variable alguna, el diseño de tipo correlacional porque trata de determinar las relaciones entre las variables, tal como se presenta en la realidad, sin la intervención del investigador. Hernández, Fernández y Baptista (2003)

El diseño que se ha seleccionado es el diseño es el correlacional cuyo diagrama es el siguiente



Dónde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio

2.- Población y muestra

2.1. Población

Conjunto de personas unidas por una característica en común

Según Tamayo y Tamayo (2003) “*La población u universo se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común.* (p. 114)

La población está representado por los docentes de la universidad San Martín de Porres Filial Sur, Arequipa

Población del estudio

Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa	Docentes
Ingeniería	33
Derecho	12
Psicología	8
Odontología	13
Administración	21
Arquitectura	17
Turismo	6
TOTAL	110

Fuente: USMP

2.2. Muestra

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, muestra censal porque se tomó toda la población docente de las diferentes carreras profesionales de la Universidad, es decir el 100% de los docentes.

3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.1. Técnicas

Las técnicas de investigación corresponden a las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados. Para la presente investigación se utilizó la encuesta para el estudio de ambas variables.

Según Hernández (2003) *“Es el procedimiento con el cual se recoge información sistemática, según un diseño previamente establecido y se presenta a través de un proceso descriptivo (p. 120).*

3.2. Instrumentos

Cuestionario: se empleó y ayudó a la recolección de la información de la población estudiada que se encontraba representada por los docentes, lo cual ha permitido a que se puedan medir las variables de estudio.

Por otro lado, la cantidad de ítems que conforma el cuestionario es de tipo cerrado (se aplican en estudios de enfoque cuantitativo), tipo Likert.

4.- Análisis y procesamiento de la información

La estadística inferencial permitió analizar los datos recabados para mostrar las características de la población investigada en función a los datos obtenidos. De esa manera la estadística viene a ser una herramienta que permite la conexión entre recolección de los datos e inferencia a través de la descripción y el resumen.

Con respecto a las técnicas para el procesamiento de la información se ha recurrido por su parte a los cuestionarios que se han empleado para recoger información de los docentes de la Institución Educativa sobre las dos variables se procesaron de la siguiente manera:

Se codificaron los datos de cada una de las variables y las dimensiones teniendo en cuenta las iniciales del nombre de la dimensión que permitió reconocerlos y emplearlos de manera eficaz.

Luego a través del Excel se almacenó la información recogida de cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados por variable, en total se acopiaron respuestas de los docentes que respondieron cada uno de las preguntas.

El paquete estadístico que se seleccionó para tabular, relacionar y correlacionar los datos recogidos es el programa informático SPSS en su versión 25.0.

El programa utilizado arrojó como resultados tablas y figuras que al analizarse se comprobó los niveles de correlación que hay entre las variables investigadas

RESULTADOS

Tabla 1:

Nivel de comunicación

Categorías	fi	%
Alto	7	6.3
Regular	100	91.9
Bajo	3	1.8
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

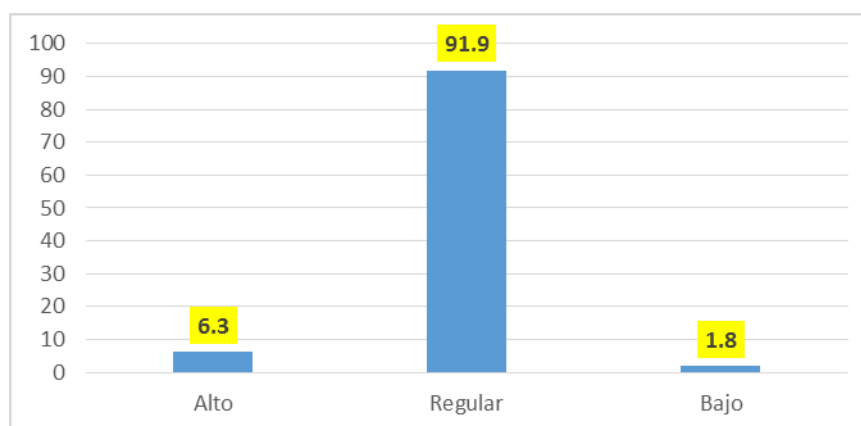


Figura 1: Nivel de comunicación

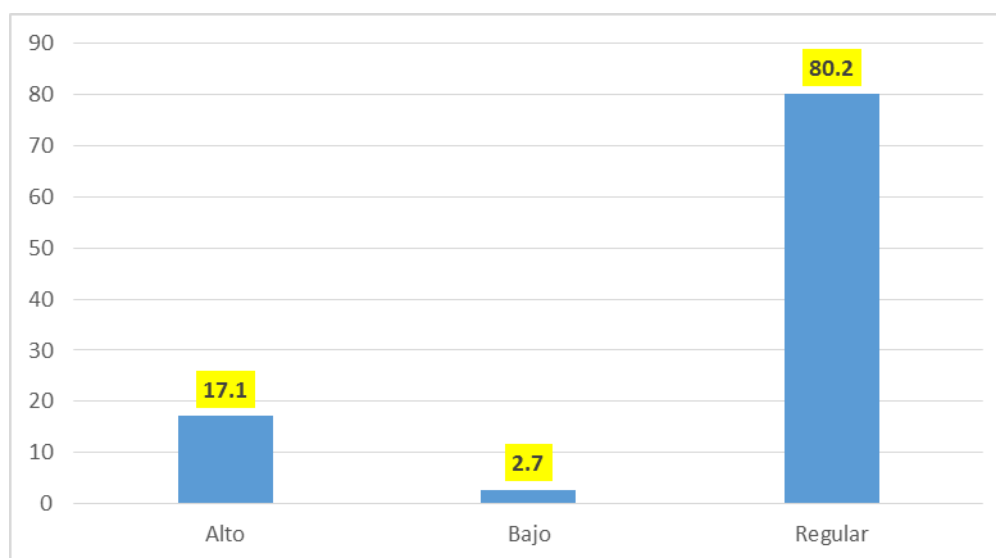
Interpretación

De acuerdo a la tabla 1, se puede observar que de acuerdo al nivel de comunicación, el 91.9% de los docentes encuestados está en el nivel regular, mientras que el 6.3% está en nivel alto, y el 1.8% se encuentra en nivel bajo.

Tabla 2:*Nivel de liderazgo*

Categorías	fi	%
Alto	17	17.1
Regular	91	80.2
Bajo	2	2.7
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

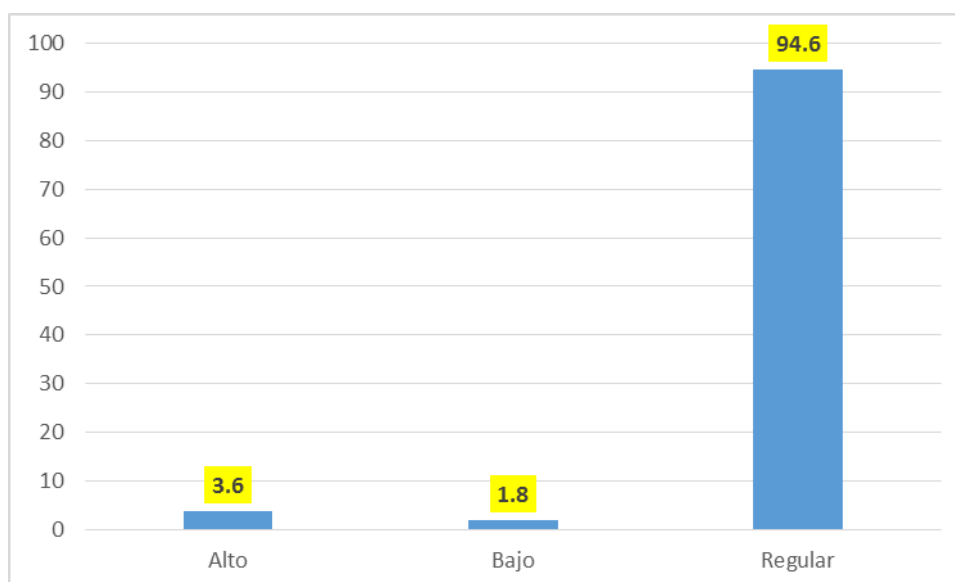
*Nivel de liderazgo***Interpretación**

La tabla 2 nos indica que el 80.2% de los docentes entrevistados sostiene que el nivel de liderazgo es regular, mientras que el 17.1% afirma que es alto, y el 2.7% sostiene que es bajo.

Tabla 3:*Nivel de motivación*

Categorías	fi	%
Alto	6	3.6
Regular	100	94.6
Bajo	4	1.8
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

*Nivel de motivación***Interpretación**

En la tabla 3 se observa que el 94.6% de los entrevistados sostuvo que el nivel de motivación es regular, mientras que el 3.6% afirmó que está en nivel alto, y el 1.8% afirmó que está en nivel bajo.

Tabla 4:*Nivel de satisfacción laboral*

Categorías	fi	%
Alto	13	9.0
Regular	80	76.6
Bajo	17	14.4
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

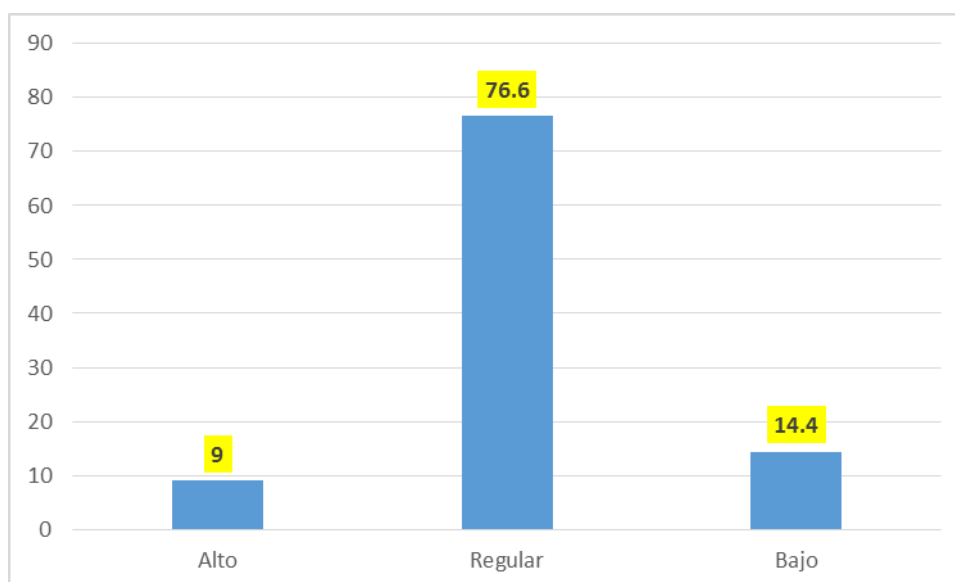


Figura 4: Nivel de satisfacción laboral

Interpretación

De acuerdo a la tabla 4, el 76.6% de los docentes encuestados sostuvo que el nivel de satisfacción laboral es regular, mientras que el 14.4% afirmó que es bajo, y el 9% opinó que es alto.

Tabla 5:*Clima institucional*

Categorías	fi	%
Alto	18	13.5
Regular	86	81.1
Bajo	8	5.4
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

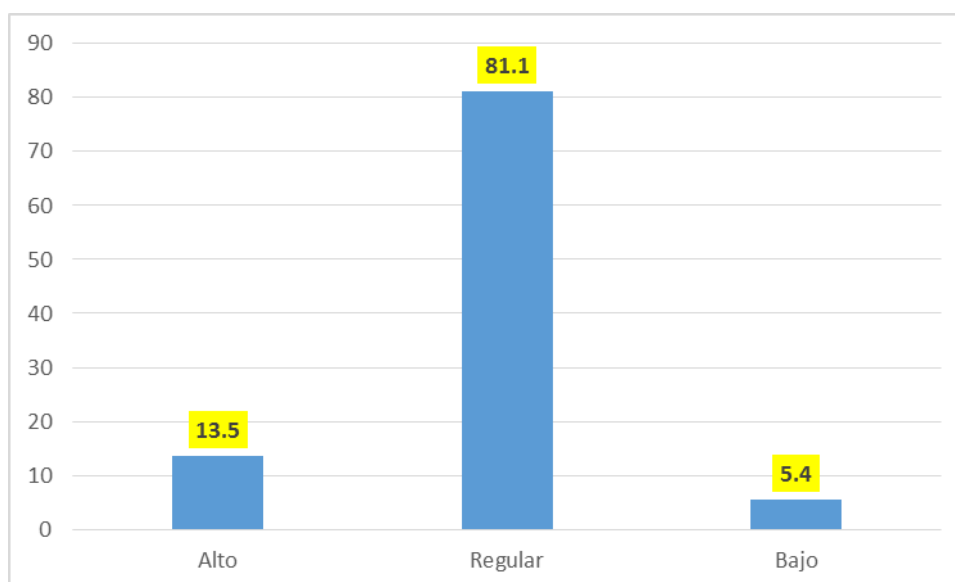


Figura 5: *Clima institucional*

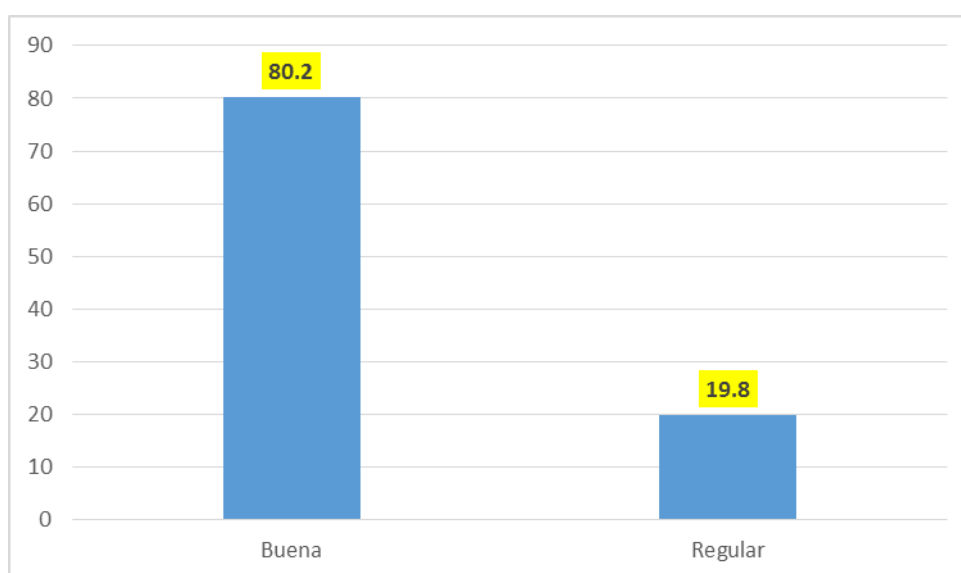
Interpretación

Según la tabla 5, se observa que el 81.1% de los docentes sostuvo que el clima institucional es regular, el 13.5% sostuvo que es alto, y el 5.4% afirmó que es bajo..

Tabla 6:*Nivel de preparación para el aprendizaje*

Categorías	fi	%
Buena	93	80.2
Regular	27	19.8
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

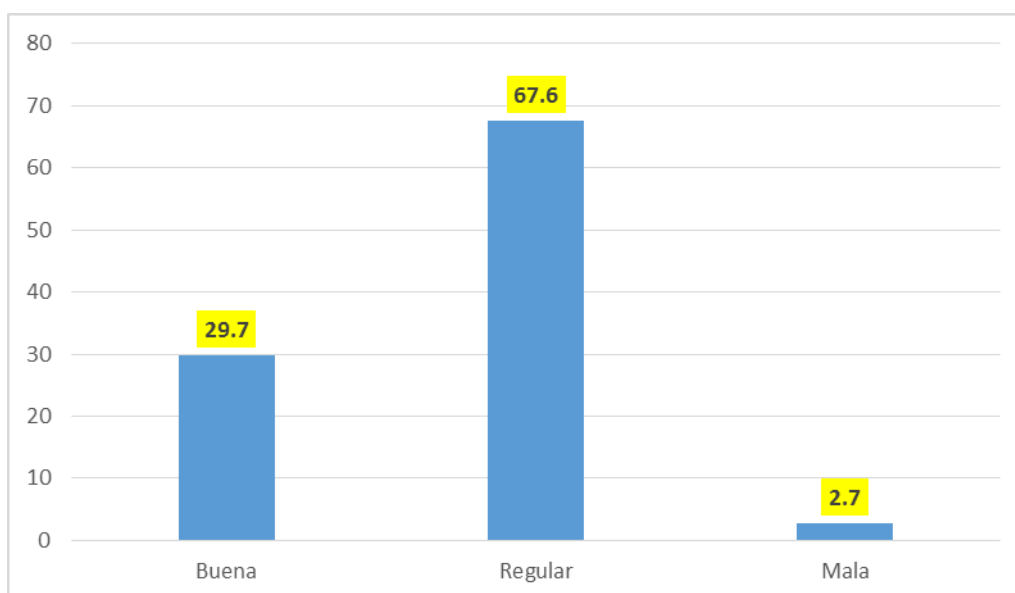
*Figura 6: Nivel de preparación para el aprendizaje***Interpretación**

De acuerdo a la tabla 6, el 80.2% de los docentes entrevistados sostuvo el nivel de preparación para el aprendizaje es buena, mientras que el 19.8% sostuvo que es regular.

Tabla 7:*Nivel de enseñanza para el aprendizaje*

Categorías	fi	%
Buena	30	29.7
Regular	76	67.6
Mala	4	2.7
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

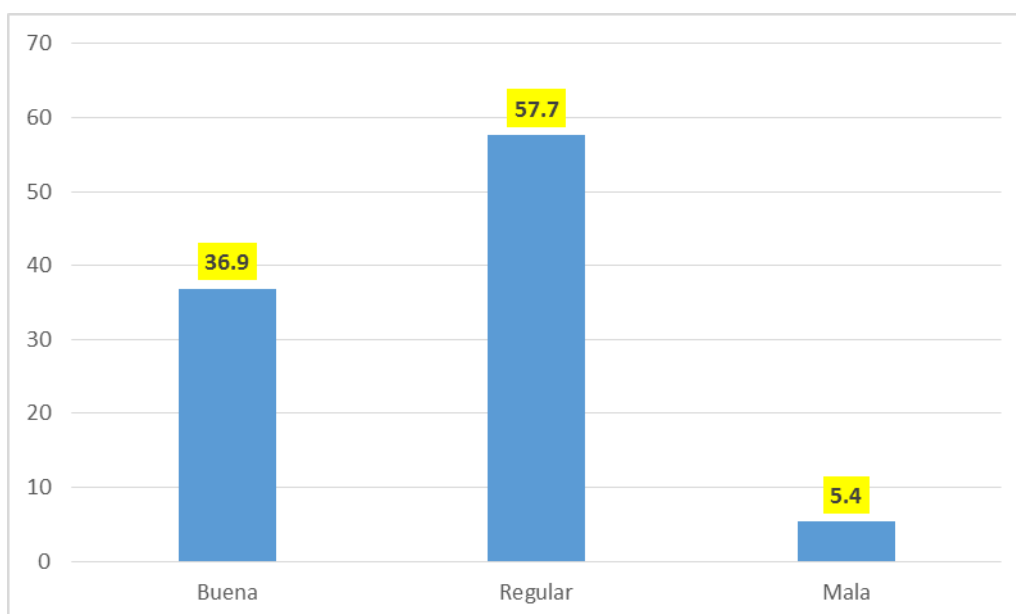
*Figura 7: Nivel de enseñanza para el aprendizaje***Interpretación**

En la tabla 7 se observa que el 67.6% de los docentes encuestados afirmó que el nivel de enseñanza para el aprendizaje es regular, mientras que el 29.7% sostuvo que es buena, y el 2.7% afirmó que es mala.

Tabla 8:*Nivel de participación de la gestión*

Categorías	fi	%
Buena	44	36.9
Regular	61	57.7
Mala	5	5.4
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

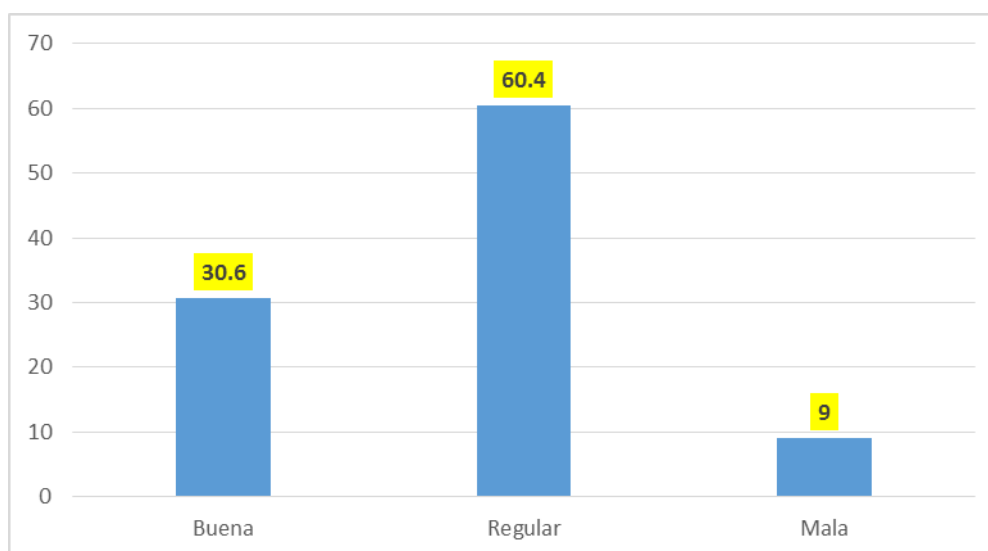
*Figura 8: Nivel de participación de la gestión***Interpretación**

En la tabla 8 se observa que el 57.7% de los docentes afirmó que el nivel de participación de la gestión es regular. El 36.9% opinó que el nivel es bueno, y el 5.4% afirmó que es mala.

Tabla 9:*Nivel del desarrollo de la profesionalidad y de la identidad*

Categorías	fi	%
Buena	36	30.6
Regular	69	60.4
Mala	5	9.0
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

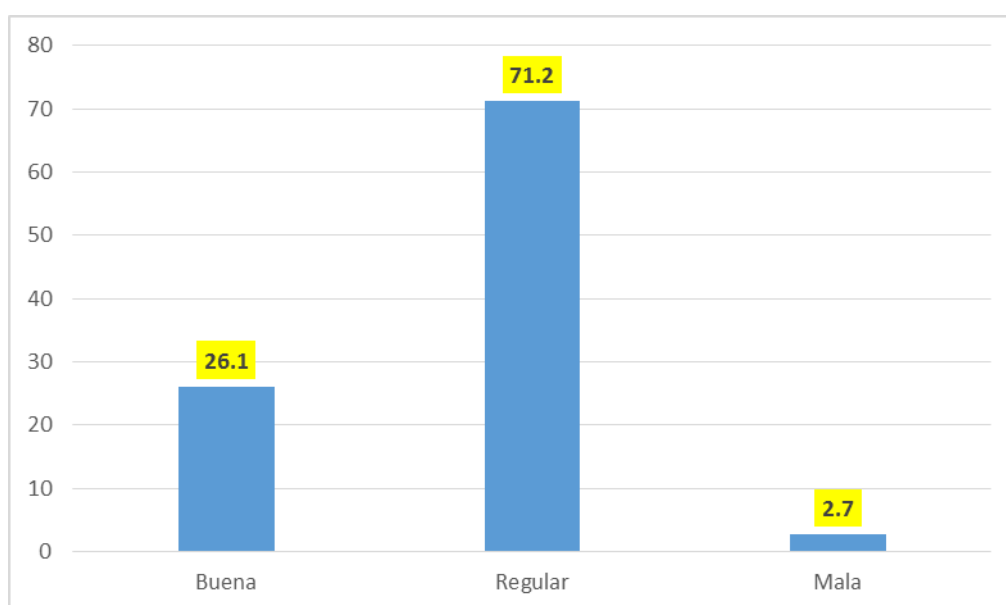
*Figura 9: Nivel del desarrollo de la profesionalidad y de la identidad***Interpretación**

Los datos mostrados en la tabla 9 mencionan que el 60.4% de los docentes encuestados afirmó que el nivel de desarrollo de la profesionalidad y de la identidad es regular, mientras que el 30.6% sostuvo que es buena, y el 9% afirmó que el nivel es malo.

Tabla 10:*Nivel de desempeño docente*

Categorías	fi	%
Buena	27	26.1
Regular	81	71.2
Mala	2	2.7
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia

*Figura 10: Nivel de desempeño docente***Interpretación**

En la tabla 10 se observa que el 71.2% de los docentes sostuvo que el nivel del desempeño docente es regular, el 26.1% sostuvo que es buena, y el 2.7% afirmó que es mala.

Tabla 11:
Correlaciones

		Clima institucional
Nivel de preparación de la enseñanza	Correlación de Pearson	.642(**)
	p -valor	.000
	N	110
Nivel de enseñanza para al aprendizaje	Correlación de Pearson	-.490(**)
	p -valor	.000
	N	110
Nivel de participación en la gestión	Correlación de Pearson	.417(*)
	p -valor	.004
	N	110
Nivel desarrollo de la profesionalidad y nivel de la identidad	Correlación de Pearson	-.433
	p -valor	.004
	N	110
Nivel del desempeño docente	Correlación de Pearson	.537
	p -valor	.006
	N	110

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

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

De acuerdo a la tabla 11, en donde se muestran las correlaciones entre la variable clima institucional y sus indicadores y la variable desempeño docente, se puede observar que en todos los casos el valor de p es menos a 0.05.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño laboral docente en la Universidad San Martín de Porres Filial Sur Arequipa.

De los resultados obtenidos se pudo comprobar que el valor r de Pearson es menor a 0.05 y por lo tanto existe una relación positiva y directa entre el clima institucional y el desempeño laboral docente. Estos datos se compararon con el estudio de Begazo (2018) quien en su trabajo desarrollado en una institución educativa inicial del Callao se encontraron coincidencias puesto que sus resultados mostraron que existe una relación alta significativa entre el clima institucional (0.504) y el desempeño docente (0.448).

Otro estudio con el cual se tuvo coincidencias fue el de Flores (2018) quien desarrolló un trabajo en una institución educativa del distrito de Cerro Colorado, Arequipa, y sus resultados fueron que sí que existe relación significativa y directa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

De igual manera, en el estudio de Suella (2018) quien desarrolló su tesis en una institución educativa de la ciudad de Cerro de Pasco, también coincide con los resultados de la presente investigación, puesto que el autor llegó a la conclusión que sí existe relación significativa entre el clima institucional y desempeño docente.

CONCLUSIONES

- Se concluye que el 63.1% de los docentes de la USMP – Filial Sur Arequipa presentan un nivel regular respecto al clima institucional, de igual manera de nivel regular tienen un desempeño docente. Por lo que el clima institucional y el desempeño docente se relacionan.
- Se concluye que el 81% de los docentes de la USMP Arequipa tienen un nivel regular medio con relación al clima institucional.
- Se concluye que el 71% de los docentes presentan un nivel regular del desempeño docente, mientras que el 26% está en un nivel bueno con relación a su desempeño.
- Se concluye que de acuerdo a los resultados obtenidos, el valor de p es inferior a 0.05, por lo tanto existe una relación positiva entre el clima institucional y el desempeño docente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos y docentes de la USMP Arequipa ser más conscientes con su desempeño laboral y mejorar sus interacciones con los demás compañeros para mejorar el clima institucional y tener así un mejor desempeño.
- Se recomienda a los directivos y a los docentes de la USMP mejorar su participación en las actividades de la institución, participar en trabajos de grupos, talleres, charlas y demás coordinaciones propiciando una mejor identificación con su centro de trabajo.
- Se recomienda a la SUNEDU mediante sus diversos órganos realizar capacitaciones de manera administrativa y mejorar la capacidad organizativa de las instituciones.
- Se recomienda a los futuros investigadores mejorar y ampliar este tema de investigación, tratando de utilizar diversos instrumentos que permitan desarrollar una mejor capacidad de análisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (1996) Manual de organización de instituciones educativas. Madrid: Editorial escuela española.
- Amorós, H. (2007), en el artículo titulado factores de satisfacción laboral disponible en internet ...
- Barquero J. D, Rodriguez de LLaude C., Barquero M. y Huertas F. (2007) Marketing de ESTUDIANTES ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, (2da Ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press. Citado por Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Ed Prentice Hall.
- Beare, H, Caldwell, B. y Millikan, R. 1992 Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid: La Muralla SA.
- Begazo, T. (2016) “Relación entre Clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial del Callao- Lima;
- Blake Robert. R. y Jane Mouton, Estrategia para el Cambio, Editorial Addison-Wesley iberoamericana. S.A. 1991,
- Bruner, L. (1987). Dimensiones y medida del clima organizacional. El clima de trabajo en las organizaciones. México, D.F.: Trillas.
- Brunet L. (2004) El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Brunet, L. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. (4ta ed.) México: Trillas.
- Carmona, N. (2015) Relación entre el desempeño docente y clima organizacional en el CEO “San Agustín Caracas Venezuela:
- Cervantes, C. y Molina, C. (2003) Análisis de la calidad del servicio ofrecido por el departamento de licencias de la SCT de la ciudad de Puebla. Tesis de licenciatura, UAP, Puebla.

- Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª edición). México, McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de c.v.
- Chiavenato I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54
- Chiavenato, (1992) Introducción a la teoría general de la administración Mc Graw Hill. México
- Chiavenato, I. (2000). “Administración de Recursos Humanos”. (5ta ed.).
- Chiavenato, I. (2002a). Administración en los nuevos tiempos (2ª Ed.). Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor.
- Chiavenato, I. (2002b). Introducción a la Teoría General de la Administración (3ª Ed.). Bogotá (Colombia): McGraw Hill.
- Cuenca (2010) “¿Qué es buen desempeño profesional docente?” Buenos Aires, Argentina. Recuperado de : <http://buenadocencia.blogspot.com/2010/06/que-es-buen-desempeno-docente.html>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). “Comportamiento Humano en el Trabajo”. (10ma ed.). México: McGraw Hill.
- Díaz, M. (2005) Factores que inciden en el clima laboral. <http://www.gestiopolis.com>. Febrero 2005.
- Flores, J. (2018) en la tesis; Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la institución educativa San Pio X del distrito de Cerro Colorado Arequipa.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en la Organización. (1ra ed.). Oxford México.
- Gallardo, R. O y Galván, B.M El análisis de la relación existente entre la calidad en el servicio y satisfacción del consumidor de las tiendas de autoservicio.
- García, O. (2007). Influencia que ejerce el clima institucional en la calidad del aprendizaje significativo del área del idioma extranjero percibido por las alumnas de la I.E. General Prado del distrito de Bellavista –Callao
- Gibson, I. y Donnelly, (1996) Las organizaciones: Comportamiento organizacional, estructura y procesos, (Octava edición) Mc Graw Hill – Irving.

- Goleman, A. (2010) Inteligencia emocional. Editorial Cairós
- Hellriegel Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10ª Ed.). México, D.F.: Thomson editores.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Hernández, P. y Bajac, H.(2004) La Gestión del Marketing de Servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial, Buenos aires: Granica
- Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. México: Ed. Mc. Graw Hill.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones (6ta ed.). México interamericana S.A
- Jiménez, B. (2000). Evaluación de la docencia. En Jiménez (ed.), Evaluación de programas, centros y profesores. Madrid: Editorial Síntesis, 173-206.
- Jones- George- (2006)Ed. Mc Graw Hill) Libro Administracion Contemporanea
- Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1997). El Cuadro de Mando Integral: The Balance Score Card. Barcelona, Gestión 2000.
- Koenes, A (1998) Diseño del Servicio: paso a paso. España, Díaz de santos S.A
- Kotler P. (2003) Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z. (vol. 1)Pearson Educación S.A.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2003) Fundamentos de Marketing. (6ta Edición) Prentice Hall México
- Kotler, P. Lanekeller, k (2006) Dirección de Mercadotecnia. (8va Edición)
- Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. (3ra ed.) España: McGraw-Hill.
- Kuster, I. Roman S. (año) Venta Personal y Dirección de Venta.
- Litwin y Stinger (1978) Motivación y Clima organizacional. Boston. División y Reserva. Universidad de Hayward.

- Lovelock, C. (1997). Mercadotecnia de servicios. (3ra. ed.) México: Prentice Hall
- Martínez, L. (2001). Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible. (4ta ed.).
- Mendoza Aedo. (2011) “Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N°9 - Callao” Lima – Perú
- Ministerio de Educación (2008) “Guía de Formación Docente en servicio” Lima, Perú
- Ministerio de Educación (2012) “Marco del buen desempeño docente” Lima, Perú
- Ministerio de Educación (2012) “Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente PRONAFCAP” (Recuperado de: <http://www2.minedu.gob.pe/pronafcap/web>)
- Montañés, L. (2001) “Diseño del proyecto de la investigación participativa. materiales magíster en investigación, gestión y desarrollo local” Editorial Acsur-Las Segovia. Madrid España
- Moreno, B. y Carrosa, E. (2013). Salud **laboral** riesgos laborales. psicosociales y bienestar **laboral**. El engagement en el Trabajo
- Pérez, J. Villalba, M. (2002) Diccionario de Administración y Finanzas, España, grupo editorial océano S.A
- Puerta de Sánchez, L. (2011) Diseño de un modelo de acción para la formación del docente como líder transformacional en la organización pedagógica del centro de educación inicial Juan Santiago Guasco de valle de la Pascua Estado Guárico (tesis de maestría, Universidad latina y del caribe) recuperado de, <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37958.pdf>
- Robbins, S y Coulter, M. (2000) Administración (6ta ed.) México, Pearson educación.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2000) Fundamentos de administración (1ra ed.) México: prentice hall hispanoamericana, S.A
- Robbins, S. & Judge, T (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico, Pearson educación.
- Rodríguez, M. (1999). Diagnostico Organizacional. (3ra ed.). Alfaomega grupo editor S.A.

- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional México: Alfa Omega.
- Romero, L. (2015) en la tesis Caracterización del clima institucional, según el rol de los docentes y las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como determinante en la educación; en la institución educativa San Cristóbal del distrito del Oro
- Sánchez C. y Reyes, M. (2000). Metodología y diseños en la investigación científica. Aplicados a la psicología educación y ciencias sociales. Lima: Talleres de Repro-Offset.
- Saravia, L. & López, M. (2008). La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción. Revista Iberoamericana de evaluación educativa, 1 (2), 75-91. Referencia electrónica, recuperado de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>
- Sarizzo, R. (2014) Clima Organizacional; (3ra ed.). Alfaomega grupo editor S.A.
- Silva, A. (2011) en la tesis Características del clima institucional, a partir del rol de los docentes y de las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como un factor determinante en la educación.
- Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de Emociones, Thompson learning S.A
- Suella, T. (2018) Relación entre clima institucional y desempeño laboral de docentes en las instituciones educativas públicas del nivel secundario, en el distrito de Palcazu en Cerro de Pasco.
- Tompkins, H. (1994). Administración de recursos humanos, (3ra ed.). México, Mc Gregor – Hill Interamericana.
- Vargas, M. (2006). Calidad y servicio, conceptos y herramientas. (1ra ed.) Colombia, Ecoe Ediciones.
- Vásquez, A. (2009) Relación que existe entre la evaluación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de las instituciones educativas estatales del distrito de Carmen de la Legua Reynoso;

- Velásquez, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. México. Editorial Pretince Hall.
- Villagrán, D. (2017) Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bustamante y Meza” Jesús María Lima.
- Werther, S y Davis, J. (1995). Administración De Personal y Recursos Humanos. (4ta ed.) México: Mc Graw Hill.
- Zeithmal, V y Bitner, M.J, (2000). Marketing de Servicio (2da ed.) México MCGRAW-HILL

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis variables	Diseño y población
<p>¿Cuál es la relación entre el clima institucional y desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres filial Arequipa 2019?</p>	<p>General Determinar la relación entre el clima laboral y desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Arequipa 2019</p> <p>Específicos</p> <p>Precisar el clima laboral del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Arequipa 2019?</p> <p>Evaluar el desempeño de los docentes de la Universidad San Martín de Porres Filial Arequipa 2019</p> <p>Establecer la relación existe entre clima institucional y desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Arequipa 2019</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación entre el clima laboral y el desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Arequipa 2019.</p> <p>Hipótesis nula</p> <p>No existe relación entre el clima laboral y el desempeño del personal docente de la Universidad San Martín de Porres Filial Arequipa 2019.</p> <p>Variable 1</p> <p>Clima Laboral</p> <p>Variable 2</p> <p>Desempeño docente</p>	<p>Población</p> <p>Docentes de la universidad San Martín de Porres-Filial- Sur Arequipa</p>

ANEXO 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima laboral	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de dirección. • Se escuchan. • Informa responsable. • Facilitan la información. • La confianza. • Dar propuestas. • Dispone de información. • Se busca alternativas.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • La resolución de conflictos. • La comunicación interpersonal • El trabajo organizado. • Compromiso de alta dirección. • Directivos con destrezas. • Actitudes positivas. • Avances y logros.
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de confianza. • Delega funciones. • Facilita formación específica. • Las herramientas informáticas • Dignidad y respeto. • Las condiciones ambientales. • La remuneración Estimula el cambio.

		<ul style="list-style-type: none"> • Recibo formación.
--	--	---

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desempeño docente	Preparación para el aprendizaje	Demuestro dominio, conocimiento actualizado de las asignaturas que enseño en las diferentes carreras profesionales
		Elaboro mi sesión de clase tomando en cuenta las estrategias, medios utilizados y las características de los estudiantes y la carrera profesional en la que me toca enseñar
		Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes
		Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados.
	Enseñanza para el aprendizaje	Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración
		Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales, y mecanismos pacíficos.
Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo		

		pedagógico
		Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica relacionados con sus carrera profesional
		Desarrollo estrategias y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes y que los motiven a identificarse con su carrera profesional
		Utilizo recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de clase y de la carrera profesional
		Manejo diversas estrategias para atender de manera individualizada a los estudiantes de las diferentes carreras profesionales
		Utilizo diversos métodos y técnicas que permiten evaluar los indicadores propuestos en las diferentes carreras profesionales
		Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para los reforzamientos de las asignaturas de las diferentes carreras profesionales
		Informo a los estudiantes oportunamente los resultados de las evaluaciones de los indicadores, exámenes parciales, finales para generar compromisos de mejora
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Interactúo con los docentes, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias profesionales, organizar el trabajo, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la universidad
		Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación y mejora de la calidad educativa
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con mis necesidades, las de los estudiantes y las de la universidad

	docente	Actúo de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida universitaria
		Actúo y tomo decisiones respetando los derechos de los estudiantes y el principio del bien superior

ANEXO 3: MATRIZ DE INSTRUMENTO: VARIABLE CLIMA LABORAL

	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Índice de valoración
Variable Clima laboral	Comunicación	Estilo de dirección.	40%	8	Nunca= 1 Rara vez= 2 Alguna veces = 3 Con frecuencia =4 Siempre = 5
		Se escuchan.			
		Informa responsable.			
		Facilitan la información.			
		La confianza.			
		Dar propuestas.			
		Dispone de información.			
	Liderazgo	Se busca alternativas.	30%	7	Nunca= 1 Rara vez= 2 Alguna veces = 3 Con frecuencia =4 Siempre = 5
		La resolución de conflictos.			
		La comunicación interpersonal			
		El trabajo organizado.			
		Compromiso de alta dirección.			
		Directivos con destrezas.			
Actitudes positivas.					
Avances y logros					

	Motivación	Ambiente de confianza.	30%	8	Nunca= 1 Rara vez= 2 Alguna veces = 3 Con frecuencia =4 Siempre = 5
		Delega funciones.			
		Facilita formación específica.			
		Las herramientas informáticas			
		Dignidad y respeto.			
		Las condiciones ambientales.			
		La remuneración Estimula el cambio.			
		Recibo formación.			

VARIABLE DESEMPEÑO

	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Índice de valoración
Variable Desempeño	Preparación para el aprendizaje	Demuestro dominio, conocimiento actualizado de las asignaturas que enseño en las diferentes carreras profesionales	20%	4	Si=2 A veces= 1 No = 0
		Elaboro mi sesión de clase tomando en cuenta las estrategias, medios utilizados y las características de los estudiantes y la carrera profesional en la que me toca enseñar			
		Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes			
		Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados			
	Enseñanza para el aprendizaje	Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración	40%	10	
		Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales, y mecanismos pacíficos.			
		Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico			
		Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica relacionados con sus carrera profesional			
		Desarrollo estrategias y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes y que los motiven a identificarse con su carrera profesional			
		Utilizo recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo			

	requerido y al propósito de la sesión de clase y de la carrera profesional			
	Manejo diversas estrategias para atender de manera individualizada a los estudiantes de las diferentes carreras profesionales			
	Utilizo diversos métodos y técnicas que permiten evaluar los indicadores propuestos en las diferentes carreras profesionales			
	Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para los reforzamientos de las asignaturas de las diferentes carreras profesionales			
	Informo a los estudiantes oportunamente los resultados de las evaluaciones de los indicadores, exámenes parciales, finales para generar compromisos de mejora			
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Interactúo con los docentes, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias profesionales, organizar el trabajo, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la universidad	20%	2	
	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación y mejora de la calidad educativa			
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con mis necesidades, las de los estudiantes y las de la universidad	20%	3	
	Actúo de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida universitaria			
	Actúo y tomo decisiones respetando los derechos de los estudiantes y el principio del bien superior			

ANEXO 4

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: CLIMA LABORAL

Nombre del instrumento	Escala de clima laboral
Autor	Yamil Zevallos
Objetivo	Evaluar el clima laboral de una institución
Reactivos	Comunicación: 1-12 Liderazgo: 13-24 Motivación: 25- 36 Satisfacción: 37- 47
Tiempo de administración	20 a 30 minutos
Forma de administración	Colectiva
Indicadores que evalúa	La escala mide las dimensiones del clima laboral de una empresa y/o institución
Alternativas de respuesta	Nunca = 1 Rara vez = 2 Algunas veces = 3 Con frecuencia = 4 Siempre = 5
Baremo: Escala de medición	Alto Regular Bajo

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Desempeño docente

Nombre del instrumento	Cuestionario de desempeño docente
Autor	Ministerio de Educación
Objetivo	Evaluar el desempeño de los docentes
Reactivos	Preparación para el aprendizaje: 1-4 Enseñanza para el aprendizaje: 5- 14 Participación en la gestión: 15-17 Desarrollo de la profesionalidad y la identidad: 18-20
Tiempo de administración	20 a 30 minutos
Forma de administración	Colectiva
Indicadores que evalúa	El cuestionario mide el desempeño de un docente en diferentes ámbitos pedagógicos
Alternativas de respuesta	Si= 2 A veces =1 No = 0
Baremo: Escala de medición	Bueno Malo Regular

ANEXO 5

CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

INSTRUCCIONES:

Estimado(a) Docente

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre el Clima Laboral en la universidad. Por lo que se le solicita responder los ítems con la sinceridad y objetividad del caso;

Marque con una "X" según crea conveniente.

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre

Nº	COMUNICACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	El estilo de dirección académica facilita la participación de los docentes					
2	En el trabajo se escuchan unos a otros.					
3	El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo					
4	En la universidad se habla con los trabajadores (docentes) acerca de una información delicada.					
5	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.					
6	Los docentes son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización.					
7	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo					
8	Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo					
9	Se toma en cuenta las opiniones de los docentes en el la universidad					
10	Se le permite a los docentes propuestas para mejorar el trabajo					
11	Se dispone de información necesaria en calidad y					

	cantidad para desempeñarse en su trabajo					
12	Se busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas en la universidad					
	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
13	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.					
14	En la universidad existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.					
15	El trabajo en la universidad está bien organizado					
16	Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.					
17	Los jefes de carrera (coordinadores) tienen los conocimientos y destrezas para dirigir la carrera bajo su responsabilidad.					
18	La universidad celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del proyecto.					
19	Me resulta fácil expresar mis opiniones en la universidad					
20	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas					
21	Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en la universidad					
22	Recibo recompensa por los logros durante mi trabajo					
23	Se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de metas y logro de objetivos					
24	Mis compañeros suelen hablar positivamente del trabajo en las diferentes carreras por los coordinadores.					
	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
25	Existe un ambiente de confianza entre los docentes					
26	E y/o los responsables de la universidad delega eficazmente funciones de responsabilidad					
27	Entre los docentes existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales entre ellos					
28	En mi institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa					

29	Cuando en la universidad se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, un nuevo sistema de trabajo académico, etc. facilita formación específica					
30	Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico					
31	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo					
32	Existen tratos entre colegas con dignidad y respeto.					
33	Las condiciones ambientales en la universidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria					
34	La remuneración que percibe, le motivan a trabajar más.					
35	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continúa					
36	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					
	SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
37	Alcanzó premios y reconocimientos de las autoridades de la universidad					
38	El y/o la responsable en la universidad soluciona los problemas de manera eficaz					
39	Existe el disfrute de buenas ideas en la universidad					
40	En nuestra organización, hay un ambiente alegre de trabajo					
41	El personal jerárquico le incentivan a realizar un buen trabajo					
42	Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros y los jefes					
43	Las instalaciones de la universidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios					
44	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros					
45	Tiene libertad para realizar su trabajo en la universidad					
46	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente por los subordinados.					

47	Se busca formas innovadoras que puede mejorar el trabajo que hacemos en la organización.					
----	--	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES:

La presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el desempeño docente, con el objetivo de contribuir en la mejora de la calidad educativa; por lo que se le pide responder con sinceridad.

Marque Ud. (X) según crea conveniente

LEYENDA

No	A Veces	Si
0	1	2

DOMINIO 1: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE				
N°	Indicadores de Desempeño	Valoración		
		0	1	2
1	Demuestro dominio, conocimiento actualizado de las asignaturas que enseño en las diferentes carreras profesionales			
2	Elaboro mi sesión de clase tomando en cuenta las estrategias, medios utilizados y las características de los estudiantes y la carrera profesional en la que me toca enseñar			
3	Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes			
4	Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados			

DOMINIO 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE				
N°	Indicadores de Desempeño	Valoración		
		0	1	2
5	Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración			
6	Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales, y mecanismos pacíficos.			
7	Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico			
8	Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica relacionados con sus carrera profesional			
9	Desarrollo estrategias y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes y que los motiven a identificarse con su carrera profesional			
10	Utilizo recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de clase y de la carrera profesional			
11	Manejo diversas estrategias para atender de manera individualizada a los estudiantes de las diferentes carreras profesionales			
12	Utilizo diversos métodos y técnicas que permiten evaluar los indicadores propuestos en las diferentes carreras profesionales			
13	Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para los reforzamientos de las asignaturas de las diferentes carreras profesionales			
14	Informo a los estudiantes oportunamente los resultados de las evaluaciones de los indicadores, exámenes parciales, finales para generar compromisos de mejora			

DOMINIO 3: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN				
N°	Indicadores de Desempeño	Valoración		
		0	1	2
15	Interactúo con los docentes, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias profesionales, organizar el trabajo, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la universidad			
16	Desarrollo individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación y mejora de la calidad educativa			
17	Integro en las sesiones de clase saberes culturales, recursos de la comunidad y del entorno relacionados con las carreras profesionales.			

DOMINIO 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE				
N°	Indicadores de Desempeño	Valoración		
		0	1	2
18	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con mis necesidades, las de los estudiantes y las de la universidad			
19	Actúo de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida universitaria			
20	Actúo y tomo decisiones respetando los derechos de los estudiantes y el principio del bien superior			

ANEXO 6: BASE DE DATOS

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3		2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3

3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3

3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	4	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
1	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
1	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3

2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2
2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2
3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2

P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5

4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4

3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5
4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4

3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	4
3	2	3	5	4	2	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2

3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3

3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3

3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	4	1	5	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3
3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2

P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	D1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2

4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1

3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2

2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1
3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1
4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2
2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2

D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1

1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	1	1
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	1	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	1	1
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1

1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2

1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
		D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20			
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1

2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	2
2	1	2	2	2	1	1

2	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
1	2	2	2	2	2	1
1	2	1	1	1	1	1
1	2	2	2	2	2	2
1	1	2	2	1	1	2
1	1	2	2	2	1	1
1	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
1	2	2	2	2	2	1
1	2	2	1	1	1	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	2
2	1	2	1	2	2	2
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	1	1	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	1	1	2
2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	1	2	2	1
1	2	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	2	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	2	2	2	1

1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	2	2	2	1
1	2	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	2	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1

2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	1	1
2	1	2	1	2	2	1
1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1	2

COMUNICACION	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN	CLIMA	preparación	enseñanza	Participacion	Desarrollo
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00

33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	16.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	12.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	13.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	14.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	13.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	11.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	15.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	16.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	12.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	13.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	14.00	5.00	4.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	15.00	6.00	6.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	5.00	6.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	14.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	12.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	16.00	5.00	5.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	17.00	4.00	6.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	6.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	4.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	6.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	6.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	5.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	5.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	4.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00

31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	5.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	36.00	35.00	28.00	131.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	34.00	31.00	135.00	4.00	18.00	6.00	4.00
31.00	33.00	35.00	35.00	134.00	5.00	18.00	6.00	5.00
31.00	38.00	39.00	39.00	147.00	6.00	14.00	5.00	6.00
35.00	44.00	39.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	38.00	35.00	36.00	141.00	6.00	15.00	5.00	3.00
32.00	35.00	37.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	4.00	5.00
31.00	35.00	39.00	37.00	142.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	37.00	34.00	151.00	7.00	16.00	6.00	5.00
31.00	38.00	33.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
35.00	45.00	40.00	34.00	154.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	35.00	37.00	38.00	142.00	6.00	14.00	4.00	6.00
36.00	43.00	38.00	34.00	151.00	7.00	16.00	6.00	5.00
33.00	36.00	35.00	36.00	140.00	6.00	15.00	4.00	3.00
34.00	45.00	37.00	34.00	150.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	35.00	37.00	140.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	37.00	28.00	134.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	38.00	36.00	148.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	30.00	136.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00

32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00
33.00	37.00	36.00	31.00	137.00	4.00	18.00	5.00	4.00
31.00	32.00	35.00	35.00	133.00	5.00	18.00	4.00	5.00
31.00	37.00	39.00	39.00	146.00	6.00	14.00	4.00	6.00
35.00	45.00	38.00	34.00	152.00	7.00	16.00	6.00	5.00
32.00	36.00	34.00	36.00	138.00	6.00	15.00	4.00	3.00
32.00	37.00	35.00	28.00	132.00	5.00	16.00	6.00	6.00
37.00	37.00	39.00	36.00	149.00	5.00	13.00	5.00	4.00

DESEMPEÑO	Comunicacion1	Liderazgo1	Motivacion1	Satisfaccion1	Preparacion1	Enseñanza1	Participación1	Desarrollo1	Clima1	DESEMPEÑO1
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena	Alto	Buena
34.00	Alto	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Bajo	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Bajo	Mala
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Mala	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena	Alto	Buena
34.00	Regular	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Buena	Buena	Buena	Regular	Regular
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Alto	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Alto	Buena
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Mala	Regular	Regular
33.00	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Bajo	Regular
34.00	Regular	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Alto	Buena

28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Mala	Mala	Bajo	Mala
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena
31.00	Regular	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena
30.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena
25.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena
31.00	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular	Mala	Buena	Regular	Alto	Regular
29.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
34.00	Alto	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Buena	Alto	Buena
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena
31.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena
26.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena
35.00	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Alto	Regular
29.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Mala	Mala	Regular	Buena
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena	Mala	Regular	Buena
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena	Mala	Regular	Buena
33.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Buena
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Alto	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Mala	Regular	Regular
34.00	Regular	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Alto	Regular
29.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Mala	Regular	Regular

33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Alto	Buena
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Mala	Regular	Mala	Bajo	Mala
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Alto	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Mala	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Regular	Buena	Buena	Alto	Buena
34.00	Alto	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Mala	Regular	Buena
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena	Regular	Regular	Buena
34.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena	Regular	Regular	Buena
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
29.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
33.00	Bajo	Regular	Bajo	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Bajo	Regular
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Regular	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Alto	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
34.00	Regular	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Alto	Buena
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Regular
34.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Mala	Regular	Regular
34.00	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Alto	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Mala	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular

32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Regular	Alto	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Alto	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Bajo	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Bajo	Buena
34.00	Regular	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Mala	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena
27.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
31.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
32.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular
30.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular
34.00	Regular	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular	Buena	Regular	Alto	Regular
28.00	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
33.00	Regular	Regular	Regular	Bajo	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular
27.00	Alto	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Buena

ANEXO 7: EVIDENCIAS

