

ARTÍCULO CIENTÍFICO:

Relación entre el liderazgo del directivo y el clima institucional desde la perspectiva del docente EBA

Integrantes:

Chambi Espinoza Xiomara Rosalia

Condori Gutierrez Alfredo Marcelino

Moreno Merino José Luis

Paredes Andamayo Carlos

Vega Rubina Rocio Elena

Artículo Original:

Relación entre el liderazgo del directivo y el clima institucional desde la perspectiva del docente EBA

Relationship between directive leadership and institutional climate from the ABE teacher's perspective.

Chambi Espinoza Xiomara Rosalia

Universidad Privada de Tacna

<https://orcid.org/0009-0001-4631-0798>

Condori Gutierrez Alfredo Marcelino



Universidad Privada de Tacna

Moreno Merino José Luis

Universidad Privada de Tacna

<https://orcid.org/0000-0002-5052-7850>

Paredes Andamayo Carlos

Universidad Privada de Tacna

<https://orcid.org/0009-0009-8179-2452>

Vega Rubina Rocio Elena

Universidad Privada de Tacna

<https://orcid.org/0009-0002-7857-1850>

RESUMEN

La Educación Básica Alternativa (EBA) de la UGEL Tacna enfrenta diversos desafíos, destacando la falta de motivación docente y la baja cohesión institucional, aspectos que comprometen la calidad del proceso educativo. Ante esta problemática, se reconoce que el liderazgo directivo es fundamental para fortalecer el clima institucional, construyendo ambientes de respeto, confianza y participación. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo del directivo y el clima institucional desde la percepción de los docentes de nivel avanzado de los CEBAs de gestión pública directa pertenecientes a

la UGEL Tacna. Se desarrolló un enfoque cuantitativo, de diseño correlacional, aplicando cuestionarios validados a una muestra de 40 docentes, y se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para el análisis estadístico. Los resultados evidenciaron una correlación moderada, positiva y significativa ($\rho = 0,526$; $p = 0,000$), indicando que a mayor percepción de liderazgo directivo, mejor es la valoración del clima institucional. Se concluye que fortalecer las competencias de liderazgo participativo y ético es clave para consolidar un clima institucional favorable y mejorar la calidad educativa en los centros de Educación Básica Alternativa de Tacna.

Palabras claves: liderazgo directivo, clima institucional, Educación Básica Alternativa, Tacna.

Abstract and Keywords

Abstract

The Alternative Basic Education (ABE) of the UGEL Tacna faces several challenges, especially the lack of teacher motivation and low institutional cohesion, aspects that compromise the quality of the educational process. In view of this problem, it is recognized that directive leadership is fundamental to strengthen the institutional climate, building environments of respect, trust and participation. This study aimed to determine the relationship between the principal's leadership and the institutional climate, based on the perception of advanced-level teachers from public CEBAs. A quantitative, correlational approach was applied using validated questionnaires administered to a sample of 40 teachers. The

Spearman Rho coefficient was used for statistical analysis. The results showed a moderate, positive, and significant correlation ($\rho = 0.526$; $p = 0.000$), indicating that a higher perception of directive leadership is associated with a better institutional climate. It is concluded that strengthening participative and ethical leadership competencies is essential for consolidating a favorable institutional climate and improving educational quality in Tacna's Alternative Basic Education centers.

Keywords:

Directive leadership, institutional climate, Alternative Basic Education (ABE), Tacna.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el interés por comprender los factores que inciden en la calidad del servicio educativo ha cobrado relevancia en todos los niveles y modalidades del sistema. Dentro de este escenario, la Educación Básica Alternativa (EBA) representa un espacio pedagógico crucial, dirigido a jóvenes y adultos que, por diversas razones, no culminaron su formación básica en la edad correspondiente. Esta modalidad no solo busca garantizar el derecho a la educación, sino también contribuir a la inclusión social y el desarrollo humano de poblaciones históricamente vulneradas. En el Perú, según el Ministerio de Educación (2022), la EBA enfrenta condiciones particulares de funcionamiento marcadas por limitaciones presupuestales, escasa valoración social, alta rotación del personal y desafíos en la retención estudiantil, factores que impactan directamente en la dinámica institucional.

Ante este panorama, uno de los aspectos clave para afrontar tales desafíos es la gestión educativa y, particularmente, el ejercicio del liderazgo por parte de los directivos. En contextos como el de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA), el rol del directivo no se reduce a tareas administrativas, sino que adquiere una dimensión estratégica, ética y transformadora. El liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para movilizar a la comunidad educativa, fomentar el compromiso docente, articular proyectos colectivos y generar un clima organizacional favorable para el aprendizaje.

No obstante, diversos estudios coinciden en que el ejercicio del liderazgo directivo no siempre logra consolidarse como una práctica pedagógica y relacional coherente con los ideales de mejora continua. En muchos casos, el liderazgo se ve limitado por estructuras verticales, falta de acompañamiento institucional o desconocimiento de los enfoques transformacionales. Asimismo, aunque se ha documentado la relación entre liderazgo y clima institucional en entornos de Educación Básica Regular (Huamán Rojas y Montañez Rojas, 2022; Ferreira, E., 2021), son escasos los estudios que abordan esta interacción desde la perspectiva de docentes que trabajan con poblaciones jóvenes y adultas en condiciones de vulnerabilidad. Este vacío es especialmente notorio en los CEBAs públicos de regiones como Tacna, donde las características del alumnado, las condiciones laborales del personal y la estructura organizativa requieren enfoques de gestión adaptados a su realidad.

El clima institucional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas sobre las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo y las condiciones materiales, se configura como un componente central en la vida escolar. Investigaciones previas (Sánchez & Gutiérrez, 2022; Salvattierra Medina, S., & Sánchez Pinedo, D., 2023.) destacan que un clima positivo puede contribuir significativamente al bienestar docente, a la motivación laboral y al logro de objetivos educativos. Sin embargo, todavía persiste una comprensión parcial sobre cómo estas dimensiones interactúan en la modalidad EBA, donde los procesos educativos demandan una atención diferenciada, flexible y sensible al

contexto.

Investigar la relación entre liderazgo directivo y clima institucional en el ámbito de los CEBAs es urgente y pertinente. En primer lugar, porque permite generar evidencias empíricas que visibilicen la voz de los docentes de EBA, muchas veces marginados del discurso educativo oficial. En segundo lugar, porque la mejora de la calidad en esta modalidad exige políticas y estrategias basadas en el conocimiento profundo de sus actores y dinámicas específicas. De ese modo, este estudio no solo pretende llenar un vacío teórico, sino también ofrecer aportes prácticos para el diseño de intervenciones formativas orientadas al fortalecimiento del liderazgo escolar. Asimismo, al focalizarse en la percepción docente, se reconoce su rol como agente clave en la construcción del clima organizacional y en la implementación efectiva de los procesos educativos.

Finalmente, la investigación se justifica en tanto proporciona insumos relevantes para repensar los esquemas tradicionales de gestión, promoviendo un enfoque más humano, democrático y transformacional del liderazgo. La comprensión de estas dinámicas resulta fundamental para consolidar comunidades escolares que favorezcan el desarrollo profesional del personal, el compromiso institucional y, sobre todo, la mejora de las trayectorias educativas de jóvenes y adultos en situación de desventaja.

En este contexto, el presente estudio tuvo como **objetivo general** determinar la relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directivos y el clima institucional, desde la percepción de los docentes de nivel avanzado de los CEBAs públicos de la UGEL Tacna. Este objetivo se alinea con la necesidad de explorar cómo los estilos de liderazgo percibidos influyen en las condiciones del ambiente laboral, en un entorno con características educativas y sociales particulares. Se parte de la premisa de que un liderazgo cercano, participativo y coherente no solo incide en la gestión de recursos y procesos, sino también en las percepciones, actitudes y bienestar del personal docente.

El presente artículo se estructura en cinco apartados. En primer lugar, se desarrolla un marco teórico que articula los principales conceptos de liderazgo

transformacional y clima institucional, revisando estudios previos y abordajes relevantes en el ámbito educativo. A continuación, se describe la metodología empleada, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional, en la que participaron 40 docentes de nivel avanzado pertenecientes a diversos CEBAs públicos de Tacna. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de las variables en estudio. En la sección de discusión, se interpretan los hallazgos a la luz del marco conceptual, resaltando coincidencias, divergencias y aportes. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, orientadas a fortalecer la práctica directiva y el desarrollo de un clima institucional saludable en el contexto de la EBA.

RESULTADOS

Con base en los objetivos planteados en esta investigación, a continuación, se exponen los hallazgos más relevantes sobre la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional desde la perspectiva de los docentes del nivel avanzado en Educación Básica Alternativa (EBA). Para ello, se contó con la participación de docentes pertenecientes a este nivel, quienes respondieron instrumentos validados diseñados para evaluar tanto el liderazgo ejercido por sus directivos como el clima institucional presente en sus centros educativos.

Esta sección está dedicada a presentar una descripción clara y detallada de los datos recolectados, estructurados conforme a la metodología empleada y enfocándose en las variables estudiadas. Los resultados obtenidos ofrecen evidencia empírica que permite comprender de qué manera el liderazgo directivo influye en la percepción y experiencia del clima institucional entre los docentes de EBA.

Se muestran los valores cuantitativos correspondientes a cada variable y se exponen las correlaciones encontradas a través de análisis estadísticos apropiados. La presentación de los resultados mantiene un orden lógico y utiliza recursos visuales como tablas y gráficos para facilitar la comprensión integral y

transparente de la información. Cabe destacar que en esta parte se limita la exposición de los datos sin incluir interpretaciones o comparaciones, las cuales se abordarán posteriormente en la discusión, siguiendo las normas propias de la estructura científica.

Para una mejor organización, la información se distribuye en tres segmentos principales: la percepción del liderazgo directivo, la percepción del clima institucional y la relación entre ambas variables. Además, los datos estadísticos se complementan con fragmentos de testimonios recogidos durante la investigación, enriqueciendo así la comprensión del contexto docente.

Bloque 1: Percepción del liderazgo de los directores de los CEBAs

Los resultados muestran que el 70% de los docentes percibe que sus directores ejercen un liderazgo alto. El 17.5% lo considera regular y un 12.5% lo califica como bajo. Esta tendencia positiva sugiere que, en la mayoría de casos, los directivos implementan prácticas que promueven la comunicación, la motivación y la participación. Además, la confiabilidad del cuestionario fue alta, con un Alfa de Cronbach de 0.977, lo que refuerza la validez de los datos obtenidos.

Cuadro 1. Nivel de liderazgo del directivo según percepción docente

LIDERAZGO DIRECTIVO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	5	12,5	12,5	12,5
	Regular	7	17,5	17,5	30,0

	a r				
	A l t a	28	70, 0	70,0	100,0
	T o t a l	40	100 ,0	100,0	

Como se puede observar, el liderazgo de los directivos figura principalmente como alto, relacionado con la comunicación asertiva, el reconocimiento de logros y la apertura al diálogo. Estos hallazgos son reafirmados por los comentarios de un docente encuestado quien señaló: “Nuestro director siempre está dispuesto a escucharnos e involucrarnos en las decisiones importantes; eso nos hace sentir valorados y parte fundamental del CEBA.”

Este tipo de liderazgo coincide con el enfoque transformacional, caracterizado por promover la innovación, el compromiso colectivo y el empoderamiento del personal (García & Luján, 2023, p. 8).

Pese a los resultados favorables, un grupo de docentes manifestó una percepción regular o baja, asociada a problemas en la equidad en la distribución de tareas y la gestión del tiempo. Esto coincide con lo señalado por Sánchez y Gutiérrez (2022), quienes advierten que el liderazgo debe equilibrar la participación con la organización eficiente de funciones (p. 19).

Bloque 2: Percepción del clima institucional

Respecto al clima institucional, el 52.5% de los docentes lo percibe como alto, el 27.5% como regular y el 20% como bajo (cuadro 2). Los ítems mejor valorados

se relacionan con el respeto mutuo y la convivencia armoniosa entre colegas. Sin embargo, las principales debilidades identificadas fueron la falta de recursos y la sobrecarga de trabajo.

Durante el recojo de información un docente con amplia trayectoria expresó: “Nos llevamos bien y nos apoyamos entre colegas, pero la falta de materiales y la burocracia dificulta mantener un ambiente positivo todo el tiempo.” Esta situación se vincula con lo expuesto por Rodríguez & Pérez (2023, p. 12), quienes resaltan que el clima institucional es influido tanto por factores internos como estructurales.

La confiabilidad del instrumento fue adecuada (Alfa de Cronbach = 0.959), y se identificó que los docentes nombrados con más de 10 años de experiencia tienden a ser más críticos, posiblemente por expectativas acumuladas o desgaste profesional.

Cuadro 2. Nivel de clima institucional según percepción docente

CLIMA INSTITUCIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidamente	Baja	8	20,0	20,0	20,0
	Regular	11	27,5	27,5	47,5
	Alta	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Cuadro 3. Nivel de clima institucional - Comunicación

CLIMA INSTITUCIONAL - COMUNICACIÓN				
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Baja	22.5	22.5	22.5
	Regular	67.5	67.5	90
	Alta	10	10	100
	Total	100,0	100,0	

Cuadro 4. Nivel de clima institucional - Motivación

CLIMA INSTITUCIONAL - MOTIVACIÓN				
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	77.5	77.5	77.5
	Regular	10	10	87.5
	Alta	12.5	12.5	100
	Total	100,0	100,0	

Cuadro 5. Nivel de clima institucional - Confianza

CLIMA INSTITUCIONAL - CONFIANZA				
---------------------------------	--	--	--	--

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	52.5	52.5	52.5
	Regular	40	40	92.5
	Alta	7.5	7.5	100
	Total	100,0	100,0	

Cuadro 6. Nivel de clima institucional – Condiciones de trabajo

CLIMA INSTITUCIONAL - CONDICIÓN DE TRABAJO				
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	70	70	70
	Regular	15	15	85
	Alta	15	15	100
	Total	100,0	100,0	

Bloque 3: Relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional

Para analizar la relación entre ambas variables, primero se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (cuadro 7), cuyos resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal ($p = 0.000$), propuesto por Shapiro Wilk 1965. En consecuencia, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman (cuadro 8),

obteniéndose una correlación moderada, positiva y significativa de 0.526 ($p = 0.000$) según Pallant (2020).

Esto evidencia que una mayor percepción de liderazgo positivo se asocia con una mejor valoración del clima institucional, lo cual es consistente con estudios previos sobre liderazgo transformacional en contextos educativos (Sánchez & Gutiérrez, 2022, p. 21). En el recojo de información una docente sintetizó esta relación afirmando: “Cuando vemos que el director se preocupa por nosotros, trabajamos más tranquilos y motivados, lo que mejora el clima en general.”

Cuadro 7 . Prueba de normalidad (Shapiro-Wilk)

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO DIRECTIVO	,821	40	,000
CLIMA INSTITUCIONAL	,841	40	,000

Cuadro 8. Correlación entre liderazgo directivo y clima institucional (Rho de Spearman)

Correlaciones					
			LIDER AZGO DIREC TIVO	CLIMA INSTITUC IONAL	
Rho de Spear man	LIDERAZ GO DIRECTIV O	Coeficiente de correlación	1,000	,526**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	40	40	
	CLIMA INSTITUC IONAL	Coeficiente de correlación	,526**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	40	40	
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).					

Aunque la relación es significativa, no es absoluta, lo que sugiere que también influyen otros factores como la infraestructura, las políticas educativas y la

disponibilidad de recursos. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones incorporen variables complementarias para lograr una visión más integral.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de la presente investigación evidencian que una mayoría significativa de docentes de los CEBAs de la UGEL Tacna percibe que sus directivos ejercen un liderazgo de nivel alto, caracterizado por prácticas participativas, comunicativas y orientadas al bienestar colectivo. Esta percepción favorable guarda una estrecha relación con una valoración igualmente positiva del clima institucional, aspecto que permite confirmar empíricamente la hipótesis general del estudio.

Este resultado se encuentra en consonancia con lo planteado por Sánchez y Gutiérrez (2022), quienes sostienen que el liderazgo transformacional promueve entornos educativos más colaborativos, motivadores y eficaces, al basarse en relaciones de confianza, reconocimiento profesional y visión compartida. En efecto, los testimonios recogidos refuerzan la importancia de la escucha activa y la participación docente en la toma de decisiones, pilares fundamentales del liderazgo efectivo en la modalidad de Educación Básica Alternativa.

Asimismo, el análisis estadístico identificó una correlación positiva y significativa entre las variables estudiadas ($Rho = 0.526$; $p = 0.000$), lo cual indica que, en este contexto, una percepción favorable del liderazgo se asocia con una mejor valoración del clima institucional. Esta relación no solo corrobora investigaciones previas desarrolladas en otros niveles educativos, sino que aporta evidencia empírica desde un escenario poco explorado: los CEBAs, que atienden a poblaciones jóvenes y adultas en situación de vulnerabilidad.

Lozado, L. (2013). afirma "cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo; más cálido, familiar y de confianza es el ambiente en la institución".

No obstante, resulta necesario introducir una lectura crítica de los resultados. El alto índice de liderazgo percibido y la valoración positiva del clima institucional podrían no reflejar exclusivamente prácticas efectivas de gestión, sino responder, al menos

parcialmente, a una **percepción positiva de la modalidad EBA** por parte del personal docente. Desde la experiencia recogida en el trabajo de campo, se identifica que dicha idealización puede estar vinculada a la **invisibilidad estructural** de la modalidad EBA frente a las instancias de gestión educativa. Esta invisibilidad implica que, si bien existe una notoria falta de apoyo institucional, también hay **una ausencia de mecanismos de control, supervisión o presión** hacia el trabajo docente, lo cual genera condiciones de autonomía que pueden ser interpretadas positivamente por los propios actores.

En otras palabras, al no existir un acompañamiento técnico pedagógico constante ni lineamientos de monitoreo efectivos desde la UGEL o la DRE, algunos docentes tienden a asumir que su desempeño es adecuado, sin que necesariamente existan criterios objetivos o estándares de calidad que lo respalden. En este escenario, se conforma una percepción de “buen clima” y “buen liderazgo” que, si bien puede estar basada en relaciones interpersonales armónicas, **no garantiza por sí sola una gestión escolar efectiva ni una mejora continua del servicio educativo**.

Esta tensión fue también reconocida por Rodríguez y Pérez (2023), quienes argumentan que el liderazgo, si bien es una variable central, no actúa de forma aislada, sino en constante interacción con las condiciones estructurales del sistema educativo: infraestructura, normativa, recursos y soporte institucional.

Asimismo, el estudio identificó que los docentes con mayor antigüedad laboral presentan una visión más crítica del clima institucional. Esta diferencia puede atribuirse a una acumulación de experiencias no resueltas, una mayor conciencia de las limitaciones sistémicas o incluso a un desgaste profesional acumulado. Este hallazgo plantea la necesidad de implementar **acciones diferenciadas de acompañamiento**, especialmente en contextos con alta carga operativa y emocional, como lo son los CEBAs. Por último, si bien los resultados ofrecen una mirada alentadora respecto al impacto del liderazgo transformacional en el clima institucional, también invitan a reflexionar sobre **la fragilidad del sistema de gestión en la modalidad EBA**. La aparente autonomía percibida por los docentes podría estar encubriendo una falta de estructura organizativa sólida y de políticas públicas

efectivas que garanticen una educación alternativa de calidad.

En este sentido, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en la relación entre **percepción subjetiva y desempeño real**, incorporando observaciones directas, análisis institucional y contrastes con estándares de calidad. Asimismo, se sugiere a los responsables de gestión educativa implementar estrategias de liderazgo directivo, monitoreo efectivo direccionado al fortalecimiento y acompañamiento pedagógico permanente, que permitan transitar en la mejora continua **orientada al servicio de calidad de la modalidad EBA**.

CONCLUSIONES

El análisis del liderazgo directivo y el clima institucional desde la perspectiva de los docentes en el nivel avanzado de EBA (Educación Básica Alternativa) permite identificar relaciones clave que afectan el funcionamiento y los resultados educativos en este contexto particular. El liderazgo directivo ejercido de manera democrática y participativa contribuye positivamente al fortalecimiento del clima institucional, generando ambientes laborales más colaborativos y motivadores para los docentes.

- Docentes reportan que un liderazgo basado en la escucha activa, y la participación docente en la toma de decisiones son pilares fundamentales del liderazgo efectivo de la modalidad EBA.
- Se observa que cuanto mas democrático, participativo y transformacional, es el estilo de liderazgo, mas cálido, familiar y de confianza es el clima en la institución.
- El clima institucional positivo se asocia con mejores prácticas pedagógicas, innovación docente y mayor apertura a procesos de mejora continua, repercutiendo en la calidad educativa que reciben los estudiantes de EBA.
- Las percepciones docentes evidencian la necesidad de capacitación y actualización constante para los directivos en temas de liderazgo y gestión de clima institucional, enfatizando la importancia de habilidades socioemocionales.
- Finalmente, se recomienda fortalecer estrategias de liderazgo transformacional

para alcanzar un clima institucional propicio al aprendizaje, la participación y el sentido de pertenencia en la comunidad educativa del nivel avanzado de EBA. No obstante, los docentes con mayor antigüedad laboral presentan una visión más crítica del clima institucional, Este hallazgo plantea la necesidad de implementar **acciones diferenciadas de acompañamiento**, especialmente en contextos con alta carga operativa y emocional, en la modalidad EBA.

Estas conclusiones resaltan la relevancia de la acción directiva y la gestión del clima organizacional como factores determinantes para el éxito institucional y el bienestar docente en el nivel avanzado de EBA, aportando evidencia para el desarrollo de mejores prácticas de gestión educativa.

REFERENCIAS

García, L., & Luján, M. (2023). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en contextos vulnerables*. Lima: Fondo Editorial Pedagógico Nacional.

Rodríguez, P., & Pérez, D. (2023). *Gestión escolar y clima institucional en la educación alternativa: Un estudio desde las UGELs del sur del Perú*. Arequipa: Centro de Estudios para la Equidad Educativa.

Sánchez, V., & Gutiérrez, R. (2022). *Liderazgo escolar y cultura organizacional: Claves para la mejora educativa en secundaria y EBA*. Cusco: Instituto Regional de Investigación Educativa.

Huamán Rojas y Montañez Rojas (2022) Liderazgo directivo y clima institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la provincia de Tayacaja - Huancavelica.

Ferreira, E. (2021). *Nuevas prácticas del liderazgo directivo*. *Revista de Educación y Sociedad*, 2(4), 45-63. Huancavelica.

Sánchez, L., & Gutiérrez, J. (2022). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Revista CienciaMatra*, 6(2), 145-162.

Salvatierra Medina, S., & Sánchez Pinedo, D. (2023). Clima institucional y evaluación de la calidad educativa en la IE Sagrada Familia Apova, Ancón, Lima. *Revista Igobernanza*, 6(23), 306-328.

Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591–611.

Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (7th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003014684>

Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad*, 8(1), 192-206.

ANEXO 1. Contribución de autoría: (Taxonomía CREDIT)

Rol	Contribución
Conceptualización	Xiomara Chambi y Rocío Vega – Planteamiento del problema y objetivos del estudio.
Metodología	José Moreno y Alfredo Condori – Diseño metodológico, selección de instrumentos y técnicas de análisis.
Recolección de datos	Xiomara Chambi y Rocío Vega – Coordinación y aplicación de encuestas.
Análisis formal	Carlos Paredes – Procesamiento estadístico y análisis cuantitativo de resultados.
Redacción – Borrador original	José Moreno – Elaboración del primer manuscrito del artículo.
Redacción – Revisión y edición	Xiomara Chambi, Rocío Vega, Alfredo Condori, Carlos Paredes – Revisión crítica, coherencia y edición académica del texto.



Rol	Contribución
Supervisión	Marly Pastor – Revisión final y aprobación de la versión para publicación.
Visualización	Carlos Paredes – Diseño de cuadros y gráficos, presentación de resultados.