



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

**Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura
organizacional de los docentes en educación básica alternativa,
Lima–2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

AUTOR:

Huiza Nuñez, César Augusto (ORCID: 0000-0002-4819-679X)

ASESORA:

Dra. Rodríguez Rojas, Milagritos Leonor (ORCID: 0000-0002-8873-1785)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA — PERÚ

2021

Dedicatoria

Para mi esposa, gran amiga y compañera
a lo largo de mi vida.

A mis hijos y nietos por la inspiración y el
amor que me brindan cada uno de ellos en
mi vida cotidiana.

Agradecimiento

Al arquitecto de la vida por su bondad y amor infinito, a cada uno de los profesionales de la universidad “César Vallejo”, que hicieron posible conseguir los nuevos conocimientos y la meta soñada.

A mi querida familia, por estar presente en tan importante etapa de mi vida, el camino no ha sido sencillo hasta ahora, hemos pasado experiencias nuevas en el mundo y las superamos, merecido agradecimiento a todos.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Resumo	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	33
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	43
VIII. PROPUESTA	44
REFERENCIAS	46
ANEXOS	54

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de la población	18
Tabla 2.	Distribución de la muestra	20
Tabla 3.	Variable habilidades blandas y sus dimensiones	22
Tabla 4.	Variable liderazgo pedagógico y sus dimensiones	23
Tabla 5.	Variable cultura organizacional y sus dimensiones	24
Tabla 6.	Ajuste del modelo y Pseudo R2 de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional	25
Tabla 7.	Bondad de ajuste del modelo de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional	26
Tabla 8.	Estimación de los parámetros de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional	26
Tabla 9.	Ajuste del modelo de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de la cultura organizacional	27
Tabla 10.	Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de la cultura organizacional	28
Tabla 11.	Ajuste del modelo de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de la cultura organizacional	29
Tabla 12.	Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de la cultura organizacional	29
Tabla 13.	Ajuste del modelo de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de la cultura organizacional	30
Tabla 14.	Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de la cultura organizacional	31
Tabla 15.	Ajuste del modelo de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de la cultura organizacional	32
Tabla 16.	Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de la cultura organizacional	32

Índice de figuras

Figura 1.	Diagrama de investigación	16
Figura 2.	Niveles de la variable habilidades blandas y sus dimensiones	22
Figura 3.	Niveles de la variable liderazgo pedagógico y sus dimensiones	23
Figura 4.	Niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones	24

Resumen

El presente estudio tuvo el objetivo de establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa, Lima–2021. En cuanto a la metodología, el enfoque fue cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental y correlacional causal, con una muestra de 142 docentes, extraída mediante la técnica probabilística. La técnica empleada para las tres variables fue la encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios. En cuanto a la confiabilidad se estableció el Alpha de Cronbach y se dispuso la consistencia y coherencia interna de los instrumentos, debido a la escala politómica de los instrumentos. La confiabilidad de la variable habilidades blandas fue de 0.955; la confiabilidad de la variable liderazgo pedagógico fue de 0.972 y la confiabilidad de la variable cultura organizacional fue de 0.942. El estudio concluyó que: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021, puesto que R^2 de Nagelkerke fue de 0.727 por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en un 72.7% en la cultura organizacional.

Palabras clave: habilidades blandas, liderazgo pedagógico, cultura organizacional

Abstract

This study presents the objective of establishing the incidence of soft skills and pedagogical leadership in the organizational culture of teachers in alternative basic education, Lima – 2021. Regarding the methodology, the approach was quantitative, basic type, causal correlational non-experimental design, with a sample of 142 teachers, extracted using a probabilistic method. The technique for the 3 variables was the survey and the instruments were the questionnaires. Regarding reliability, Cronbach's Alpha was established for the consistency and internal coherence of the instruments, due to the polytomous scale of the instruments (Sánchez and Reyes, 2015). The reliability of the soft skills variable was 0.955; the reliability of the pedagogical leadership variable was 0.972 and the reliability of the organizational culture variable was 0.942. The study concluded that: Soft skills and pedagogical leadership positively affect the organizational culture of teachers in alternative basic education Lima-2021, since Nagelkerke's R² was 0.727, so it is established that the independent variables soft skills and leadership pedagogical influence 72.7% in the organizational culture.

Keywords: soft skills, pedagogical leadership, organizational culture

Resumo

O presente estudo teve como objetivo estabelecer a incidência de soft skills e liderança pedagógica na cultura organizacional de professores da educação básica alternativa, Lima - 2021. Quanto à metodologia, a abordagem foi quantitativa, tipo básica, delineamento não experimental e correlação causal, com amostra de 142 professores, extraída por meio da técnica probabilística. A técnica utilizada para as três variáveis foi o inquérito e os instrumentos foram os questionários. Em relação à confiabilidade, foi estabelecido o Alfa de Cronbach e estabelecidas a consistência e coerência interna dos instrumentos, devido à escala politômica dos instrumentos. A confiabilidade da variável soft skills foi de 0,955; a confiabilidade da variável liderança pedagógica foi de 0,972 e a confiabilidade da variável cultura organizacional foi de 0,942. O estudo concluiu que: Soft skills e liderança pedagógica afetam positivamente a cultura organizacional dos professores da educação básica alternativa Lima-2021, uma vez que o R² de Nagelkerke foi 0,727, razão pela qual se estabelece que as variáveis independentes soft skills e liderança influenciam pedagógica 72,7% na a cultura organizacional.

Palavras-chave: soft skills, liderança pedagógica, cultura organizacional

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2019) las habilidades blandas que presentan los profesionales no son las deseadas, debido a la poca capacidad de adaptación, colaboración, de gestión del tiempo, persuasión y creatividad; por lo que las habilidades blandas adquieren mayor demanda en los profesionales, siendo clara la importancia porque de no contar con estas habilidades, los trabajadores no conseguirán o permanecerán en el trabajo. En Tailandia, se devela la necesidad de mejorar los niveles de habilidades blandas puesto que se evidenciaron bajos niveles de adquisición de habilidades blandas, especialmente en el trabajo en equipo, siendo de vital importancia para los docentes de una institución y no permite adecuados niveles de participación de la cultura organizacional (Ngang, 2018). Al respecto, Lotzar (2018) estableció que los docentes manifestaron la relevancia del papel de las habilidades blandas para desarrollar con éxito los procesos de enseñanza, muestran medidas al ver la experiencia delicada en sí es crucial para que los instructores cambien sus formas de instrucción para tratar con los estudiantes suplentes. A medida que la educación se convierta en una medida bidireccional, se volverá coordinada y funcional, a la luz de la disposición, las habilidades y las mentalidades creadas de los instructores.

Las habilidades blandas están consideradas como nuevas competencias para el nuevo milenio, los grandes avances científico están alterando la innovación, las conexiones sociales y humanas, vivimos en un mundo en rápida evolución, en el siglo XIX han comenzado cambios increíbles que en numerosos cientos de años no se han producido. Capaces, como instructores no debemos dejar de enfocarnos en la forma en que estas progresiones crean en las relaciones humanas incluso emergencias que deben resolverse para ubicarnos en un lugar de trabajo genuino que nos permita sufrir como trabajador a pesar de estas progresiones (Gómez, 2019).

En el contexto nacional, Veramatos (2021) encontró que, a menor gestión curricular, las habilidades blandas de los docentes presentaron bajos niveles, evidenciando que el 45% de los docentes obtuvieron niveles inadecuados, el 48.8% presentan niveles regulares y el 6.3% se encontraron en nivel adecuado de habilidades blandas.

En la última década se observa en el escale del Minedu, como en los diferentes Centros de Educación Básica Alternativa en los ciclos de inicial, intermedios y avanzados, las metas de atención han venido disminuyendo de manera progresiva e inclusive fusionándose algunas instituciones educativas. La reducción en las metas de atención y abandono escolar en los jóvenes y adultos podría traer en los diferentes CEBA consecuencias como; el proceso de la racionalización del personal docente y administrativo, reducción de su presupuesto y hasta llegar a la clausura (Minedu, 2021).

En el contexto institucional se ha evidenciado en los CEBA dificultades en habilidades blandas, en los aspectos de liderazgo pedagógico y durante el desarrollo del trabajo en equipo; así mismo, en el manejo de gestión de conflictos, lo que influye en la cultura organizacional; puesto que la institución educativa muestra dificultades de adaptabilidad, en las participaciones de los profesores y en actividades que se deben desarrollar en el Centro de Educación Básica Alternativa.

De continuar el problema, la institución educativa no logrará los propósitos planteados ni las actividades propuestas en el plan anual; debido a esta problemática planteada se formulan las siguientes preguntas: En cuanto al problema general: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021? en relación a los problemas específicos: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021? ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021? ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021? ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021?

La justificación epistemológica de este estudio radica en el desarrollo del conocimiento de las variables habilidades blandas, liderazgo pedagógico y cultura organizacional con una profunda interpretación del significado, con conceptos positivistas que plantea nuevas teorías a partir de la comprensión del comportamiento de las variables. En relación a la justificación teórica, se establece

que la variable habilidades blandas surge de la inteligencia emocional; en cuanto al enfoque teórico de la variable liderazgo pedagógico, está representado por el enfoque constructivista, estableciendo que el liderazgo se centra en un modelo distribuido (Contreras, 2016); y el enfoque teórico de la cultura organizacional, se representa por los enfoques racionales, las dialógicas y las perspectivas pragmáticas (Higuera, 2011). En relación a la justificación metodológica, se establece que la investigación desarrolla validez de contenido y de constructo, así mismo la confiabilidad de las variables y una prueba de regresión logística ordinal. Para la justificación teórica se planteará una propuesta de alternativa de solución a la problemática que posibilitará que la población del estudio se beneficie.

En cuanto al objetivo general, se estableció que la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021 y en cuanto a los objetivos específicos Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021. Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021. Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021. Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021.

Así mismo la hipótesis general fue que las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021 y las hipótesis específicas son: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la participación. Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la consistencia de los docentes. Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la adaptabilidad de los docentes. Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la misión de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a los antecedentes nacionales, Coronado (2020) investigó sobre las habilidades blandas y la práctica docente, el propósito fue el establecimiento de la relación entre las variables. El enfoque fue de forma cuantitativa, de metodología hipotético-deductivo, de diseño no experimental, correlacional con 306 docentes quienes respondieron las encuestas y concluyó que las habilidades blandas se relacionan con las prácticas docentes, indicando que esta relación es alta y significativa con un valor de 0.740 puntos. Así mismo, se relaciona la dimensión personal de la práctica docente y el 43.2% de los docentes presentan un nivel medio.

Rodríguez (2020) investigó sobre habilidades blandas en relación del buen desempeño de los docentes. El propósito fue el establecimiento de relaciones entre las habilidades blandas y desempeño docente. El enfoque fue de forma cuantitativa, de método hipotético deductivo, de diseño no experimental, correlacional con docentes. Concluyó que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño docente, con un valor de 0.601, estableciéndose que se puede generalizar hacia otras poblaciones. Encontrándose también que el 70% de las habilidades blandas inciden en la mejora del éxito profesional, puesto que están correlacionadas como variables; siendo indispensable la reformulación de los procesos de selección de los docentes, así mismo los programas de inducciones y capacitaciones con la finalidad de incluir habilidades blandas para la mejora de los desempeños.

Pucamayo (2018) realizó un estudio sobre las inteligencias blandas y el ambiente de la organización de los maestros. El enfoque fue cuantitativo, de método hipotético deductivo, de diseño no experimental, correlacional con 65 docentes del nivel secundario y encontraron que el 55% de los docentes siempre presentan habilidades para relacionarse, el 45% responden que algunas veces tienen la habilidad de relacionarse. Así mismo, el los docentes percibieron que el 58% percibe que algunas veces la organización presenta nivel de nunca y 42% percibió que siempre. Concluyendo que las habilidades blandas se relacionaron con clima organizacional en la institución educativa, con un valor de Rho de Spearman 0.586 con nivel moderado de correlación.

Salvador y Sánchez (2018) investigaron sobre liderazgo y compromiso organizacional de los docentes y planteamiento fue determinar la correlación de las

variables. El enfoque fue cuantitativo, de método hipotético deductivo, de diseño no experimental, correlacional con una población finita y de muestreo probabilístico. La investigación concluyó que existe correlación positiva y significativa, con un valor de 0.676 puntos, estableciendo que a mayor liderazgo se obtendrán mejores grados de responsabilidades organizacional de los docentes y a menor liderazgo se obtendrán menores niveles de compromiso organizacional de los docentes.

Parraguez (2018) investigó sobre liderazgo transformacional y la mejora de la cultura organizacional, el objetivo fue proponer lineamientos de liderazgo y mejora de la cultura organizacional. El enfoque fue cuantitativo, con nivel descriptivo explicativo con una población de docentes. La investigación concluyó que el liderazgo de transformación convierte a los trabajadores en empleados motivados al logro, creativos, comprometidos y se identifican con la institución, así mismo inspiran a los otros a seguirlos, a pensar en colectivo. Se presentan como propuesta lineamientos que orienten al liderazgo, de tal manera que mejora la cultura organizacional.

A nivel internacional, Kalkan et al. (2020) investigaron sobre la relación entre liderazgo y cultura organizacional encontró que los directores de escuela manifiestan características de liderazgo transformacional, la percepción de la cultura escolar por parte de los docentes es fuerte y la percepción de la imagen organizacional por parte de los docentes es media. También se encontró que existen relaciones significativas entre los estilos de liderazgo, la cultura escolar y la imagen organizacional, junto con el estilo de liderazgo de los directores de escuela, que predijo significativamente la cultura escolar, y que predijo significativamente la imagen organizacional. La cultura escolar tiene un efecto mediador tanto en los estilos de liderazgo como en la imagen organizacional. Esto se debe a la concreción de los estilos de liderazgo que tienen un papel importante en el desarrollo de una imagen organizacional, a través de la cultura escolar. Esta investigación ofrece los supuestos de que el liderazgo manifestado por el director genera un efecto positivo en los miembros de la organización y contribuye a la formación de una cultura escolar fuerte, además de liderazgo y cultura escolar haciendo un aporte positivo a la imagen organizacional de la institución educativa.

Aldulaimi (2018) investigó sobre las habilidades blandas de liderazgo. Concluyó que hoy en día, los empleados también necesitan líderes con habilidades

sociales críticas. Estas habilidades blandas son de naturaleza más genérica y son la clave para un desempeño efectivo en todas las categorías de trabajo. La implementación de los nueve componentes de las habilidades blandas de liderazgo, a saber, poder social, confianza, mentoría y coaching, preparar sucesiones, apoyo, inteligencia, inteligencia emocional, conciencia inspiradora y cultural y de diversidad. la importancia y el valor de las habilidades blandas de liderazgo en las instituciones de educación superior. Además, proporcione información para ayudar a los administradores a desarrollar relaciones interpersonales de alta calidad con sus asociados y personal de apoyo.

Lotzar (2018) investigó sobre habilidades blandas y cultura organizacional, concluyendo que, Si bien los empleadores valoran las habilidades blandas al menos tanto como el conocimiento académico, a las creencias de los empleados con respecto a qué habilidades blandas son necesarias para empleo exitoso y las habilidades blandas que demuestran los empleados. La habilidad blanda de la organización preferencias, habilidades blandas demostradas y culturas organizacionales tienen valores y características en común, lo que sugiere que la cultura organizacional es un marco conceptual potencialmente útil para la organización.

Valle et al. (2017) investigaron sobre la estructura de la cultura organizacional y concluyeron que los procesos de buscan diferenciar competitivamente y se reconoce al cambio en las estructuras de las instituciones, haciendo énfasis en las coordinaciones y obtiene impacto de satisfacción en los desempeños; de este modo complementa diseños mecánicos y con cultura dominante, lo que se puede considerar como impedimento para los cambios en las instituciones.

Kosar et al. (2018) investigaron sobre la relación de cultura organizacional y el cambio cultural de la escuela. El propósito de este estudio fue examinar la relación entre la cultura organizacional y la capacidad escolar para el cambio. Un total de 415 maestros empleados en 20 escuelas primarias en Kastamonu, Turquía, participaron en este estudio. La “Escala de capacidad escolar para el cambio” y la “Escala de cultura organizacional” se utilizaron para recopilar datos. Se realizaron análisis de media, desviación estándar, correlación y regresión para analizar los

datos. Los resultados indicaron que la capacidad escolar para el cambio y la cultura escolar se correlacionaron positiva y significativamente y que la capacidad escolar para el cambio fue un predictor significativo de la cultura escolar. Se discutieron los resultados del estudio con respecto a la mejora de la autoeficacia de los docentes.

En relación a la variable habilidades blandas Raciti (2015) definió que las habilidades blandas ofrecen una serie de características entre ellas: facilita a las relaciones humanas entre los individuos, “relacionarse con otros en diversas realidades apoyando su desarrollo esencial, cambiando el clima y haciendo posible la información. Posibilita el crecimiento, el avance personal y ayuda a la inserción en climas sociales únicos, eficientes, dinámicos y que se adquieren en alguna etapa de la vida. Tiene un elemento socioemocional y psicosocial que facilita la participación de las personas en la sociedad.

Las habilidades blandas del liderazgo son muy beneficiosas para administrar la organización de manera efectiva y eficiente. Los administradores de la escuela necesitan complementar las habilidades duras y blandas mientras trabajan con el personal organizacional y la comunidad. Así mismo, las habilidades blandas de liderazgo de los administradores educativos deben estar altamente adaptadas en su administración para asegurar un cambio positivo en las actitudes y comportamientos de los docentes (Ariratana et al., 2015). En la misma línea del pensamiento, las habilidades blandas son vitales para promover la eficacia y la eficiencia organizacionales. Esta declaración ha sido apoyada por los investigadores (Wijan, 2012).

En cuanto al enfoque teórico la variable habilidades blandas presenta su sustento teórico en la inteligencia emocional en el trabajo, Goleman (2017) manifiesta que los empresarios hoy en día buscan trabajadores que privilegien habilidades blandas por encima de conocimientos técnicos, entre ellos: Comunicación asertiva y efectiva en donde el canal de comunicación sea entendible, también manifiesta que los trabajadores deben poseer una motivación intrínseca para el cumplimiento de las tareas asignadas y que esto le pueda dar una estabilidad y dominio personal, además de ser empático y el desarrollo del trabajo en equipo, para Goleman “las aptitudes personales incluyen las siguientes habilidades: i) Auto-conocimiento; ii) Autorregulación; iii) Motivación. Mientras que

las habilidades sociales incluyen: i) La empatía; ii) La habilidad social propiamente dicha que tiene que ver con la habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables”.

En cuanto a las dimensiones de la variable habilidades blandas, se tiene la primera dimensión liderazgo, Raciti (2015) definió al liderazgo como manera de llegar a su comunidad educativa involucrándolos al cumplimiento de las metas planeadas, mejorando el actuar y motivación, dando a conocer sus logros y reforzando las debilidades que surgen, pidiendo deberes al ser humano con miras a cosechar poderosos resultados globales. En la misma línea de concepto, Sierra (2016) aportó una forma de liderar se define la gestión pedagógica como el trabajo de movilizar, influir en otros para articular y cosechar las intenciones y deseos compartidos de la escuela. Así mismo, las prácticas de liderazgo individual y se recomienda que sea participativa y colegiada y con poder distribuido (Maureia, 2018). El liderazgo va a permitir realizar un trabajo colegiado entre docentes y directivos en la institución educativa. Por otro lado, la comunidad magisterial trabaja con liderazgo pedagógico de manera formal e informal apoyando la labor del personal directivo y jerárquico, coordinando al desarrollo y objetivos propuestos por la escuela.

En la segunda dimensión de habilidades blandas se ha considerado el trabajo en equipo, al respecto Raciti (2015) consideró al trabajo en equipo como el desarrollo del conjunto de capacidades y habilidades que cuentan los miembros de la institución para el cumplimiento de las metas trazadas, en este trabajo cooperativo cada uno de los participantes alcanza sus aportes como intercambio de experiencia y llegar a la meta propuesta. Así mismo, el trabajo en equipo es considerado como una competencia que y mejora el logro de metas institucionales (Leris et al., 2017). Además, el trabajo en equipo es una competencia que es considerada en el entorno social (Leris et al., 2014). Se considera que, de acuerdo a las directivas emitidas por el Ministerio de Educación, las instituciones educativas tienen que desarrollar su quehacer educativo de manera colegiada y trabajo en equipo generando sinergia al interior de la organización.

En cuanto a la dimensión gestión de conflictos, es muy importante porque uno de las dificultades importantes que atraviesa la escuela en la actualidad es la

resolución de problemas, ya que Raciti (2015) señaló el control de las dificultades porque la inteligencia para soportar condiciones destructivas, que incluye la incitación, la regulación y la columna vertebral de la disputa se originó entre dos o más componentes. Al respecto, el conflicto es un proceso que tiene dinámica y es complejo y contiene muchas emociones. Así, la gestión de conflictos depende de un conjunto de emociones reguladoras (Luna, 2017; Montes et al., 2014). Por consiguiente, lo que busca la gestión escolar, es afrontar y dar solución a los problemas que se le presente a la comunidad educativa. Con la aparición del COVID 19 se hace de suma importancia comprender y aceptar los retos que se presentan en la escuela,

En cuanto a la dimensión adaptabilidad, Raciti (2015) manifestó que es la forma de como una comunidad educativa se acomoda a los nuevos retos y cambia para la búsqueda de la mejora educativa. Al respecto Villarreal y Paz (2017) manifestaron que la adaptabilidad representa la habilidad para el cambio denormas, reglas de respuesta para la demanda social. Para la adaptación es necesario una gran capacidad de autorregulación (Romero et al., 2019). El proceso de adaptación es necesario para una adecuada cultura organizacional en las instituciones educativas.

En la última dimensión sobre conciencia organizacional Raciti (2015) señaló al reconocimiento organizacional por la capacidad de desempeño basada en el emprendimiento del empresario, dirigiendo energías y comportamientos en una línea segura. Está asociado con el grado de conocimiento, conocimiento, atractivo y creencia en la viabilidad que el desafío se manifiesta hacia la asignación de la organización. (Méndez, 2019). Es muy relevante la generación de conciencia organizacional, debido a que está vinculado al logro de metas institucionales. Cuando se tiene conciencia organizacional, se tiene buena actitud para los cambios, no existe resistencia a las acciones y llevará a un buen nivel de satisfacción laboral (Díaz, 2018). La conciencia organizacional, representa una habilidad blanda que conlleva buenas actitudes que contribuyen a las organizaciones, además que se obtiene un buen nivel de satisfacción laboral.

La variable liderazgo pedagógico, también presenta múltiples conceptos, Robinson et al. (2014) establecieron que el liderazgo pedagógico es un equilibrio

inteligente entre la gestión temporal (gestión gerencial) de las capacidades administrativas y una visión a largo plazo (liderazgo visionario) de las funciones docentes. Si bien los líderes no pueden olvidarse de las características gerenciales positivas, la enseñanza y el conocimiento son regiones de la gestión instruccional en las que los líderes instruccionales eficaces deben asignar constantemente el máximo en su tiempo (Contreras, 2016). Esta gerencia no tiene una situación, sino una pasión, para adquirir conocimientos, lo que hace que esta idea sea vital para los actores del sector educativo, lo que sugiere una transferencia de experiencia en lugar de una idea de su afición como constructor o escritor de experiencia. En esta perspectiva, el liderazgo escolar es muy complicado porque el dispositivo tiene una propiedad emergente que es vivir en un equipo docente dentro de un conjunto o red de personas que brindan su experiencia y cuya capacidad docente se libera en el transcurso de un trabajo (Rodríguez et al., 2020). La enseñanza y el aprendizaje están en la cúspide de la lista de precedentes. El liderazgo pedagógico es, primero y principal, el liderazgo centrado en aprender.

Un adecuado liderazgo pedagógico es importante y desde perspectivas distribuidas y especialmente la participación de los maestros en el uso del liderazgo pedagógico en sus equipos (Boe y Hognestad, 2017), indicando que las responsabilidades del liderazgo pedagógico se establecen entre los líderes y los maestros, y estos procesos están influenciados por la implementación suficiente del liderazgo distribuido, así como las habilidades y posiciones de los maestros en la implementación del liderazgo pedagógico en sus equipos (Heikka et al., 2016; Waniganayake et al., 2015). A pesar de las nociones del papel fundamental de los maestros en el logro de estos resultados a través de la implementación del liderazgo distribuido. La implementación del liderazgo distribuido y el compromiso de los maestros de liderar la mejora pedagógica en sus equipos; sin embargo, el trabajo de los profesores se ve muy afectado por las normativas locales y la dirección (Peterson et al., 2016).

En cuanto a las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico se estableció la dimensión establecimiento de metas y expectativas, Robinson et al. (2014) manifestó que la gestión pedagógica puede tener un impacto a efectos de los académicos en caso de que se pusiera énfasis en conocer los deseos, definirlos y priorizarlos entre todas las necesidades de la institución educativa. Estos deseos

deben estar impregnados en todas las labores y métodos de la sala de estudio, de ahí la necesidad de generar un consenso de los instructores sobre ellos.

El tamaño, uso estratégico de las fuentes Robinson et al. (2014) plantearon que, en materia de activos, desde la gestión pedagógica, implica asegurarse de que los empleados, las sustancias y las fuentes monetarias estén alineadas con los propósitos y sueños pedagógicos. Es necesario ya que representa un beneficio maravilloso para el control de la organización dentro del breve o largo tiempo y contribuye al éxito de los objetivos estratégicos (Mendoza et al., 2016). Esto implica tener una visión sistémica del desarrollo universitario y las habilidades en la asignación de fuentes, principalmente cuando son escasas.

En cuanto a la dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, Robinson et al. (2014) la prueba sugiere que esta medición tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Se trata de prácticas singulares que consisten en: (I) Reflexionar con la fuerza laboral sobre la docencia. (II) Coordinar y evaluar el currículo con los docentes, en busca de una serie y articulación entre todos los grados. (III) Dar comentarios a los instructores de su práctica en el aula, principalmente basados en el comentario de los períodos de estudio. (IV) Evaluar sistemáticamente el desarrollo de los estudiantes universitarios para mejorar sus consecuencias. Así mismo, Schwarz (2018) indicó que el planeamiento está conformado por análisis del contexto organizacional y posibilita la organización de las actividades de las instituciones. El planeamiento es considerado un proceso importante dentro de las organizaciones educativas y posibilita la reflexión de fortalezas, debilidades para proponer estrategias.

La dimensión, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, Robinson et al. (2014) El administrador pedagógico ahora no más hábil promueve o anima al alumno a estudiar; él mismo recibe preocupado en el procedimiento. Asimismo, participa en el aprendizaje y desarrollo experto de los docentes como pionero y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (publicaciones o etapas) o casuales, a través de reflexiones sobre aspectos únicos de la enseñanza. En esta experiencia, las técnicas de participación hacen un aporte a la implementación de los deportes participativos (Razeto, 2018; Sheldon, 2015). Un jefe con este ejercicio es visible a través de sus maestros como

una fuente de orientación en la etapa pedagógica, con el argumento de que maneja estos problemas con experiencia adicional.

La dimensión garantizando un entorno seguro y solidario, Robinson et al. (2014) esta práctica de gestión debe asegurar que los docentes puedan reconocer en la docencia y los estudiantes en el conocimiento, organizando un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Asimismo, Morales (2019) dijo que para esto es muy importante contar con regulaciones limpias y pertinentes. Los maestros necesitan experimentar la ayuda y el aprecio del gerente, que se reflexiona en la confianza en sí mismos en sus labores y la seguridad frente a las presiones externas, tanto de la madre y el padre como de la política.

En cuanto a las bases teóricas de la variable cultura organizacional, Bonavia et al. (2010) definieron que la cultura organizacional sugiere procesos que evolucionan a partir de los valores institucionales y agrupándose en características culturales que demuestran gran influencia de la efectividad que alcanzaron las organizaciones y que contempla implicancia, consistencia, adaptación y cómo se verá más adelante (misión).

Así mismo, se establece que si un sistema alternativo es visible como disruptivo de los valores y normas que se toman sin ninguna consideración y obliga a las personas a alternar lo que hacen y cómo lo hacen, la cultura organizacional iniciará absolutamente la resistencia al comercio. A veces, la tipología de la forma de vida dominante es tan fuerte en las corporaciones que incluso si el entorno, la estructura y la orientación práctica están alineados; Los supuestos subyacentes no se pueden cambiar, considerando igualmente que tienen que ser dirigidos a través de una técnica científica de transformación (Valle et al., 2017). Con la finalidad de alcanzar metas institucionales (Liedtke et al., 2015).

El enfoque teórico de la cultura organizacional es constructivista, en la que la cultura de la organización evoluciona a partir de las experiencias y cambia de acuerdo a su contexto de aprendizaje en la organización (Valle et al., 2017). Así mismo, se establece el concepto cultural con una mirada socio antropológica y la extrapolación al ambiente, como un aspecto importante que se tiene en cuenta para la gestión y desarrollo de la conducta humana (Torres y Melamed, 2016).

En los tipos de cultura, es importante resaltar la cultura de la adhocracia está impulsada por la innovación, exhibe flexibilidad y cambio de creación de valor. El

tipo de cultura se caracteriza por la creatividad, el crecimiento y la búsqueda de variedad. La cultura se concentra en la productividad, el logro de metas y el desempeño orientado al éxito. La cultura de la jerarquía se caracteriza por la eficiencia, la estabilidad, la coordinación y el control internos. Las organizaciones que exhiben este tipo de cultura enfatizan la seguridad de la tenencia, la previsibilidad y el cumplimiento de las reglas y regulaciones. Dentro de la perspectiva de valores en competencia, una cultura sólida con una composición equilibrada de los cuatro tipos de cultura es valiosa para permitir a los gerentes lidiar con las demandas conflictivas de las partes interesadas. Las culturas fuertes se consideran medios poderosos para señalar a los empleados sobre los comportamientos deseables y los resultados organizacionales. Por lo tanto, la cultura organizacional se concibe para determinar un mejor despliegue de los recursos de la organización que conducen a un resultado de desempeño deseable (Tseng, 2010).

La cultura condiciona el comportamiento y, a su vez, el comportamiento modifica la cultura, promoviendo el aprendizaje de los miembros de la organización y, por ende, la generación de nuevas respuestas a las preguntas orientadas al desempeño que enfrenta la empresa. Utilizando el paradigma positivista, el estudio actual encapsula la cultura como la compleja red de supuestos, valores y artefactos básicos que describen la identidad de una organización. La cultura de una organización está representada por los estilos dominantes de liderazgo, comunicación, procesos organizacionales, estructuras, sistemas y la definición única de éxito en los puntos de vista de organizaciones particulares. Los valores y las creencias determinan las estructuras y los sistemas que se crean dentro de una organización y cómo se comportan las personas entre sí. Por el contrario, las estructuras y los sistemas afectan la actitud de los miembros de la organización (Fellows y Liu, 2013).

La cultura organizacional es muy importante porque es una fuente importante de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones (Owino y Kibera, 2019). Así mismo se ha sido identificada como un importante recurso intangible y una barrera a la imitación con poderosos efectos sobre el desempeño. Por lo tanto, al equilibrar los requisitos de las diferentes partes interesadas, las empresas toman decisiones abiertas e implícitas en el grado en que sus culturas exhiben valores y normas que

son representativos de cuatro orientaciones culturales diferentes que comprenden clan, adhocracia, mercado y jerarquía (Choi et al., 2010; Morgan y Vorhies, 2018). En la misma línea del pensamiento, las orientaciones culturales que miran hacia el exterior tienden a tener un impacto positivo en el desempeño (Chatman et al., 2014; Fekete y Bocskei, 2011).

Las dimensiones de la cultura organizacional según Bonavia et al. (2010) establecieron la dimensión misión, se refiere a la experiencia clara de la razón o camino que define los objetivos organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización desea ser en el futuro (Bonavia et al., 2010). Todos se adhieren a la percepción de un artilugio de ideas o estilos creados y heredados dentro de una organización, predisponiendo a sus individuos a un cierto tipo de comportamiento, que incluye el cumplimiento de deseos institucionales (Oberfoll et al., 2018).

Las dimensiones de la adaptabilidad, las corporaciones deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse constantemente a nuevas situaciones y realizar las modificaciones importantes para responder eficazmente a las demandas de su entorno, por ello, deben adoptar estrategias que les permitan adecuar sus tácticas internas a estas demandas (Bonavia et al., 2010). En esta línea, si se intenta adaptar un proceso de una cultura a otra, o si personas de diferentes culturas nacionales se integran en un solo, pueden surgir situaciones problemáticas que puedan afectar el funcionamiento del equipo y reducir el desempeño de la organización (Oberfoll et al., 2018). Por ello es importante desarrollar estrategias de adaptación en la cultura organizacional.

En cuanto a la dimensión participación, las personas son una parte crucial de cualquier agencia, debido a que sin ellas los grupos no tienen ese medio, por eso se debe asegurar que los empleados se dediquen al emprendimiento empresarial, aumenten en ellos el sentido de pertenencia, produciendo autonomía y deber entre todo el cuerpo de trabajadores y medición de la consistencia, se refiere a los valores, estrategias y estructuras internas que apoyan, combinan, coordinan y controlan el comportamiento del personal (Bonavia et al., 2010). Porque la subcultura organizacional tiene que ser participativa, está lejos que se deba tener en cuenta el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes

y comportamientos que les dan identidad o pertenencia a sus habitantes. Ser parte de una cultura implica ciertos rasgos de comportamiento que difieren de los exhibidos por miembros de otras culturas (Oberfoll et al., 2018).

La dimensión consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la coherencia que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos (Bonavia et al., 2010). La coherencia o consistencia de la cultura organizacional es muy importante debido a que debe tomar en cuenta a la diferencia de comportamiento o estilos de resolución de problemas en respuesta a determinadas situaciones laborales, o para realizar ciertos procesos de trabajo establecidos de una cultura a otra (Oberfoll et al., 2018).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

En cuanto al enfoque, este fue cuantitativo y en ese sentido, Sánchez y Reyes (2015), indicó que este enfoque posibilita la generalización de los resultados de forma amplia, otorgando el control de los fenómenos.

En cuanto a tipo de investigación Sánchez y Reyes (2015), mencionaron que, en cuanto al tipo básica, se precisa que los fundamentos posibilitan las bases teóricas en el marco teórico para que se puedan plantear las hipótesis de investigación, contrastándolas con la realidad y así llegar a conclusiones (Bernal, 2016).

El nivel de investigación fue explicativa, teniendo fundamentos en las pruebas de hipótesis y se buscan que las conclusiones posibiliten las formulaciones de leyes/principios científicos (Hernández et al., 2014). En el estudio explicativo se analizan causas y efectos de la relación entre las variables (Bernal, 2016).

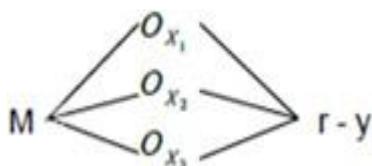
El diseño de la investigación fue de diseño no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio (Hernández et al., 2014). La presente investigación se marca también en un diseño correlacional-causal porque Sánchez y Reyes (2015) manifestaron que se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales.

Es transversal ya que su propósito es Sánchez y Reyes (2015), indicaron que se encarga de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Bernal, 2016).

El diagrama es:

Figura 1

Diagrama de investigación



Dónde:

M = Muestra o grupo de estudio

O1= Habilidades blandas

O2= Liderazgo pedagógico

O3 = Cultura organizacional

3.2. Variables y operacionalización

Definición conceptual de las variables

Variable 1: Habilidades blandas

Las habilidades blandas son vitales para promover la eficacia y la eficiencia organizacionales. Esta declaración ha sido apoyada por los investigadores (Wijan, 2012).

Variable 2: Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es muy complejo porque el sistema tiene una propiedad emergente que reside en un equipo docente dentro de un grupo o red de personas que comparten su experiencia y cuyo potencial docente se libera durante una misión (Rodríguez et al., 2020).

Variable 3: cultura organizacional

La cultura de la organización evoluciona a partir de las experiencias y cambia de acuerdo a su contexto de aprendizaje en la organización (Valle et al., 2017).

Definición operacional

Variable 1: Habilidades blandas

Conjunto de actividades que se utilizan para medir la variable habilidades blandas, considerando las dimensiones: liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos, adaptabilidad y conciencia organizacional con una escala politómica de Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1).

Variable 2: Liderazgo pedagógico

Conjunto de actividades que se realizaron para medir la variable liderazgo pedagógico, considerando las dimensiones: establecimiento de metas y expectativas, Uso estratégico de los recursos, Planeamiento, coordinación y

evaluación de la enseñanza y del currículo, Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y garantizar un ambiente seguro y de soporte con una escala politómica de siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1).

Variable 3: cultura organizacional

Conjunto de actividades que se realizaron para medir la variable cultura organizacional, considerando las dimensiones: participación, consistencia, adaptabilidad y misión; con una escala politómica de siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población está determinada por todos los docentes de los centros de educación básica alternativa que tienen características similares (Hernández et al., 2014).

Tabla 1

Distribución de la población

N°	N° - NOMBRE DEL CEBA	DISTRITO	DIRECCIÓN	TOTAL DOCENTES
1	1049 JUANA ALARCO DE DAMMERT	LIMA	Jr. Cusco N°426	10
2	040 HIPÓLITO UNANUE	LIMA	Av. Elvira García y García S/N	12
3	1150 ABRAHAM ZEA CARREÓN	LIMA	Av. Morales Duarez N° 2057	13
4	1071 ALFONSO UGARTE	SAN ISIDRO	Av. Paseo de la República N° 3530	11
5	1070 MELITON CARVAJAL	LINCE	Av. Leónidas Yerovi N° 2120	7
6	PRONOEPSA	BREÑA	Av. República de Portugal N° 525	23
7	ROSA DE SANTA MARÍA	BREÑA	Jr. Carhuaz N° 326	18
8	ISABEL LA CATÓLICA	LA VICTORIA	Av. Isabel La Católica N° 872	10
9	1112 VICTOR ANDRES BELAUNDE	LA VICTORIA	Av. San Eugenio N° 600	8
10	1120 PEDRO A. LABARTHE	LA VICTORIA	Av. México N° 2014	16
11	TUPAC AMARU	LA VICTORIA	Av. Del Aire N° 601	7
12	1110 REPÚBLICA DE PANAMA	LA VICTORIA	Av. Bausate y Mesa N° 328	16
13	TERESA GONZALES DE FANNING	JESÚS MARÍA MAGDALENA	Av. Francisco Javier Mariátegui N° 1063	12
14	MIGUEL GRAU	DEL MAR	Jr. Libertad N° 1025	22
15	1103 ELVIRA GARCÍA Y GARCÍA	PUEBLO LIBRE	Av. Del Río N° 55	20
16	BARTOLOMÉ HERRERA	SAN MIGUEL	Av. La Marina cuadra 12	17
Total docentes				222

Fuente: Escala Minedu Perú

Los criterios de inclusión fueron: docentes de los Centros de Educación básica alternativa, así mismo se consideraron a todos los docentes, nombrados y contratados y de sexo femenino y masculino.

Los criterios de exclusión fueron: Docentes de Educación básica Regular y docentes que no participaron de las encuestas.

Muestra

La muestra es el subconjunto de la población, que reúne características similares (Hernández et al., 2014). Para hallar dicha muestra se siguió el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Z= Nivel de confianza, usualmente se utilizó al 95% y tiene un valor de 1.96.

E= Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, verbi Grace 5% de error es igual 0.05.

n= Tamaño de muestra.

p= Proporción de la variable de estudio.

q= Variabilidad de la variable

$$n = \frac{(1.96)^2(222) * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(222 - 1) + (1.96)(1.96)(0.5)(0.5)} = \frac{3.8416 \times 222 \times 0.25}{0.55 + 0.96} = \frac{213.21}{1.51}$$

$$n = 141.2$$

Total de muestra =142

Tabla 2*Distribución de la muestra*

N°	N° - NOMBRE DEL CEBA	Población	Muestra	k
1	1049 JUANA ALARCO DE DAMMERT	10 x 0.64	6	2
2	040 HIPÓLITO UNANUE	12 x 0.64	8	2
3	1150 ABRAHAM ZEA CARREÓN	13 x 0.64	8	2
4	1071 ALFONSO UGARTE	11 x 0.64	7	2
5	1070 MELITON CARVAJAL	7 x 0.64	5	2
6	PRONOEPSA	23 x 0.64	15	2
7	ROSA DE SANTA MARÍA	18 x 0.64	12	2
8	ISABEL LA CATÓLICA	10 x 0.64	6	2
9	1112 VICTOR ANDRES BELAUNDE	8 x 0.64	5	2
10	1120 PEDRO A. LABARTHE	16 x 0.64	10	2
11	TUPAC AMARU	7 x 0.64	5	2
12	1110 REPÚBLICA DE PANAMA	16 x 0.64	10	2
13	TERESA GONZALES DE FANNING	12 x 0.64	9	2
14	MIGUEL GRAU	22 x 0.64	13	2
15	1103 ELVIRA GARCÍA Y GARCÍA	20 x 0.64	12	2
16	BARTOLOMÉ HERRERA	17 x 0.64	11	2
Total		222	142	

Fuente: Escala Minedu Perú

Muestreo

El muestreo fue probabilístico estratificado, en el que todos los docentes tendrán todas las posibilidades de ser elegido y ofrece ventajas, tales como conocer el margen de error que es el 0.05% de margen de error (Hernández et al., 2014).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de los datos**Técnicas de recolección de los datos**

En cuanto a la técnica de investigación se utilizó la encuesta que posibilita el recojo de información de las tres variables habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional, por lo que se utilizó tres cuestionarios en instrumentos de escala de Likert (Hernández y Mendoza, 2018).

En cuanto a la validez, se realizó la validez de contenido mediante juicio de expertos, en el que los instrumentos midieron a las variables de investigación. Se validaron mediante expertos que indicaron la suficiencia de los instrumentos (Sánchez y Reyes, 2015) (Anexo 5).

En cuanto a la confiabilidad se estableció el Alpha de Cronbach para la consistencia y coherencia interna de los instrumentos, debido a la escala politómica de los instrumentos (Sánchez y Reyes, 2015). La confiabilidad de la variable habilidades blandas fue de 0.955; la confiabilidad de la variable liderazgo pedagógico fue de 0.972 y la confiabilidad de la variable cultura organizacional fue de 0.942 (Anexo 6).

3.5. Procedimiento

Los procedimientos se iniciaron con la búsqueda de la información teórica para la creación de los instrumentos, construcción de la operacionalización de las variables y concretando con la creación de los instrumentos mediante el formulario de Google form y poder enviar a la muestra de la investigación, luego se descarga el Excel generado y se procesó en el SPSS versión 26. Lo que llevó a la realización de los resultados descriptivos e inferenciales.

3.6. Método de análisis de los datos

La investigación de enfoque cuantitativo requiere de resultados numéricos, en el que se realizaron resultados descriptivos, hallando frecuencias y porcentajes de las tres variables y para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de regresión logística ordinal.

3.7. Aspectos éticos

Para el presente estudio los aspectos éticos son muy relevantes, por lo que se conserva el estilo de redacción y adecuado citado, mediante APA séptima edición. Así mismo, se solicitaron los permisos correspondientes Centros de Educación Básica Alternativa y de ese modo aplicar los instrumentos de investigación. Para el conocimiento de la muestra de investigación, se entregó el consentimiento informado a los participantes de la investigación y dieron su asentimiento y participar de la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

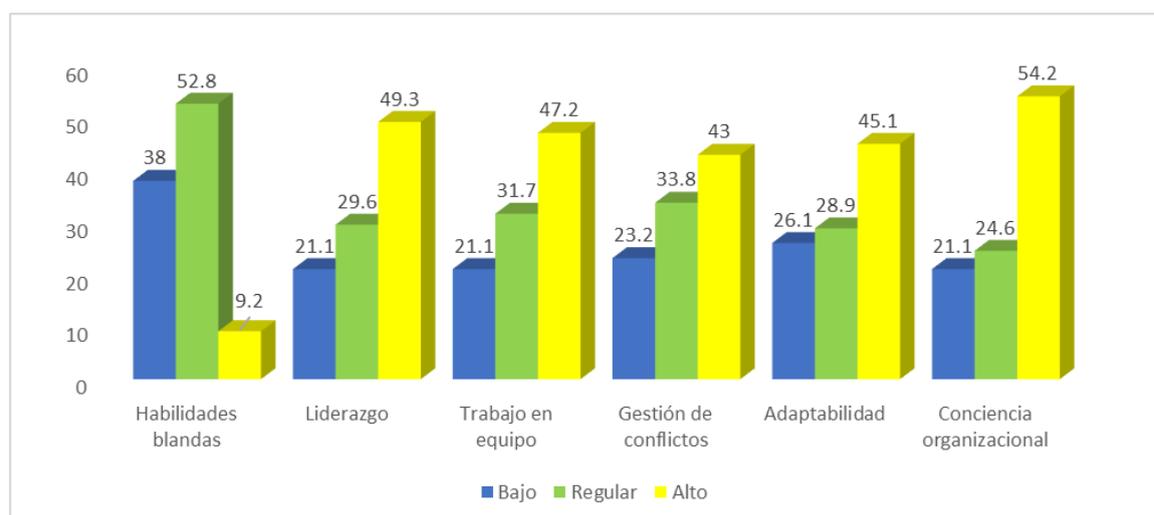
Tabla 3

Niveles de la variable habilidades blandas y sus dimensiones

Niveles	Habilidades blandas		Liderazgo		Trabajo en equipo		Gestión de conflictos		Adaptabilidad		Conciencia organizacional	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	54	38,0	30	21,1	30	21,1	33	23,2	37	26,1	30	21,1
Regular	75	52,8	42	29,6	45	31,7	48	33,8	41	28,9	35	24,6
Alto	13	9,2	70	49,3	67	47,2	61	43,0	64	45,1	77	54,2
Total	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0

Figura 2

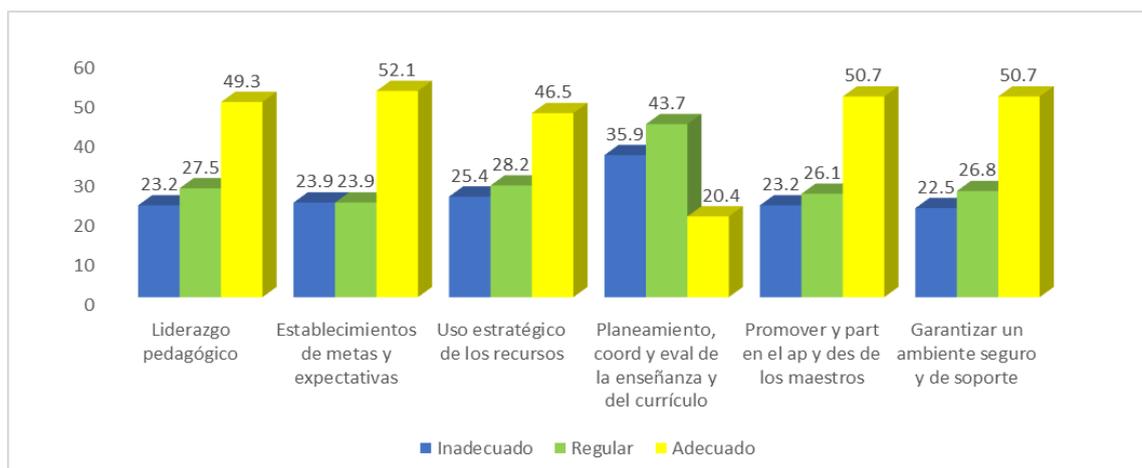
Niveles de la variable habilidades blandas y sus dimensiones



En la tabla y figura se encontró que, en las habilidades blandas, el 38% alcanzó un nivel bajo, el 52.8% presentó nivel regular y el 9.2% alcanzó nivel alto. El liderazgo obtuvo un 21.1% de nivel bajo, el 29.6% alcanzó un nivel regular y el 49.3% alcanzó un nivel alto. El trabajo en equipo el 21.1% alcanzó un nivel bajo, el 31.7% alcanzó nivel regular y el 47.2% alcanzó nivel alto. En la gestión de conflictos alcanzó un 23.2% con nivel bajo, el 33.8% alcanzó nivel regular y el 43% alcanzó un nivel alto. En relación a la adaptabilidad, el 26.1% alcanzó nivel bajo, el 28.9% alcanzó nivel regular y el 45.1% alcanzó nivel alto y en cuanto a la conciencia organizacional, el 21.1% alcanzó un nivel bajo, el 24.6% alcanzó nivel regular y el 54.2% alcanzó nivel alto.

Tabla 4*Niveles de la variable liderazgo pedagógico y sus dimensiones*

Niveles	Liderazgo pedagógico		Establecimientos de metas y expectativas		Uso de los recursos		Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo		Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros		Garantizar un ambiente seguro y de soporte	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Inadecuado	33	23,2	34	23,9	36	25,4	51	35,9	33	23,2	32	22,5
Regular	39	27,5	34	23,9	40	28,2	62	43,7	37	26,1	38	26,8
Adecuado	70	49,3	74	52,1	66	46,5	29	20,4	72	50,7	72	50,7
Total	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0

Figura 3*Niveles de la variable liderazgo pedagógico y sus dimensiones*

En la tabla y figura, en cuanto al liderazgo pedagógico se encontró que el 23.2% logró un nivel inadecuado, el 27.5% logró un nivel regular y el 49.3% logró un nivel adecuado. En cuanto al establecimiento de metas y expectativas se encontró que el 23.9% logró un nivel inadecuado, el 23.9% logró un nivel regular y el 52.1% logró un nivel adecuado. En relación al uso estratégico de los recursos, se encontró que el 25.4% logró un nivel inadecuado, el 28.2% logró un nivel regular y el 46.5% logró un nivel adecuado. El planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, se encontró que el 35.9% logró un nivel inadecuado, el 43.7% logró un nivel regular y el 20.4% logró un nivel adecuado. En cuanto a promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, se encontró que el 23.2% logró un nivel inadecuado, el 26.1% logró un nivel regular y el 50.7% logró un nivel adecuado

y en cuanto a garantizar un ambiente seguro y de soporte, se encontró que el 22.5% logró un nivel inadecuado, el 26.8% logró un nivel regular y el 50.7% logró un nivel adecuado.

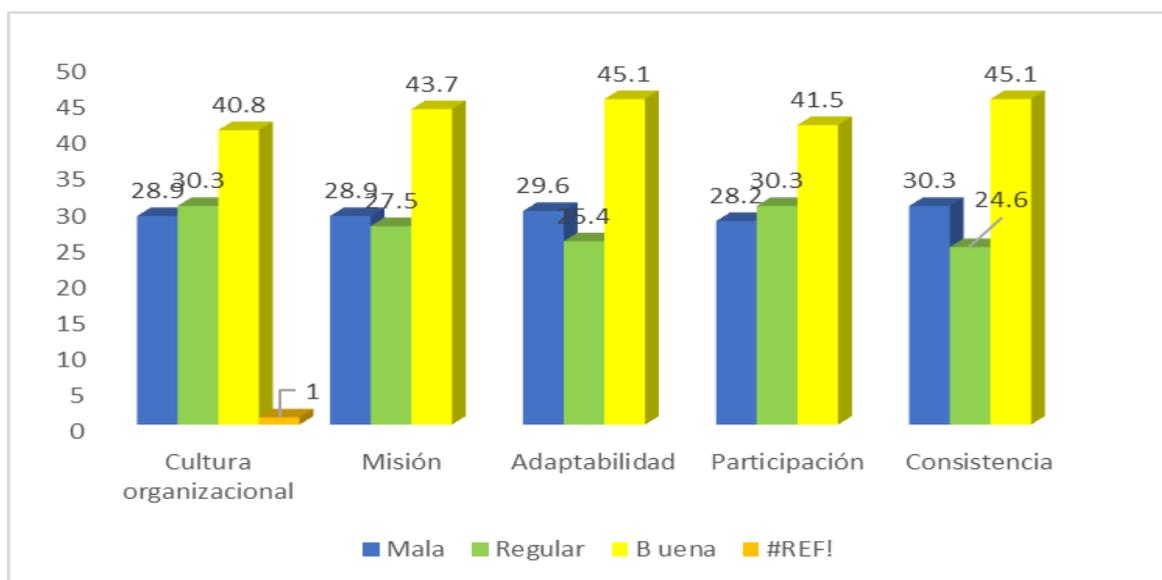
Tabla 5

Niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones

Niveles	Cultura organizacional		Misión		Adaptabilidad		Participación		Consistencia	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Mala	41	28,9	41	28,9	42	29,6	40	28,2	43	30,3
Regular	43	30,3	39	27,5	36	25,4	43	30,3	35	24,6
Buena	58	40,8	62	43,7	64	45,1	59	41,5	64	45,1
Total	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0	142	100,0

Figura 4

Niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones



En la tabla y figura, la cultura organizacional presentó un 28.9% de nivel malo, el 30.3% presentó nivel regular y el 40.8% presentó nivel bueno. En cuanto a la misión presentó un 28.9% de nivel malo, el 27.5% presentó nivel regular y el 43.7% presentó nivel bueno. Para la variable adaptabilidad, presentó un 29.6% de nivel malo, el 25.4% presentó nivel regular y el 45.1% presentó nivel bueno. En cuanto a la participación, presentó un 28.2% de nivel malo, el 30.3% presentó nivel regular y el 41.5% presentó nivel bueno y para la consistencia de la cultura organizacional,

presentó un 30.3% de nivel malo, el 24.6% presentó nivel regular y el 45.1% presentó nivel bueno.

4.2. Contrastación de Hipótesis

Comprobación de hipótesis general

H₀: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico no inciden positivamente en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021

H_a: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021

Tabla 6

Ajuste del modelo y Pseudo R2 de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional

Modelo	Información de ajuste de los modelos				Pseudo R cuadrado	
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	
Sólo intersección	181,360				Nagelkerke	,727
Final	34,632	146,728	4	,000	McFadden	,476

La razón de verosimilitud encontró que es significativo $\chi^2=146,728$; $p<0,05$), estableciendo que las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en la cultura organizacional. En cuanto al R2 de Nagelkerke fue de 0.727 por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en un 72.7% en la cultura organizacional.

Tabla 7

Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	15,501	10	,115
Desviación	13,714	10	,186
Función de enlace: Logit.			

La calidad de la bondad de ajuste fue de desviación ($x^2 = 13,714$) mostrando un $p > 0,05$; considerando que los datos se ajustan y las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en la cultura organizacional

Tabla 8

Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional

Estimaciones de parámetro							
	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral [Cul_org = 1]	-8,224	1,696	23,504	1	,000	-11,548	-4,899
[Cul_org = 2]	-4,475	1,431	9,787	1	,002	-7,279	-1,672
Ubicación [Hb_Blan=1]	-7,350	1,645	19,966	1	,000	-10,574	-4,126
[Hb_Blan=2]	-3,673	1,425	6,649	1	,010	-6,465	-,881
[Hb_Blan=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[Li_ped=1]	-4,226	,833	25,746	1	,000	-5,858	-2,594
[Li_ped=2]	-,850	,480	3,140	1	,076	-1,791	,090
[Li_ped=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
Función de enlace: Logit.							
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.							

La tabla indicó que el liderazgo pedagógico incide con mayor fuerza en la cultura organizacional (Wald=25,746; $p=0,000 < 0,05$).

Comprobación de la primera hipótesis específica

H₀: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico no inciden positivamente en la misión de la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021

H_a: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la misión de la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021.

Tabla 9

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de la cultura organizacional

Dimensión misión						
Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
	Logaritmo de la verosimilitud				Cox y Snell	,570
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
Sólo intersección	160,639				Nagelkerke	,645
Final	40,712	119,927	4	,000	McFadden	,393

La razón de verosimilitud fue de $x^2=119,927$ y $p<0,05$, para la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de la cultura organizacional, respectivamente. El Pseudo-R² de Nagelkerke de 0.645, indicando que se explica en un 64.5% de incidencia en la misión de la variable cultura organizacional.

Tabla 10

Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de la cultura organizacional

Estimaciones de parámetro								
						Intervalo de confianza al 95%		
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Mis = 1]	-6,370	1,354	22,120	1	,000	-9,025	-3,716
	[Mis = 2]	-3,754	1,249	9,034	1	,003	-6,201	-1,306
Ubicac	[Hb_Blan=1]	-5,302	1,308	16,427	1	,000	-7,866	-2,738
ión	[Hb_Blan=2]	-2,760	1,251	4,873	1	,027	-5,211	-,309
	[Hb_Blan=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Li_ped=1]	-3,235	,649	24,872	1	,000	-4,506	-1,964
	[Li_ped=2]	-1,181	,471	6,289	1	,012	-2,104	-,258
	[Li_ped=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla indicó que el liderazgo pedagógico incide con mayor fuerza en la misión de la cultura organizacional (Wald=24,872; $p=0,000 < 0,05$).

Comprobación de la segunda hipótesis específica

H₀: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico no inciden positivamente en la adaptabilidad de la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021

H_a: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la adaptabilidad de la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021.

Tabla 11

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de la cultura organizacional

Dimensión adaptabilidad						
Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
	Logaritmo de la verosimilitud				Cox y Snell	,609
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
Sólo intersección	174,938				Nagelkerke	,690
Final	41,771	133,167	4	,000	McFadden	,439

La razón de verosimilitud fue de $x^2 = 133,167$ y $p < 0,05$, para la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de la cultura organizacional, respectivamente. El Pseudo-R² de Nagelkerke de 0.690 indicando que se explica en un 69% en la dimensión adaptabilidad, de la variable cultura organizacional.

Tabla 12

Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de la cultura organizacional

Estimaciones de parámetro							
	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral [Adap = 1]	-6,616	1,411	21,998	1	,000	-9,381	-3,851
[Adap = 2]	-3,820	1,275	8,985	1	,003	-6,319	-1,322
Ubicac ión [Hb_Blan=1]	-6,024	1,380	19,048	1	,000	-8,730	-3,319
[Hb_Blan=2]	-2,726	1,275	4,571	1	,033	-5,225	-,227
[Hb_Blan=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[Li_ped=1]	-3,337	,703	22,531	1	,000	-4,714	-1,959
[Li_ped=2]	-,727	,480	2,301	1	,129	-1,667	,212
[Li_ped=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla indicó que el liderazgo pedagógico incide con mayor fuerza en la adaptabilidad de la cultura organizacional (Wald=22,531; p=0,000<0,05).

Comprobación de la tercera hipótesis específica

Ho: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico no inciden positivamente en la participación de la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021

Ha: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la participación de la cultura organizacional de los docentes en EducaciónBásica Alternativa Lima-2021.

Tabla 13

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de la cultura organizacional

Dimensión participación						
Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
	Logaritmo de la verosimilitud				Cox y Snell	,580
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
Sólo intersección	155,275				Nagelkerke	,655
Final	31,962	123,313	4	,000	McFadden	,401

La razón de verosimilitud fue de $x^2=123,313$ y $p<0,05$, para la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de la cultura organizacional, respectivamente. El Pseudo-R² de Nagelkerke de 0.655 indicando que se explica en un 65.5% en la dimensión participación de la variable cultura organizacional.

Tabla 14

Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de la cultura organizacional

Estimaciones de parámetro							
	Estimació n	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral [Par = 1]	-6,301	1,268	24,709	1	,000	-8,785	-3,816
[Par = 2]	-3,004	1,107	7,371	1	,007	-5,173	-,836
Ubicac [Hb_Blan=1]	-6,005	1,268	22,413	1	,000	-8,491	-3,519
ión [Hb_Blan=2]	-2,214	1,121	3,898	1	,048	-4,411	-,016
[Hb_Blan=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[Li_ped=1]	-1,848	,589	9,845	1	,002	-3,003	-,694
[Li_ped=2]	-,813	,466	3,041	1	,081	-1,726	,101
[Li_ped=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla indicó que las habilidades blandas incide con mayor fuerza en la participación de la cultura organizacional (Wald=22,413; $p=0,000 < 0,05$).

Comprobación de la cuarta hipótesis específica

H₀: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico no inciden positivamente en la consistencia de la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021

H_a: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la consistencia de la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021.

Tabla 15

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de la cultura organizacional

Dimensión consistencia					
Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	191,248				Cox y Snell ,675
Final	31,582	159,666	4	,000	Nagelkerke ,766 McFadden ,527

La razón de verosimilitud fue de $x^2=159,666$ y $p<0,05$, para la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de la cultura organizacional. El Pseudo-R² de Nagelkerke de 0.766, indicando que se explica en un 76.6% para la dimensión consistencia de la variable cultura organizacional.

Tabla 16

Estimaciones de parámetro de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de la cultura organizacional

Estimaciones de parámetro							
	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral [Consis = 1]	-7,694	1,669	21,264	1	,000	-10,964	-4,424
[Consis = 2]	-4,278	1,465	8,527	1	,003	-7,150	-1,407
Ubicación [Hb_Blan=1]	-6,342	1,635	15,042	1	,000	-9,546	-3,137
[Hb_Blan=2]	-2,855	1,455	3,851	1	,050	-5,706	-,004
[Hb_Blan=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[Li_ped=1]	-5,697	1,001	32,419	1	,000	-7,659	-3,736
[Li_ped=2]	-1,392	,506	7,576	1	,006	-2,383	-,401
[Li_ped=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla indicó que el liderazgo pedagógico incide con mayor fuerza en la consistencia de la cultura organizacional (Wald=32,419; $p=0,000<0,05$).

V. DISCUSIÓN

En cuanto a la hipótesis general, se encontró que las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021, por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en la cultura organizacional. Es decir, a mayor nivel de habilidades blandas y de liderazgo pedagógico, mayores serán los niveles de cultura organizacional o a menor nivel de habilidades blandas y de liderazgo pedagógico, menores serán los niveles de cultura organizacional en las instituciones educativas de Educación Básica Alternativa. Coincidiendo con Coronado (2020) concluyendo que las habilidades blandas se relacionan positivamente con las prácticas docentes, indicando que esta relación es alta y significativa.

Así mismo, coincide con Kalkan et al. (2020) que investigaron sobre la relación entre liderazgo y cultura organizacional y encontraron que existen relaciones significativas entre liderazgo, la cultura escolar y la imagen organizacional, junto con el estilo de liderazgo de los directores de escuela, que predice significativamente en la cultura escolar, y la cultura escolar significativamente en la imagen organizacional. Por lo que, la cultura escolar tiene un efecto mediador tanto en los estilos de liderazgo como en la imagen organizacional. Esto se debe a la concreción de los estilos de liderazgo que tienen un papel importante en el desarrollo de la cultura organizacional y una imagen organizacional, a través de la cultura escolar. Esta investigación ofrece los supuestos de que el liderazgo manifestado por el director genera un efecto positivo en los miembros de la organización y contribuye a la formación de una cultura escolar fuerte, además de liderazgo y cultura escolar haciendo un aporte positivo a la imagen organizacional de los centros de educación básica alternativa. Lo cual se pudo comprobar en el presente trabajo.

Al mismo tiempo, Rodríguez (2020) concluyó que un buen nivel de las habilidades blandas garantizan la efectividad en muchas de sus funciones; así mismo se establece que si los docentes presentan niveles bajos de habilidades blandas, la cultura organizacional no se está desarrollando de forma adecuada, además, las habilidades blandas inciden en la mejora del éxito profesional, puesto que están correlacionadas como variables; siendo indispensable la reformulación

de los procesos de selección de los docentes, así mismo los programas de inducciones y capacitaciones con la finalidad de incluir habilidades blandas para la mejora de los desempeños. Así mismo coincide con Veramatos (2021) encontró que, un buen nivel de las habilidades blandas de los docentes, presentaron bajos niveles, evidenciando la efectividad en muchas de sus funciones.

Al respecto, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2019) informó que las habilidades blandas que presentan los profesionales no son las deseadas, debido a la poca capacidad de adaptación, colaboración, de gestión del tiempo, persuasión y creatividad; por lo que las habilidades blandas adquieren mayor demanda en los profesionales, siendo clara la importancia porque de no contar con estas habilidades, los trabajadores no conseguirán o permanecerán en el trabajo.

Así mismo, se devela la necesidad de mejorar los niveles de habilidades blandas puesto que se evidenciaron bajos niveles de adquisición de habilidades blandas, especialmente en el trabajo en equipo, siendo de vital importancia para los docentes de una institución y no permite adecuados niveles de participación de la cultura organizacional (Ngang, 2018). Las habilidades blandas están consideradas como nuevas competencias para el nuevo milenio, los grandes avances científico, los avances están alterando la innovación, las conexiones sociales y humanas, vivimos en un mundo en rápida evolución, en el siglo XIX han comenzado cambios increíbles que en numerosos cientos de años no se han producido. Capaces, como instructores no debemos dejar de enfocarnos en la forma en que estas progresiones crean en las relaciones humanas incluso emergencias que deben resolverse para ubicarnos en un lugar de trabajo genuino que nos permita sufrir como trabajador a pesar de estas progresiones (Gómez, 2019).

Es importante mejorar los niveles de habilidades blandas en los docentes de educación básica alternativa, coincidiendo con los resultados de Lotzar (2018) estableció que los docentes manifestaron la relevancia del papel de las habilidades blandas para desarrollar con éxito los procesos de enseñanza muestran medidas al ver la experiencia delicada en sí es crucial para que los instructores cambien sus formas de instrucción para tratar con los estudiantes suplentes. A medida que la educación se convierta en una medida bidireccional, se volverá coordinada y

funcional, a la luz de la disposición, las habilidades y las mentalidades creadas de los instructores. Las habilidades blandas son necesarias porque facilita las relaciones humanas y Raciti (2015) definió que las habilidades blandas ofrecen una serie de características entre ellas: facilita a las relaciones humanas entre los individuos, relacionarse con otros en diversas realidades apoyando su desarrollo esencial, cambiando el clima y haciendo posible la información. Posibilita el crecimiento, el avance personal y ayuda a la inserción en climas sociales únicos, eficientes, dinámicos y que se adquieren en alguna etapa de la vida. Tiene un elemento socioemocional y psicosocial que facilita la participación de las personas en la sociedad.

Las habilidades blandas y liderazgo son muy beneficiosas para administrar la organización de manera efectiva y eficiente. Los administradores de la escuela necesitan complementar las habilidades duras y blandas mientras trabajan con el personal organizacional y la comunidad. Así mismo, las habilidades blandas de liderazgo de los administradores educativos deben estar altamente adaptadas en su administración para asegurar un cambio positivo en las actitudes y comportamientos de los docentes (Ariratana et al., 2015). En la misma línea del pensamiento, las habilidades blandas son vitales para promover la eficacia y la eficiencia organizacionales. Esta declaración ha sido apoyada por los investigadores (Wijan, 2012). Es así que, Goleman (2017) manifiesta que los directivos hoy en día buscan trabajadores que privilegien habilidades blandas por encima de conocimientos técnicos, entre ellos: Comunicación asertiva y efectiva en donde el canal de comunicación sea entendible, también manifiesta que los trabajadores deben poseer una motivación intrínseca para el cumplimiento de las tareas asignadas y que esto le pueda dar una estabilidad y dominio personal, además de ser empático y el desarrollo del trabajo en equipo,

En el presente estudio, el liderazgo pedagógico obtuvo predominantemente niveles medio y bajo. Siendo importante mejorar los niveles de liderazgo pedagógico, en ese sentido, Salvador y Sánchez (2018) investigaron sobre liderazgo y compromiso organizacional de los docentes estableciendo que a mayor liderazgo se obtendrán mejores grados de responsabilidades organizacional de los docentes y a menor liderazgo se obtendrán menores niveles de compromiso organizacional de los docentes. Así mismo, Aldulaimi (2018) manifestó que las

habilidades blandas son de naturaleza más genérica y son la clave para un desempeño efectivo en todas las categorías de trabajo. La implementación de los nueve componentes de las habilidades blandas de liderazgo, a saber, poder social, confianza, mentoría y coaching, preparar sucesiones, apoyo, inteligencia, inteligencia emocional, conciencia inspiradora y cultural y de diversidad. la importancia y el valor de las habilidades blandas de liderazgo en las instituciones de educación superior. Además, proporcione información para ayudar a los administradores a desarrollar relaciones interpersonales de alta calidad con sus asociados y personal de apoyo.

En cuanto al trabajo en equipo, de las habilidades blandas, al respecto Raciti (2015) consideró al trabajo en equipo como el desarrollo del conjunto de capacidades y habilidades que cuentan los miembros de la institución para el cumplimiento de las metas trazadas, en este trabajo cooperativo cada uno de los participantes alcanza sus aportes como intercambio de experiencia y llegar a la meta propuesta. Así mismo, el trabajo en equipo es considerado como una competencia que y mejora el logro de metas institucionales (Leris et al., 2017).

Sobre la gestión de conflictos, de las habilidades blandas, es muy importante porque uno de las dificultades importantes que atraviesa la escuela en la actualidad es la resolución de problemas, ya que Raciti (2015) señaló el control de las dificultades porque la inteligencia para soportar condiciones destructivas, que incluye la incitación, la regulación y la columna vertebral de la disputa se originó entre dos o más componentes. Al respecto, el conflicto es un proceso que tiene dinámica y es complejo y contiene muchas emociones. Así, la gestión de conflictos depende de un conjunto de emociones reguladoras (Luna, 2017; Montes et al., 2014). Por consiguiente, lo que busca la gestión escolar, es afrontar y dar solución a los problemas que se le presente a la comunidad educativa. Con la aparición del COVID 19 se hace de suma importancia comprender y aceptar los retos que se presentan en la escuela,

El liderazgo va a permitir realizar un trabajo colegiado entre docentes y directivos en la institución educativa. Por otro lado, la comunidad magisterial trabaja con liderazgo pedagógico de manera formal e informal apoyando la labor del personal directivo y jerárquico, coordinando al desarrollo y objetivos propuestos por la escuela. En ese sentido, Sierra (2016) aportó una forma de liderar la gestión

pedagógica como el trabajo de movilizar, influir en otros para articular y cosechar las intenciones y deseos compartidos de la escuela. Así mismo, las prácticas de liderazgo individual y se recomienda que sea participativa y colegiada y con poder distribuido (Maureia, 2018). El liderazgo va a permitir realizar un trabajo colegiado entre docentes y directivos en la institución educativa. Por otro lado, la comunidad magisterial trabaja con liderazgo pedagógico de manera formal e informal apoyando la labor del personal directivo y jerárquico, coordinando al desarrollo y objetivos propuestos por la escuela.

En cuanto a los niveles obtenidos de cultura organizacional, presentó predominantemente niveles moderados a bajo. A partir de este diagnóstico se establece que se requiere la mejora de la cultura organizacional y Bonavia et al., (2010) definieron que la cultura organizacional sugiere procesos que evolucionan a partir de los valores institucionales y agrupándose en características culturales que demuestran gran influencia de la efectividad que alcanzaron las organizaciones y que contempla implicancia, consistencia, adaptación y cómo se verá más adelante (misión).

En relación a la primera hipótesis específica, se encontró que, las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la misión de la cultura organizacional de los docentes, por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en la misión de la cultura organizacional. Es decir, que a mejores niveles de habilidades blandas y buen nivel de liderazgo pedagógico inciden positivamente en el logro de la misión de la cultura organizacional o a niveles bajos de habilidades blandas y nivel bajo de liderazgo pedagógico inciden negativamente en el logro de la misión de la cultura organizacional. Coincidiendo con Parraguez (2018) investigó sobre liderazgo transformacional y la mejora de la cultura organizacional, concluyendo que el liderazgo de transformación convierte a los trabajadores en empleados motivados al logro, creativos, comprometidos y se identifican con la institución, así mismo inspiran a los otros a seguirlos, a pensar en colectivo. Se presentan como propuesta lineamientos que orienten al liderazgo, de tal manera que mejora la cultura organizacional.

Es conocido que la satisfacción de los usuarios es necesaria para garantizar mejores niveles de cultura organizacional y en ese sentido, Valle et al. (2017)

investigaron sobre la estructura de la cultura organizacional y concluyeron que los procesos de buscan diferenciar competitivamente y se reconoce al cambio en las estructuras de las instituciones, haciendo énfasis en las coordinaciones y obtiene impacto de satisfacción en los desempeños; de este modo complementa diseños mecánicos y con cultura dominante, lo que se puede considerar como impedimento para los cambios en las instituciones.

En relación a la segunda hipótesis específica, se encontró que, las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la adaptabilidad de la cultura organizacional de los docentes, puesto que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en la adaptabilidad de la cultura organizacional. Es decir, si las habilidades blandas presentan un buen nivel y liderazgo pedagógico adecuado nivel, inciden positivamente en la adaptabilidad de la cultura organizacional de los docentes y si las habilidades blandas presentan un nivel bajo y liderazgo pedagógico inadecuado nivel, inciden negativamente en la adaptabilidad de la cultura organizacional de los docentes. Al respecto, Kosar et al., (2018) investigaron sobre la relación de cultura organizacional y el cambio cultural de la escuela, indicaron que la capacidad escolar para el cambio y la cultura escolar se correlacionaron positiva y significativamente y que la capacidad escolar para el cambio fue un predictor significativo de la cultura escolar. Se discutieron los resultados del estudio con respecto a la mejora de la autoeficacia de los docentes.

Al respecto, Villarreal y Paz (2017) manifestaron que la adaptabilidad representa la habilidad para el cambio de normas, reglas de respuesta para la demanda social. Para la adaptación es necesario una gran capacidad de autorregulación (Romero et al., 2019). El proceso de adaptación es necesario para una adecuada cultura organizacional en las instituciones educativas. La adaptabilidad, las corporaciones deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse constantemente a nuevas situaciones y realizar las modificaciones importantes para responder eficazmente a las demandas de su entorno, por ello, deben adoptar estrategias que les permitan adecuar sus tácticas internas a estas demandas (Bonavia et al., 2010). En esta línea, si se intenta adaptar un proceso de una cultura a otra, o si personas de diferentes culturas nacionales se integran en un solo, pueden surgir situaciones problemáticas que puedan afectar el

funcionamiento del equipo y reducir el desempeño de la organización (Oberfoll et al., 2018). Por ello es importante desarrollar estrategias de adaptación en la cultura organizacional.

En relación a la tercera hipótesis específica, se encontró que, las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la participación de la cultura organizacional de los docentes, puesto que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en la participación de la cultura organizacional. Por lo que si las habilidades blandas son de buen nivel y el liderazgo pedagógico tiene buen nivel inciden positivamente en la participación de la cultura organizacional de los docentes y si las habilidades blandas son de bajo nivel y el liderazgo pedagógico tiene bajo nivel, entonces inciden negativamente en la participación de la cultura organizacional de los docentes. En la participación de la cultura organizacional, los valores y las creencias determinan las estructuras y los sistemas que se crean dentro de una organización y cómo se comportan las personas entre sí. Por el contrario, las estructuras y los sistemas afectan la actitud de los miembros de la organización (Fellows y Liu, 2013).

En ese sentido, para la participación, las personas son una parte crucial de cualquier agencia, debido a que sin ellas los grupos no tienen ese medio, por eso se debe asegurar que los empleados se dediquen al emprendimiento empresarial, aumenten en ellos el sentido de pertenencia, produciendo autonomía y deber entre todo el cuerpo de trabajadores y medición de la consistencia, se refiere a los valores, estrategias y estructuras internas que apoyan, combinan, coordinan y controlan el comportamiento del personal (Bonavia et al., 2010). Porque la subcultura organizacional tiene que ser participativa, está lejos que se deba tener en cuenta el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y comportamientos que les dan identidad o pertenencia a sus habitantes. Ser parte de una cultura implica ciertos rasgos de comportamiento que difieren de los exhibidos por miembros de otras culturas (Oberfoll et al., 2018).

En relación a la cuarta hipótesis específica, se encontró que, las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la consistencia de la cultura organizacional de los docentes, puesto las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en la consistencia de la cultura organizacional. Es decir, si las habilidades blandas presentan buen nivel y el

liderazgo pedagógico presentan buen nivel, entonces estas inciden positivamente en la consistencia de la cultura organizacional de los docentes o si las habilidades blandas presentan nivel bajo y el liderazgo pedagógico presentan nivel bajo, entonces estas inciden positivamente en la consistencia de la cultura organizacional de los docentes. Coincidiendo con Oberfoll et al. (2018) indicaron que la coherencia o consistencia de la cultura organizacional es muy importante debido a que debe tomar en cuenta a la diferencia de comportamiento o estilos de resolución de problemas en respuesta a determinadas situaciones laborales, o para realizar ciertos procesos de trabajo establecidos de una cultura a otra. Así mismo, La consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la coherencia que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos (Bonavia et al., 2010).

Así mismo, coincide con Handari et al. (2019) encontraron que la cultura organizacional es muy importante, debido a que mejora la competitividad de la organización. La cultura se ve como una herramienta de sistema suave que refleja creencias que son capaces de impulsar el rendimiento empresarial en un entorno internacional. Hoy la cultura es parte del instrumento para medir la preparación organizacional en la gestión de una institución. Las instituciones educativas se enfrentan a diferencias en la naturaleza de los docentes y estudiantes, por lo que la dirección necesita desarrollar un tipo de cultura como estrategia para fomentar la competitividad de la institución. Es relevante destacar que el modelo de cultura organizacional de Denison (2001) comprende cuatro procesos, que son participación, coherencia, adaptabilidad y misión. Recomendando que las instituciones tienen el poder para realizar la alineación interna como estrategia para incrementar la competitividad a través de programas de empoderamiento de los empleados, orientación de equipos, desarrollo de habilidades y alineación de los valores laborales.

Las fortalezas del presente estudio radican en la identificación de que la variable liderazgo pedagógico incide con mayor fuerza en la cultura organizacional por lo que posibilita presentar una propuesta considerando estos resultados y las limitaciones de investigación radican en el recojo de la información, debido al contexto de pandemia.

VI. CONCLUSIONES

Primera

Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021, puesto que R^2 de Nagelkerke fue de 0.727 y Wald (Wald=25,746; $p=0,000<0,05$). por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en un 72.7% en la cultura organizacional.

Segunda

Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la misión de la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021, puesto que R^2 de Nagelkerke fue de 0.645 y Wald (Wald=24,872; $p=0,000<0,05$), por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en un 64.5% en la misión de la cultura organizacional.

Tercera

Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la adaptabilidad de la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021, puesto que R^2 de Nagelkerke fue de 0.690 y Wald= (Wald=22,531; $p=0,000<0,05$), por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en un 69% en la adaptabilidad de la cultura organizacional.

Cuarta

Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la participación de la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021, puesto que R^2 de Nagelkerke fue de 0.655 y Wald (Wald=22,413; $p=0,000<0,05$), por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en un 65.5% en la participación de la cultura organizacional.

Quinta

Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la consistencia de la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021, puesto que R^2 de Nagelkerke fue de 0.766 y $Wald=32,419$; $p=0,000<0,05$, por lo que se establece que las variables independientes las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden en un 76.6% en la consistencia de la cultura organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda a los directivos de educación básica alternativa que realicen capacitación de desarrollo de habilidades blandas en el que desarrollen temas de liderazgo, trabajo en equipo, el adecuado manejo de gestión de conflictos, adaptación a los procesos y el desarrollo de la conciencia organizacional. Así mismo, se realicen talleres o GIAS de desarrollo de liderazgo pedagógico con temas sobre el uso estratégico de recursos, planeamiento, coordinación y evaluación, promoción y participación de los aprendizajes y estrategias para garantizar ambientes seguros y de soporte, debido a los bajos niveles encontrados.

Segunda

Se recomienda a los directivos de educación básica alternativa que realicen socialización de la misión para el logro de las metas y objetivos de la institución.

Tercera

Se recomienda a los directivos de educación básica alternativa que realicen capacitación de desarrollo de adaptabilidad del aprendizaje organizacional, para la orientación a los clientes y a los cambios.

Cuarta

Se recomienda a los directivos de educación básica alternativa que realicen estrategias de participación y de este modo superen los bajos niveles de percepción encontrados en la presente investigación.

Quinta

Se recomienda a los directivos de educación básica alternativa que realicen campaña de difusión de los valores centrales a los acuerdos de coordinación e integración de la comunidad educativa, debido a los bajos niveles encontrados en la presente investigación.

Sexta

Se recomienda a los investigadores realizar una investigación cualitativa para llegar a la comprensión del problema.

VIII. PROPUESTA

Título: Fortalecimiento de las habilidades blandas, el liderazgo pedagógico y la cultura organizacional

8.1. Descripción

La propuesta se realizará para mejorar la cultura organizacional, mediante el fortalecimiento de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico para los docentes de las instituciones educativas públicas de educación básica alternativa. La propuesta presenta actividades que consideran talleres que desarrollen estrategias teórico/prácticas en relación al diagnóstico identificado a partir del diagnóstico de la presente investigación.

8.2. Actividades propuestas

N°	Actividades	Recursos	Responsables
1	Sensibilización de las actividades de la propuesta a las instituciones educativas	• Compromiso	•Capacitador •Directivos
2	Socialización de las actividades de los talleres	• Compromiso	•Capacitador •Directivos
3	Alianzas para las formaciones en estrategias digitales	• Contratos	•Capacitador •Directivos
4	Reunión de coordinación para ejecución de propuesta	• Plataformas Virtuales	•Capacitador •Directivos •Directivos
5	Capacitaciones en herramientas y aplicaciones digitales educativas	• Plataformas Virtuales	•Capacitadores •Directivos
6	Diseño de actividades de aprendizaje considerando estrategias didácticas	• Plataformas Virtuales	•Capacitadores •Directivos
7	Talleres sobre estrategias de desarrollo de habilidades blandas	• Plataformas Virtuales	•Capacitadores •Directivos

8	Talleres de estrategias de trabajo en quipo	• Plataformas Virtuales	• Capacitadores Directivos
9	Aplicación de talleres de desarrollo de liderazgo pedagógico	• Plataformas virtuales	• Capacitadores • Directivos
10	Evaluación de la propuesta y encuesta de satisfacción	• Informes • Encuestas	• Capacitadores

8.3. Cronograma de actividades

N°	Rubro	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1	Sensibilización de las actividades de la propuesta a las instituciones educativas	X				
2	Socialización de las actividades de los talleres	X				
3	Alianzas para las formaciones en estrategias digitales	X				
4	Reunión de coordinación para ejecución de propuesta		X			
5	Capacitaciones en herramientas y aplicaciones digitales educativas		X			
6	Diseño de actividades de aprendizaje considerando estrategias didácticas			X		
7	Talleres sobre estrategias de desarrollo de habilidades blandas			X		
8	Talleres de estrategias de trabajo en quipo			X		
9	Aplicación de talleres de desarrollo de liderazgo pedagógico				X	X
10	Evaluación de la propuesta y encuesta de satisfacción					X

8.4. Evaluación

La presente propuesta será evaluada durante el proceso de ejecución de la propuesta y al finalizar las actividades de la propuesta.

REFERENCIAS

- Aldulaimi, S. (2018). *Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions*.
<http://dx.doi.org/10.15520/sslej.v3i7.2219>
- Ariratana, W., Sirisookslip, S. y Nganag, K. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186; 331-336. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>
- Bernal, C (2016) *Metodología de la investigación*. (4ta ed.). Bogotá – Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Boe, M., & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: Best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133–148.
<https://www.tandfonline.com/servlet/linkout?suffix=cit0005&dbid=128&doi=10.1080%2F13603124.2019.1623923&key=000409465100001>
- Bonavia, T., Prado, V., y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica*, 7(1),
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Chatman, A. J., Caldwell, F. D., O'Reilly, A. C., Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firm. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 785-808.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019835934#bibr7-2158244019835934>
- Choi, S. Y., Seo, M., Scott, D., Martin, J. J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24, 169-189.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019835934#bibr8-2158244019835934>
- Contreras, T. (2016). Pedagogical Leadership, Teaching Leadership and their Role in School Improvement: A Theoretical Approach. *Propósitos y*

Representaciones, 4(2); 231-284.
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Coronado, M. (2020). *Habilidades blandas y práctica docente en instituciones educativas de la RED N° 06, San Juan de Lurigancho – 2019*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Perú).
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40260/Coronado_RMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Denison, D. (2001). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* The International Handbook of Organizational Culture and Climate (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=578494&pid=S1994-3733201700010000400007&lng=es

Díaz, N. (2018). Actitudes hacia el cambio organizacional y satisfacción laboral en docentes de educación básica. *Revista ConCiencia*, 3(2).
<https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.3-2.1>

Fekete, H., Bocskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics. Business and ICT*, 3, 38-42.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019835934#bibr17-2158244019835934>

Fellows, R., Liu, M. (2013). Use and misuse of the concept of culture. *Construction Management and Economics*, 31, 401-422.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019835934#bibr18-2158244019835934>

Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional*. <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/08/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>

Gómez, M. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*, *Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. (Tesis doctoral, Universidad de Hidalgo, México).
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/issue/archive>

- Handari, S., Sudiro, A., Afnan, E. y Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142-151. doi:10.21511/ppm.17(1).2019.13
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2016). Investigating teacher leadership in ECE centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 289–309. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52799>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill Education
- Higuita, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. In Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. *Rev. Fac. Cienc. Econ*, XIX(1).
- Kalkan, U., Altınay, F., Altınay, Z., Atasoy, R. y Dagli, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *Sage Journals*, 1-15. <https://doi.org/10.1177%2F2158244020902081>
- Kosar, D., Cagatay, A., Kosar, S. y Er, E. (2018). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Culture and School Capacity for Change. *Journal of Educational Sciences Research*, 6(2):39-59. <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2016.62.3>
- Leris, D., Fidalgo, A. y Sein, L. (2014). *A comprehensive training model of the teamwork competence*. <http://www.inderscience.com/offer.php?id=59216>
- Leris, D., Letosa, J., Usón, A., Aullueva, P. y Bueno, C. (2017). Trabajo en equipo y estilos de aprendizaje en la educación superior. *Revista Complutense de Educación*, 28(4). <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/51722>

- Liedtke, C., Baedeker, M., Hasselkub, H., Rohn, V. y Grinewitschus, V. (2015). User-integrated innovation in Sustainable Living Labs: An experimental infrastructure for researching and developing sustainable product. *Journal of Cleaner Production*, 97(1); 106-116. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614004338>
- Lotzar, E. (2018). *Employee Soft Skills and Organizational Culture: An Exploratory Case Study*. Fisher Digital Publications. https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1390&context=education_etd
- Luna, A. (2017). Relación entre estilos de manejo de conflictos y empatía multidimensional en adolescentes bachilleres. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 6(12). <https://www.redalyc.org/pdf/5039/503954320004.pdf>
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44051918001/44051918001.pdf>
- Méndez, C. (2019). *Components for the Relationship between Organizational Culture and Strategy*. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187260206007/index.html>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Minedu (2021). *Células Borrador*. <http://escale.minedu.gob.pe/cedulas-borrador>
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16729452025.pdf>

- Morales, H. (2019). *Liderazgo pedagógico y su relación con el logro de aprendizajes en Matemática y Comunicación de los estudiantes de quinto año de Educación Secundaria de la Institución Educativa San Martín Sechura-Piura, 2017*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Perú). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31407/Morales_DH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morgan, A. N., Vorhies, W. D. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviours. *Innovation and Strategy*, 15, 255-282. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019835934#bibr27-2158244019835934>
- Ngang, K. (2018). *The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions*. Kasetsart Journal of Social Sciences. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>
- Oberfoll, K., Camarena, M., Saavedra, M. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 10(2); 24-47. <https://doi.org/10.21678/jb.2018.840>
- OCDE (2019). *Habilidades blandas o softskills*. <https://www.ticap.mx/softskills-habilidades-blandas-mas-demandadas/>
- Owino, J. y Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *Sage Journal*, 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Parraguez, L. (2018). Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria. *Educare et comunicare*, 6(2). <https://doi.org/10.35383/educare.v2i11.201>
- Peterson, T., Veisson, M., Hujala, E., Härkönen, U., Sandberg, A., Johansson, I., & Kovacsne Bakosi, E. (2016). Professionalism of preschool teachers in Estonia, Finland, Sweden and Hungary. *European Early Childhood Research Journal*, 24(1), 136–156.

<https://www.tandfonline.com/servlet/linkout?suffix=cit0033&dbid=128&doi=10.1080%2F13603124.2019.1623923&key=000374901800011>

- Pumacayo, R. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8512>
- Raciti, P. (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>
- Razeto, A. (2018). Strategies to promote family participation in child education in Chilean schools. *Educação e Pesquisa*, 44(1). <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201844180495>
- Robinson, V., Lloyd, C. y Kenneth, J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4); 13-40. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55131688002.pdf>
- Rodriguez, J. (2020). Soft skills as a basis of the good performance of the university teacher. *INNOVA Research Journal*, 5(2); 186-199. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- Rodríguez, M., Ordoñez, R. y López, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1). <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Romero, S., Figuera, P., Freixa, M. y Llanes, J. (2019). Adaptabilidad de la Carrera en estudiantes universitarios: Un estudio a través de entrevistas autobiográficas. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2). <https://revistas.um.es/rie/article/view/322441>
- Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de Investigaciones Altoandina*, 20(1). <https://huajsapata.unap.edu.pe/index.php/ria/article/view/38>

- Sánchez H. y Reyes C. (2015) *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5ta ed.). Lima-Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Schwarz, M. (2018). Principios clásicos del Management en el álgebra de las redes sociales.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7487/Schwarz_Max_principios%20clasicos%20management.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sheldon, S. (2015). BEE, Sol. The family engagement partnership student outcome evaluation. Baltimore: Johns Hopkins University, 2015.
<http://flamboyanfoundatio>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81;111-128. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705007.pdf>
- Torres, P. y Melamed, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo Gerencial*, 8(1):143-164.
<http://dx.doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14, 269-284.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019835934#bibr40-2158244019835934>
- Valle, A., Proaño, T. y Cruz, M. (2017). Structure, culture and organizational change culture – change – shape – power. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/html/index.html>
- Veramatos, H. (2021). *Gestión curricular y las habilidades blandas de los docentes de la Institución Educativa Manuel Robles Alarcón N° 120. UGEL 05, SJL.*
- Villarreal, A. y Paz, A. (2017). Family Cohesion, Adaptability and Composition in Adolescents from Callao, Peru. *Propósitos y Representaciones*, 5(2); 21 – 64. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.158>
- Waniganayake, M., Rodd, J., & Gibbs, L. (Eds.). (2015). *Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and*

Norway. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.

https://www.researchgate.net/profile/Karin_Hognestad/publication/3213853

89_Leading_site-

based_knowledge_development_a_mission_impossible_Insights_from_a_s

tudy_in_Norway/links/

Wijan, (2012). *How to develop learning for the 21st Century Students*. Bangkok:

Sodsri-saridwong Foundation.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA Lima-2021 Autor: César Augusto Huiza Nuñez							
Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema General: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021?</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021?</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021</p> <p>Objetivos específicos: Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la participación de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021</p> <p>Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la consistencia de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021</p> <p>Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021</p> <p>Establecer la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la adaptabilidad de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021</p>	<p>Hipótesis general: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa Lima-2021</p> <p>Hipótesis específicas: Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la participación de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021</p> <p>Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la consistencia de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021</p> <p>Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la adaptabilidad de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021</p>	Variable independiente: Habilidades blandas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Liderazgo	Guía Valora Motiva Respeta Delega	1 2, 3. 4, 5. 6 7, 8.	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)	Bajo Regular Alto
			Trabajo en equipo	Acepta y da ayuda Presenta disponibilidad Acepta ideas Involucra	9, 10. 11, 12. 13, 14. 15, 16.		
			Gestión de conflictos	Afronta Regula Soluciona	17, 18. 19, 20, 21. 22, 23, 24.		
Adaptabilidad	Comprende Aprecia Acepta	25, 26, 27. 28, 29. 30, 31, 32.					
	Conocimiento	33, 34, 35. 36, 37, 38.					

Básica Alternativa Lima-2021? ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la misión de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021?	liderazgo pedagógico en la misión de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021	Las habilidades blandas y liderazgo pedagógico inciden positivamente en la misión de los docentes en Educación Básica Alternativa Lima-2021	Conciencia organizacional	Comprensión Percepción de factibilidad	39, 40.		
			Variable independiente: Liderazgo pedagógico				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Establecimientos de metas y expectativas	Metas de aprendizaje Procedimientos educativos Objetivos planeados Logros de aprendizaje	1 2,3 4,5 6					
Uso estratégico de los recursos	Personal Materiales Recursos económicos	7,8 9,10 11					
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Reflexión Coordinación Revisión del currículo Retroalimentación Monitoreo	12,13 14, 15 16 17 18,19	Siempre (5) Casi siempre (4)	Inadecuado Regular			
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Incentiva Involucramiento Participa Desarrollo profesional Lidera la practica	20,21 22 23,24 25,26 27,28	Algunas veces (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)	Adecuado			
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Normas Respaldo Valoración Confianza	29,30 31,32 33 34,35					

			Variable dependiente: Cultura organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Misión	Dirección estratégica Metas y objetivos Visión	1,2,3, 4,5,6 7,8,9	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)	Buena Regular Mala
			Adaptabilidad	Aprendizaje organizacional Orientación al Cliente Orientación al cambio	10, 11,12,13,14 15,16,17,18, 19,20,21,		
			Participación	Empowerment Orientación al equipo Capacidad de desarrollo Liderazgo directivo	22,23,24,25 26,27,28,29,30 31,32,33,34 35,36		
Consistencia	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración	37,38,39,40,41 42,43, 44 45					
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar				
Nivel: básico Diseño: Correlacional causal No experimental Método: Hipotético – Deductivo	Población: 222 docentes Tipo de muestreo: Probabilístico estratificado (Hernández et al., 2014)	Variable 1: Habilidades blandas Autor Base: Raciti, Paolo (2015) Técnicas: Encuesta Instrumentos: Encuesta Autor: César Augusto Huiza Nuñez Año: 2021 Ámbito de Aplicación: CEBA LIMA Forma de Administración: Formulario	DESCRIPTIVA: Frecuencia y porcentajes INFERENCIAL: Regresión logística ordinal				

	<p>Tamaño de muestra: 142 docentes (Hernández et al., 2014)</p>	<p>Variable 2: Liderazgo pedagógico Autor Base: Robinson, Lloyd y Kenneth, J. (2014) Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario Autor: Huiza año: 2021 Ámbito de Aplicación: CEBA LIMA Forma de Administración: Formulario</p> <p>Variable 3: Cultura organizacional Autor Base: Bonavía, Prado, García (2010) Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario Autor: Huiza Año: 2021 Ámbito de Aplicación: CEBA LIMA Forma de Administración: Formulario</p>	
--	--	--	--

Anexo 2: Operacionalización de las variables

Operacionalización de la variable habilidades blandas

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Habilidades blandas	Las habilidades blandas son vitales para promover la eficacia y la eficiencia organizacionales. Esta declaración ha sido apoyada por los investigadores (Wijan, 2012).	Conjunto de actividades para medir la variable habilidades blandas, considerando las dimensiones: liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos, adaptabilidad y conciencia organizacional, se medirá mediante un cuestionario con una escala politómica de Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1).	Liderazgo	Guía	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)
				Valora	
				Motiva	
				Respeta	
				Delega	
			Trabajo en equipo	Acepta y da ayuda	
				Presenta disponibilidad	
				Acepta ideas	
			Gestión de conflictos	Involucra	
				Afronta	
	Regula				

				Soluciona	
			Adaptabilidad	Comprende	
				Aprecia	
				Acepta	
			Conciencia organizacional	Conocimiento	
				Comprensión	
				Percepción de factibilidad	

Operacionalización de la variable liderazgo pedagógico

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacionalizacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Liderazgo pedagógico	El liderazgo pedagógico es muy complejo porque el sistema tiene una propiedad emergente que reside en un equipo docente dentro de un grupo o red de personas que comparten su experiencia y cuyo potencial docente se libera durante una misión (Rodríguez et al., 2020).	Conjunto de actividades para medir la variable liderazgo pedagógico, considerando las dimensiones: establecimiento de metas y expectativas, Uso estratégico de los recursos, Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y +Garantizar un ambiente seguro y de soporte, se medirá mediante un cuestionario con una escala politómica de siempre (5), Casi siempre (4), Algunas	Establecimiento de metas y expectativas	Metas de aprendizaje	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)
				Procedimientos educativos	
				Objetivos planeados	
			Uso estratégico de los recursos	Logros de aprendizaje	
				Personal	
				Materiales	
				Recursos económicos	
				Reflexión	
				Coordinación	
			Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Revisión del currículo	
				Retroalimentación	
				Monitoreo	
				Incentiva	
Promover y participar en el aprendizaje y	Involucramiento				

		veces (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1).	desarrollo de los maestros	Participa	
				Desarrollo profesional	
				Lidera la practica	
		Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Normas		
			Respaldo		
			Valoración		
			Confianza		

Operacionalización de la variable cultura organizacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<p>Bonavia et al. (2010) definieron que la cultura organizacional sugiere procesos que evolucionan a partir de los valores institucionales y agrupándose en características culturales que demuestran gran influencia de la efectividad que alcanzaron las organizaciones y que contempla implicancia, consistencia, adaptación y cómo se verá más adelante (misión).</p>	<p>Conjunto de actividades para medir la variable cultura organizacional, considerando las dimensiones: participación, consistencia, adaptabilidad y misión; con una escala politómica de siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1).</p>	Misión	<p>Dirección estratégica</p> <p>Metas y objetivos</p> <p>Visión</p>	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)</p>
		Adaptabilidad	<p>Aprendizaje organizacional</p> <p>Orientación al Cliente</p> <p>Orientación al cambio</p>	
		Participación	<p>Empowerment</p> <p>Orientación al equipo</p> <p>Capacidad de desarrollo</p> <p>Liderazgo directivo</p>	
		Consistencia	<p>Valores centrales</p> <p>Acuerdos</p> <p>Coordinación e integración</p>	

Anexo 3: Instrumentos de investigación

Cuestionario de la variable habilidades blandas

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrara una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan, Estas respuestas son anónimas y no es necesario poner su nombre por lo que imploramos sinceridad en su respuesta.

Marca la respuesta con una (X).

Escala

Siempre (5)

Casi siempre (4)

Algunas veces (3)

Muy pocas veces (2)

Nunca (1)

Nº	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	Considera que posee la capacidad para guiar a sus alumnos hacia sus metas académicas trazadas.					
2	Da valor a las acciones de sus alumnos y/o colegas para lograr un objetivo en común.					
3	Valora los aportes de sus colegas para solucionar determinadas situaciones en el CEBA.					
4	Motiva a sus alumnos cuando ve que están flaqueando en determinadas áreas.					
5	Motiva a sus colegas para lograr objetivos trazados con respecto al CEBA.					
6	Respeto y se hace respetar por sus colegas y alumnos sin ser autoritario.					
7	Delega deberes con una adecuada distribución de tareas a los estudiantes.					
8	Considera que, en situaciones de conflicto, delega acertadamente responsabilidades a sus estudiantes para encontrar la solución.					
9	Acepta ayuda de los demás miembros de grupo cuando trabaja con sus colegas.					
10	Solicita ayuda a los miembros del grupo cuando tiene una duda o percance o trata de solucionar solo.					
11	Siempre está predispuesto a colaborar con los demás miembros del grupo de los docentes.					
12	Participa activamente en las actividades del grupo.					
13	Acepta las ideas de los demás miembros del grupo de trabajo en su CEBA.					
14	Apoya las decisiones tomadas por la mayoría del grupo cuando no está de acuerdo					
15	Colabora activamente para alcanzar los objetivos del grupo.					
16	Considera que puede involucrar a los demás miembros del grupo para su pronta solución del trabajo planificado.					
17	Acepta responsabilidades propias cuando comete un desacierto.					
18	Se centra en el tema que se está tratando durante una discusión con sus colegas.					

19	Controla emocionalmente la polémica o la controversia con su colega.					
20	En situaciones de conflicto sabe mantener serenidad.					
21	Elabora mediaciones eficaces cuando tiene divergencias con sus colegas					
22	Llega a acuerdos incluso en situaciones difíciles.					
23	Ofrece soluciones destacando las opiniones de los otros.					
24	Llega a un consenso sobre la solución más equitativa para las partes en conflicto, valorando críticamente todas las alternativas.					
25	Posee la capacidad de comprender otros puntos de vista que no sean igual al suyo					
26	Adapta sus reacciones y tácticas a la circunstancia mutante de del CEBA					
27	Suele darle mucha importancia a los cambios de su CEBA.					
28	Aprecia los puntos de vista de sus colegas					
29	Es flexible con la visión de los hechos de su CEBA					
30	Se incomoda cuando el director (a) de su CEBA le delega nuevas funciones.					
31	Trabaja con tranquilidad a pesar de tener colegas problemáticos.					
32	Acepta con facilidad los cambios dados por el nuevo director (a) del CEBA					
33	Conoce las características individuales, socioculturales de los jóvenes y adultos					
34	Conoce los conceptos fundamentales de las normad de convivencia en el CEBA.					
35	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de las teorías, practicas pedagógica y de la didáctica de las áreas que enseña.					
36	Comprende las características individuales socioculturales de los jóvenes y adultos.					
37	Comprende los conceptos fundamentales de las normas de convivencia en el CEBA.					
38	Comprende las teorías, practicas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					
39	Aprecia de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre estudiantes, basado en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto y la colaboración.					
40	Percibe un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro del CEBA.					

Muchas gracias.

Cuestionario de la variable liderazgo pedagógico

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrara una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan, Estas respuestas son anónimas y no es necesario poner su nombre por lo que imploramos sinceridad en su respuesta.

Marca la respuesta con una (X).

Escala

- Siempre (5)
- Casi siempre (4)
- Algunas veces (3)
- Muy pocas veces (2)
- Nunca (1)

Ítems		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Establece metas de manera participativa sobre la base de conocimientos de los procesos pedagógicos.					
2	En el CEBA dan apoyo permanente a los docentes para que mejoren su trabajo.					
3	Diseña de manera participativa los instrumentos de aprendizaje escolar teniendo en cuenta las características del entorno del CEBA, familiar y social.					
4	Promueve espacios y mecanismos de organización en la toma de decisiones en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos del CEBA.					
5	Se establecen objetivos planeados claros para obtener resultados enfocados a los aprendizajes de los estudiantes del CEBA.					
6	Los profesores del CEBA estimulan constantemente los avances, esfuerzo y logros de los estudiantes.					
7	Se fomenta el trabajo colegiado y plan de mejora de los aprendizajes entre los docentes del CEBA					
8	Promueve la autoformación y capacitación docente en gestión de los aprendizajes y evaluación de los aprendizajes.					
9	Promueve el uso óptimo de los materiales educativo y equipamiento disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de la metas de aprendizaje de los estudiantes del CEBA.					
10	Se desarrolla el plan estratégico para la selección oportuna y eficaz de los materiales didácticos a utilizarse en el contexto educativo.					
11	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de recursos ante la comunidad educativa.					
12	Planifica y ejecuta jornadas de reflexión que conducen a la mejora de los aprendizajes estudiantiles en el CEBA.					
13	Se han establecido criterios de evaluación para una o más capacidades de un área curricular en relación al ciclo o grado.					

14	Planifica la participación organizada de los estudiantes y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
15	Coordina en todo momento cuando se trata de realizar la planificación educativa.					
16	Promueve la participación de los docentes, administrativos y estudiantes del CEBA en el planeamiento del currículo.					
17	Promueve el enfoque formativo, en la claridad de la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.					
18	Se involucra en la enseñanza mediante visitas regulares a las aulas, supervisando el cumplimiento del currículo.					
19	Promueve el monitoreo y acompañamiento en el CEBA de manera efectiva dando cumplimiento de lo planificado.					
20	Sensibiliza e involucra activamente al cumplimiento de la programación curricular del CEBA facilitando espacios e insumos pertinentes para el fin.					
21	Felicita publica y resolutivamente el desempeño del personal del CEBA.					
22	Gestiona el uso óptimo del tiempo en el CEBA a favor de los aprendizajes.					
23	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.					
24	Se involucra activamente en las reuniones de trabajo colegiado del CEBA					
25	Promociona la participación de los docentes en capacitaciones y evaluaciones para mejorar su desarrollo profesional.					
26	Se aplica un plan de desarrollo profesional que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el desempeño docente.					
27	Se involucre en el plan de mejora continua institucional y fomenta el trabajo colegiado y empático bajo el enfoque de resiliencia.					
28	Formula o propone proyectos de innovación continua en el CEBA					
29	Cumple oportunamente con las directivas emanadas por el MINEDU.					
30	Dirige el equipo administrativo del CEBA orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
31	Promueve la cultura de estímulos y recompensas por los logros de aprendizajes obtenidos y sostenidos.					
32	En el CEBA se utiliza un protocolo para garantiza el bienestar del estudiante.					
33	Gestiona la información que produce el CEBA y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.					
34	Asegura un entorno ordenado del clima institucional con el apoyo de los docentes, administrativos y estudiantes.					
35	Cumple y gestiona normativa con las comisiones de trabajo del CEBA para garantizar el desarrollo del Plan de trabajo.					

Muchas gracias.

Cuestionario de la variable cultura organizacional

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrara una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan, Estas respuestas son anónimas y no es necesario poner su nombre por lo que imploramos sinceridad en su respuesta.

Marca la respuesta con una (X).

Escala

Siempre (5)

Casi siempre (4)

Algunas veces (3)

Muy pocas veces (2)

Nunca (1)

Items		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Existe en el CEBA un propósito y dirección a largo plazo.					
2	Existe en el CEBA una clara misión que le da sentido y dirección a nuestro trabajo.					
3	Existe en el CEBA una estrategia clara para el futuro.					
4	Hay un amplio consenso acerca de las metas en el CEBA.					
5	La dirección ha establecido claramente los objetivos que estamos tratando de cumplir.					
6	El líder del CEBA establece metas que son realistas.					
7	Tenemos una visión compartida de lo que el CEBA va a ser en el futuro.					
8	El líder del CEBA tiene una orientación a largo plazo.					
9	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
10	Fomentamos el contacto directo con los estudiantes del CEBA.					
11	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
12	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
13	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes.					
14	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
15	La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.					
16	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes conducen a menudo a introducir cambios.					
17	Los diferentes docentes del CEBA cooperan a menudo para introducir cambios.					
18	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					

19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
21	La mayoría de los miembros del CEBA están muy comprometidos con su trabajo.					
22	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el CEBA.					
23	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que se dispone de la mejor información.					
24	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir lo que se necesita.					
25	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos en algún grado.					
26	Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes docentes del CEBA.					
27	Trabajar en el CEBA es como formar parte de un equipo.					
28	Los grupos y no los individuos son los principales pilares del CEBA.					
29	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en los directivos.					
30	El trabajo se organiza de modo que cada docente entiende la relación entre su actividad laboral y los objetivos del CEBA.					
31	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
32	Las capacidades del líder en el CEBA se mejoran constantemente.					
33	El CEBA capacita continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
34	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
35	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.					
36	El directivo practica lo que pregona.					
37	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
38	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos.					
39	Ignorar los valores esenciales del CEBA podría ocasionar problemas.					
40	Este CEBA tiene valores fuertes.					
41	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
42	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
43	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
44	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
45	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					

Muchas gracias.

Anexo 4: Baremación de las variables

Tabla

Escalas y baremos de la variable Habilidades blandas

General	Dim1	Cuantitativo				Cualitativo
		Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	
148-200	30-40	30-40	30-40	30-40	30-40	Alto
94-147	19-29	19-29	19-29	19-29	19-29	Regular
40-93	8-18	8-18	8-18	8-18	8-18	Bajo

Tabla

Escalas y baremos de la variable Liderazgo pedagógico

General	Dim1	Cuantitativo				Cualitativo
		Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	
128-175	22-30	19-25	37-40	33-45	27-35	Adecuado
82-127	14-21	7-18	22-36	21-32	17-26	Regular
35-81	6-13	5-11	8-21	9-20	7-16	Inadecuado

Tabla

Escalas y baremos de la variable cultura organizacional

General	Dim1	Cuantitativo			Cualitativo
		Dim2	Dim3	Dim4	
164-225	33-45	44-60	55-75	33-45	Buena
105-163	21-32	28-43	35-54	21-32	Regular
45-104	9-20	12-27	15-34	9-20	Mala

Anexo 5: Validación de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES BLANDAS



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Liderazgo							
1	Considera que posee la capacidad para guiar a sus alumnos hacia sus metas académicas trazadas.	X		X		X		
2	Da valor a las acciones de sus alumnos y/o colegas para lograr un objetivo en común.	X		X		X		
3	Valora los aportes de sus colegas para solucionar determinadas situaciones en el CEBA.	X		X		X		
4	Motiva a sus alumnos cuando ve que están flaqueando en determinadas áreas.	X		X		X		
5	Motiva a sus colegas para lograr objetivos trazados con respecto al CEBA.	X		X		X		
6	Respeto y se hace respetar por sus colegas y alumnos sin ser autoritario.	X		X		X		
7	Delega deberes con una adecuada distribución de tareas a los estudiantes.	X		X		X		
8	Considera que, en situaciones de conflicto, delega acertadamente responsabilidades a sus estudiantes para encontrar la solución.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Acepta ayuda de los demás miembros de grupo cuando trabaja con sus colegas.	X		X		X		
10	Solicita ayuda a los miembros del grupo cuando tiene una duda o percance o trata de solucionar solo.	X		X		X		
11	Siempre está predispuesto a colaborar con los demás miembros del grupo de los docentes.	X		X		X		
12	Participa activamente en las actividades del grupo.	X		X		X		
13	Acepta las ideas de los demás miembros del grupo de trabajo en su CEBA.	X		X		X		
14	Apoya las decisiones tomadas por la mayoría del grupo cuando no está de acuerdo	X		X		X		
15	Colabora activamente para alcanzar los objetivos del grupo.	X		X		X		
16	Considera que puede involucrar a los demás miembros del grupo para su pronta solución del trabajo planificado.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Gestión de conflictos	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Acepta responsabilidades propias cuando comete un desacierto.	X		X		X		
18	Se centra en el tema que se está tratando durante una	X		X		X		

	discusión con sus colegas.						
19	Controla emocionalmente la polémica o la controversia con su colega.	X		X		X	
20	En situaciones de conflicto sabe mantener serenidad.	X		X		X	
21	Elabora mediaciones eficaces cuando tiene divergencias con sus colegas	X		X		X	
22	Llega a acuerdos incluso en situaciones difíciles.	X		X		X	
23	Ofrece soluciones destacando las opiniones de los otros.	X		X		X	
24	Llega a un consenso sobre la solución más equitativa para las partes en conflicto, valorando críticamente todas las alternativas.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 4 Adaptabilidad	Si	No	Si	No	Si	No
25	Posee la capacidad de comprender otros puntos de vista que no sean igual al suyo	X		X		X	
26	Adapta sus reacciones y tácticas a la circunstancia mutante de del CEBA	X		X		X	
27	Suele darle mucha importancia a los cambios de su CEBA.	X		X		X	
28	Aprecia los puntos de vista de sus colegas	X		X		X	
29	Es flexible con la visión de los hechos de su CEBA	X		X		X	
30	Se incomoda cuando el director (a) de su CEBA le delega nuevas funciones.	X		X		X	
31	Trabaja con tranquilidad a pesar de tener colegas problemáticos.	X		X		X	
32	Acepta con facilidad los cambios dados por el nuevo director (a) del CEBA	X		X		X	
	DIMENSIÓN 5 Conciencia organizacional	Si	No	Si	No	Si	No
33	Conoce las características individuales, socioculturales de los jóvenes y adultos	X		X		X	
34	Conoce los conceptos fundamentales de las normas de convivencia en el CEBA.	X		X		X	
35	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de las teorías, prácticas pedagógica y de la didáctica de las áreas que enseña.	X		X		X	
36	Comprende las características individuales socioculturales de los jóvenes y adultos.	X		X		X	
37	Comprende los conceptos fundamentales de las normas de convivencia en el CEBA.	X		X		X	
38	Comprende las teorías, prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	X		X		X	
39	Aprecia de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre estudiantes, basado en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto y la colaboración.	X		X		X	
40	Percibe un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para	X		X		X	

el logro del CEBA.							
--------------------	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. ~~Dx~~/ Mg: **Dra. Violeta Cadenillas Albornoz**

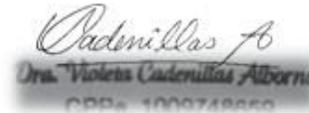
DNI:09748659

Especialidad del validador: Metodóloga

18 de setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Establecimientos de metas y expectativas							
1	Establece metas de manera participativa sobre la base de conocimientos de los procesos pedagógicos.	X		X		X		
2	En el CEBA dan apoyo permanente a los docentes para que mejoren su trabajo.	X		X		X		
3	Diseña de manera participativa los instrumentos de aprendizaje escolar teniendo en cuenta las características del entorno del CEBA, familiar y social.	X		X		X		
4	Promueve espacios y mecanismos de organización en la toma de decisiones en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos del CEBA.	X		X		X		
5	Se establecen objetivos planeados claros para obtener resultados enfocados a los aprendizajes de los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
6	Los profesores del CEBA estimulan constantemente los avances, esfuerzo y logros de los estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSION 2 Uso estratégico de los recursos	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Se fomenta el trabajo colegiado y plan de mejora de los aprendizajes entre los docentes del CEBA	X		X		X		
8	Promueve la autoformación y capacitación docente en gestión de los aprendizajes y evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		
9	Promueve el uso óptimo de los materiales educativo y equipamiento disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de <u>la metas</u> de aprendizaje de los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
10	Se desarrolla el plan estratégico para la selección oportuna y eficaz de los materiales didácticos a utilizarse en el contexto educativo.	X		X		X		
11	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de recursos ante la comunidad educativa.	X		X		X		
	DIMENSION 3 Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Planifica y ejecuta jornadas de reflexión que conducen a la mejora de los aprendizajes estudiantiles en el CEBA.	X		X		X		
13	Se han establecido criterios de evaluación para una o más capacidades de un área curricular en relación al ciclo o grado.	X		X		X		
14	Planifica la participación organizada de los estudiantes y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	X		X		X		
15	Coordina en todo momento cuando se trata de realizar la planificación educativa.	X		X		X		

16	Promueve la participación de los docentes, administrativos y estudiantes del CEBA en el planeamiento del currículo.	X		X		X		
17	Promueve el enfoque formativo, en la claridad de la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
18	Se involucra en la enseñanza mediante visitas regulares a las aulas, supervisando el cumplimiento del currículo.	X		X		X		
19	Promueve el monitoreo y acompañamiento en el CEBA de manera efectiva dando cumplimiento de lo planificado.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4 Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Sensibiliza e involucra activamente al cumplimiento de la programación curricular del CEBA facilitando espacios e insumos pertinentes para el fin.	X		X		X		
21	Felicita publica y resolutiveamente el desempeño del personal del CEBA.	X		X		X		
22	Gestiona el uso óptimo del tiempo en el CEBA a favor de los aprendizajes.	X		X		X		
23	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.	X		X		X		
24	Se involucra activamente en las reuniones de trabajo colegiado del CEBA	X		X		X		
25	Promociona la participación de los docentes en capacitaciones y evaluaciones para mejorar su desarrollo profesional.	X		X		X		
26	Se aplica un plan de desarrollo profesional que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el desempeño docente.	X		X		X		
27	Se involucre en el plan de mejora continua institucional y fomenta el trabajo colegiado y empático bajo el enfoque de resiliencia.	X		X		X		
28	Formula o propone proyectos de innovación continua en el CEBA	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5 Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Cumple oportunamente con las directivas emanadas por el MINEDU.	X		X		X		
30	Dirige el equipo administrativo del CEBA orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
31	Promueve la cultura de estímulos y recompensas por los logros de aprendizajes obtenidos y sostenidos.	X		X		X		
32	En el CEBA se utiliza un protocolo para garantiza el bienestar del estudiante.	X		X		X		
33	Gestiona la información que produce el CEBA y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	X		X		X		

34	Asegura un entorno ordenado del clima institucional con el apoyo de los docentes, administrativos y estudiantes.	X		X		X		
35	Cumple y gestiona normativa con las comisiones de trabajo del CEBA para garantizar el desarrollo del Plan de trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. ~~Dr~~/ Mg: **Dra. Violeta Cadenillas Albornoz**

DNI:09748659

Especialidad del validador: Metodóloga

18 de setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cadenillas A
 Dra. Violeta Cadenillas Albornoz
 C.D.P. 1009748659

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Misión							
1	Existe en el CEBA un propósito y dirección a largo plazo.	X		X		X		
2	Existe en el CEBA una clara misión que le da sentido y dirección a nuestro trabajo.	X		X		X		
3	Existe en el CEBA una estrategia clara para el futuro.	X		X		X		
4	Hay un amplio consenso acerca de las metas en el CEBA.	X		X		X		
5	La dirección ha establecido claramente los objetivos que estamos tratando de cumplir.	X		X		X		
6	El líder del CEBA establece metas que son realistas.	X		X		X		
7	Tenemos una visión compartida de lo que el CEBA va a ser en el futuro.	X		X		X		
8	El líder del CEBA tiene una orientación a largo plazo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Adaptabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	X		X		X		
10	Fomentamos el contacto directo con los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
11	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	X		X		X		
12	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	X		X		X		
13	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes.	X		X		X		
14	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	X		X		X		
15	La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.	X		X		X		
16	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes conducen a menudo a introducir cambios.	X		X		X		
17	Los diferentes docentes del CEBA cooperan a menudo para introducir cambios.	X		X		X		
18	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	X		X		X		
19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Participación	Si	No	Si	No	Si	No	
20	La mayoría de los miembros del CEBA están muy comprometidos con su trabajo.	X		X		X		
21	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el CEBA.	X		X		X		
22	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que se	X		X		X		

	dispone de la mejor información.						
23	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir lo que se necesita.	X		X		X	
24	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos en algún grado.	X		X		X	
25	Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes docentes del CEBA.	X		X		X	
26	Trabajar en el CEBA es como formar parte de un equipo.	X		X		X	
27	Los grupos y no los individuos son los principales pilares del CEBA.	X		X		X	
28	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en los directivos.	X		X		X	
29	El trabajo se organiza de modo que cada docente entiende la relación entre su actividad laboral y los objetivos del CEBA.	X		X		X	
30	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	X		X		X	
31	Las capacidades del líder en el CEBA se mejoran constantemente.	X		X		X	
33	El CEBA capacita continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	X		X		X	
34	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	X		X		X	
35	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.	X		X		X	
	DIMENSION 4 Consistencia	Si	No	Si	No	Si	No
36	El directivo practica lo que pregona.	X		X		X	
37	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	X		X		X	
38	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos.	X		X		X	
39	Ignorar los valores esenciales del CEBA podría ocasionar problemas.	X		X		X	
40	Este CEBA tiene valores fuertes.	X		X		X	
41	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	X		X		X	
42	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	X		X		X	
43	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	X		X		X	
44	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	X		X		X	
45	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ **Existe suficiencia** _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. ~~Dx/~~ Mg: **Dra. Violeta Cadenillas Albornoz**

DNI:09748659

Especialidad del validador: Metodóloga

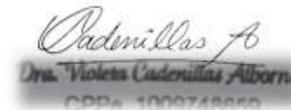
18 de setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Cadenillas A
Dra. Violeta Cadenillas Albornoz
DNI: 09748659

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES BLANDAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1 Liderazgo							
1	Considera que posee la capacidad para guiar a sus alumnos hacia sus metas académicas trazadas.	X		X		X		
2	Da valor a las acciones de sus alumnos y/o colegas para lograr un objetivo en común.	X		X		X		
3	Valora los aportes de sus colegas para solucionar determinadas situaciones en el CEBA.	X		X		X		
4	Motiva a sus alumnos cuando ve que están flaqueando en determinadas áreas.	X		X		X		
5	Motiva a sus colegas para lograr objetivos trazados con respecto al CEBA.	X		X		X		
6	Respeto y se hace respetar por sus colegas y alumnos sin ser autoritario.	X		X		X		
7	Delega deberes con una adecuada distribución de tareas a los estudiantes.	X		X		X		
8	Considera que, en situaciones de conflicto, delega acertadamente responsabilidades a sus estudiantes para encontrar la solución.	X		X		X		
	DIMENSION 2 Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Acepta ayuda de los demás miembros de grupo cuando trabaja con sus colegas.	X		X		X		
10	Solicita ayuda a los miembros del grupo cuando tiene una duda o percance o trata de solucionar solo.	X		X		X		
11	Siempre está predispuesto a colaborar con los demás miembros del grupo de los docentes.	X		X		X		
12	Participa activamente en las actividades del grupo.	X		X		X		
13	Acepta las ideas de los demás miembros del grupo de trabajo en su CEBA.	X		X		X		
14	Apoya las decisiones tomadas por la mayoría del grupo cuando no está de acuerdo	X		X		X		
15	Colabora activamente para alcanzar los objetivos del grupo.	X		X		X		
16	Considera que puede involucrar a los demás miembros del grupo para su pronta solución del trabajo planificado.	X		X		X		
	DIMENSION 3 Gestión de conflictos	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Acepta responsabilidades propias cuando comete un desacierto.	X		X		X		

18	Se centra en el tema que se está tratando durante una discusión con sus colegas.	X		X		X	
19	Controla emocionalmente la polémica o la controversia con su colega.	X		X		X	
20	En situaciones de conflicto sabe mantener serenidad.	X		X		X	
21	Elabora mediaciones eficaces cuando tiene divergencias con sus colegas	X		X		X	
22	Llega a acuerdos incluso en situaciones difíciles.	X		X		X	
23	Ofrece soluciones destacando las opiniones de los otros.	X		X		X	
24	Llega a un consenso sobre la solución más equitativa para las partes en conflicto, valorando críticamente todas las alternativas.	X		X		X	
	DIMENSION 4 Adaptabilidad	Si	No	Si	No	Si	No
25	Posee la capacidad de comprender otros puntos de vista que no sean igual al suyo	X		X		X	
26	Adapta sus reacciones y tácticas a la circunstancia mutante de del CEBA	X		X		X	
27	Suele darles mucha importancia a los cambios de su CEBA.	X		X		X	
28	Aprecia los puntos de vista de sus colegas	X		X		X	
29	Es flexible con la visión de los hechos de su CEBA	X		X		X	
30	Se incomoda cuando el director (a) de su CEBA le delega nuevas funciones.	X		X		X	
31	Trabaja con tranquilidad a pesar de tener colegas problemáticos.	X		X		X	
32	Acepta con facilidad los cambios dados por el nuevo director (a) del CEBA	X		X		X	
	DIMENSION 5 Conciencia organizacional	Si	No	Si	No	Si	No
33	Conoce las características individuales, socioculturales de los jóvenes y adultos	X		X		X	
34	Conoce los conceptos fundamentales de las normas de convivencia en el CEBA.	X		X		X	
35	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de las teorías, prácticas pedagógica y de la didáctica de las áreas que enseña.	X		X		X	
36	Comprende las características individuales socioculturales de los jóvenes y adultos.	X		X		X	
37	Comprende los conceptos fundamentales de las normas de convivencia en el CEBA.	X		X		X	
38	Comprende las teorías, prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	X		X		X	
39	Aprecia de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre estudiantes, basado en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto y la colaboración.	X		X		X	
40	Percibe un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta	X		X		X	

se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro del CEBA.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín **DNI: 25861074**

Especialidad del validador: Metodólogo y Temático

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

24 de setiembre del 2021



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1 Establecimientos de metas y expectativas								
1	Establece metas de manera participativa sobre la base de conocimientos de los procesos pedagógicos.	X		X		X		
2	En el CEBA dan apoyo permanente a los docentes para que mejoren su trabajo.	X		X		X		
3	Diseña de manera participativa los instrumentos de aprendizaje escolar teniendo en cuenta las características del entorno del CEBA, familiar y social.	X		X		X		
4	Promueve espacios y mecanismos de organización en la toma de decisiones en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos del CEBA.	X		X		X		
5	Se establecen objetivos planeados claros para obtener resultados enfocados a los aprendizajes de los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
6	Los profesores del CEBA estimulan constantemente los avances, esfuerzo y logros de los estudiantes.	X		X		X		
DIMENSION 2 Uso estratégico de los recursos								
7	Se fomenta el trabajo colegiado y plan de mejora de los aprendizajes entre los docentes del CEBA	X		X		X		
8	Promueve la autoformación y capacitación docente en gestión de los aprendizajes y evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		
9	Promueve el uso óptimo de los materiales educativo y equipamiento disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
10	Se desarrolla el plan estratégico para la selección oportuna y eficaz de los materiales didácticos a utilizarse en el contexto educativo.	X		X		X		
11	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de recursos ante la comunidad educativa.	X		X		X		
DIMENSION 3 Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo								
12	Planifica y ejecuta jornadas de reflexión que conducen a la mejora de los aprendizajes estudiantiles en el CEBA.	X		X		X		
13	Se han establecido criterios de evaluación para una o más capacidades de un área curricular en relación con el ciclo o grado.	X		X		X		
14	Planifica la participación organizada de los estudiantes y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de	X		X		X		

	aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.						
15	Coordina en todo momento cuando se trata de realizar la planificación educativa.	X		X		X	
16	Promueve la participación de los docentes, administrativos y estudiantes del CEBA en el planeamiento del currículo.	X		X		X	
17	Promueve el enfoque formativo, en la claridad de la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X	
18	Se involucra en la enseñanza mediante visitas regulares a las aulas, supervisando el cumplimiento del currículo.	X		X		X	
19	Promueve el monitoreo y acompañamiento en el CEBA de manera efectiva dando cumplimiento de lo planificado.	X		X		X	
	DIMENSION 4 Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Si	No	Si	No	Si	No
20	Sensibiliza e involucra activamente al cumplimiento de la programación curricular del CEBA facilitando espacios e insumos pertinentes para el fin.	X		X		X	
21	Felicita pública y resolutivamente el desempeño del personal del CEBA.	X		X		X	
22	Gestiona el uso óptimo del tiempo en el CEBA a favor de los aprendizajes.	X		X		X	
23	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.	X		X		X	
24	Se involucra activamente en las reuniones de trabajo colegiado del CEBA	X		X		X	
25	Promociona la participación de los docentes en capacitaciones y evaluaciones para mejorar su desarrollo profesional.	X		X		X	
26	Se aplica un plan de desarrollo profesional que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el desempeño docente.	X		X		X	
27	Se involucra en el plan de mejora continua institucional y fomenta el trabajo colegiado y empático bajo el enfoque de resiliencia.	X		X		X	
28	Formula o propone proyectos de innovación continua en el CEBA	X		X		X	
	DIMENSION 5 Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Si	No	Si	No	Si	No
29	Cumple oportunamente con las directivas emanadas por el MINEDU.	X		X		X	
30	Dirige el equipo administrativo del CEBA orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	X		X		X	
31	Promueve la cultura de estímulos y recompensas por los logros de aprendizajes obtenidos y sostenidos.	X		X		X	
32	En el CEBA se utiliza un protocolo para garantiza el bienestar del estudiante.	X		X		X	

33	Gestiona la información que produce el CEBA y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	x		x		x	
34	Asegura un entorno ordenado del clima institucional con el apoyo de los docentes, administrativos y estudiantes.	X		X		X	
35	Cumple y gestiona normativa con las comisiones de trabajo del CEBA para garantizar el desarrollo del Plan de trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín **DNI: 25861074**

Especialidad del validador: Metodólogo y Temático

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

24 de setiembre del 2021

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1 Misión							
1	Existe en el CEBA un propósito y dirección a largo plazo.	X		X		X		
2	Existe en el CEBA una clara misión que le da sentido y dirección a nuestro trabajo.	X		X		X		
3	Existe en el CEBA una estrategia clara para el futuro.	X		X		X		
4	Hay un amplio consenso acerca de las metas en el CEBA.	X		X		X		
5	La dirección ha establecido claramente los objetivos que estamos tratando de cumplir.	X		X		X		
6	El líder del CEBA establece metas que son realistas.	X		X		X		
7	Tenemos una visión compartida de lo que el CEBA va a ser en el futuro.	X		X		X		
8	El líder del CEBA tiene una orientación a largo plazo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Adaptabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	X		X		X		
10	Fomentamos el contacto directo con los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
11	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	X		X		X		
12	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	X		X		X		
13	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes.	X		X		X		
14	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	X		X		X		
15	La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.	X		X		X		
16	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes conducen a menudo a introducir cambios.	X		X		X		
17	Los diferentes docentes del CEBA cooperan a menudo para introducir cambios.	X		X		X		
18	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	X		X		X		
19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	X		X		X		
	DIMENSION 3 Participación	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Respondemos bien a los cambios del entorno en el CEBA.	X		X		X		
21	La mayoría de los miembros del CEBA están muy comprometidos con su trabajo.	X		X		X		
22	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el	X		x		x		

	CEBA.						
23	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que se dispone de la mejor información.	X		X		X	
24	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir lo que se necesita.	X		X		X	
25	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos en algún grado.	X		X		X	
26	Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes docentes del CEBA.	X		X		X	
27	Trabajar en el CEBA es como formar parte de un equipo.	X		X		X	
28	Los grupos y no los individuos son los principales pilares del CEBA.	X		X		X	
29	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en los directivos.	X		X		X	
30	El trabajo se organiza de modo que cada docente entiende la relación entre su actividad laboral y los objetivos del CEBA.	X		X		X	
31	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	X		X		X	
32	Las capacidades del líder en el CEBA se mejoran constantemente.	X		X		X	
33	El CEBA capacita continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	X		X		X	
34	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	X		X		X	
35	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.	X		X		X	
	DIMENSION 4 Consistencia	Si	No	Si	No	Si	No
36	El directivo practica lo que pregona.	X		X		X	
37	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	X		X		X	
38	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos.	X		X		X	
39	Ignorar los valores esenciales del CEBA podría ocasionar problemas.	X		X		X	
40	Este CEBA tiene valores fuertes.	X		X		X	
41	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	X		X		X	
42	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	X		X		X	
43	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	X		X		X	

44	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	X		X		X	
45	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín **DNI: 25861074**

Especialidad del validador: Metodólogo y Temático

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

24 de setiembre del 2021

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES BLANDAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Liderazgo							
1	Considera que posee la capacidad para guiar a sus alumnos hacia sus metas académicas trazadas.	X		X		X		
2	Da valor a las acciones de sus alumnos y/o colegas para lograr un objetivo en común.	X		X		X		
3	Valora los aportes de sus colegas para solucionar determinadas situaciones en el CEBA.	X		X		X		
4	Motiva a sus alumnos cuando ve que están flaqueando en determinadas áreas.	X		X		X		
5	Motiva a sus colegas para lograr objetivos trazados con respecto al CEBA.	X		X		X		
6	Respeto y se hace respetar por sus colegas y alumnos sin ser autoritario.	X		X		X		
7	Delega deberes con una adecuada distribución de tareas a los estudiantes.	X		X		X		
8	Considera que, en situaciones de conflicto, delega acertadamente responsabilidades a sus estudiantes para encontrar la solución.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Acepta ayuda de los demás miembros de grupo cuando trabaja con sus colegas.	X		X		X		
10	Solicita ayuda a los miembros del grupo cuando tiene una duda o percance o trata de solucionar solo.	X		X		X		
11	Siempre está predispuesto a colaborar con los demás miembros del grupo de los docentes.	X		X		X		
12	Participa activamente en las actividades del grupo.	X		X		X		
13	Acepta las ideas de los demás miembros del grupo de trabajo en su CEBA.	X		X		X		
14	Apoya las decisiones tomadas por la mayoría del grupo cuando no está de acuerdo	X		X		X		
15	Colabora activamente para alcanzar los objetivos del grupo.	X		X		X		
16	Considera que puede involucrar a los demás miembros del grupo para su pronta solución del trabajo planificado.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Gestión de conflictos	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Acepta responsabilidades propias cuando comete un desacuerdo.	X		X		X		

18	Se centra en el tema que se está tratando durante una discusión con sus colegas.	X		X		X		
19	Controla emocionalmente la polémica o la controversia con su colega.	X		X		X		
20	En situaciones de conflicto sabe mantener serenidad.	X		X		X		
21	Elabora mediaciones eficaces cuando tiene divergencias con sus colegas	X		X		X		
22	Llega a acuerdos incluso en situaciones difíciles.	X		X		X		
23	Ofrece soluciones destacando las opiniones de los otros.	X		X		X		
24	Llega a un consenso sobre la solución más equitativa para las partes en conflicto, valorando críticamente todas las alternativas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4 Adaptabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Posee la capacidad de comprender otros puntos de vista que no sean igual al suyo	X		X		X		
26	Adapta sus reacciones y tácticas a la circunstancia mutante de del CEBA	X		X		X		
27	Suele darles mucha importancia a los cambios de su CEBA.	X		X		X		
28	Aprecia los puntos de vista de sus colegas	X		X		X		
29	Es flexible con la visión de los hechos de su CEBA	X		X		X		
30	Se incomoda cuando el director (a) de su CEBA le delega nuevas funciones.	X		X		X		
31	Trabaja con tranquilidad a pesar de tener colegas problemáticos.	X		X		X		
32	Acepta con facilidad los cambios dados por el nuevo director (a) del CEBA	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5 Conciencia organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
33	Conoce las características individuales, socioculturales de los jóvenes y adultos	X		X		X		
34	Conoce los conceptos fundamentales de las normas de convivencia en el CEBA.	X		X		X		
35	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de las teorías, prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	X		X		X		
36	Comprende las características individuales socioculturales de los jóvenes y adultos.	X		X		X		
37	Comprende los conceptos fundamentales de las normas de convivencia en el CEBA.	X		X		X		
38	Comprende las teorías, prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	X		X		X		
39	Aprecia de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre estudiantes, basado en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto y la colaboración.	X		X		X		

40	Percibe un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro del CEBA.	X		X		X	
----	--	---	--	---	--	---	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Milagritos Leonor Rodríguez Rojas..... DNI: 21069112.....

Especialidad del validador: ...Docente de investigación.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....30.....de.....Setiembre.....del 20...21..



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Establecimientos de metas y expectativas							
1	Establece metas de manera participativa sobre la base de conocimientos de los procesos pedagógicos.	X		X		X		
2	En el CEBA dan apoyo permanente a los docentes para que mejoren su trabajo.	X		X		X		
3	Diseña de manera participativa los instrumentos de aprendizaje escolar teniendo en cuenta las características del entorno del CEBA, familiar y social.	X		X		X		
4	Promueve espacios y mecanismos de organización en la toma de decisiones en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos del CEBA.	X		X		X		
5	Se establecen objetivos planeados claros para obtener resultados enfocados a los aprendizajes de los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
6	Los profesores del CEBA estimulan constantemente los avances, esfuerzo y logros de los estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Uso estratégico de los recursos	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Se fomenta el trabajo colegiado y plan de mejora de los aprendizajes entre los docentes del CEBA	X		X		X		
8	Promueve la autoformación y capacitación docente en gestión de los aprendizajes y evaluaciones de los aprendizajes.	X		X		X		
9	Promueve el uso óptimo de los materiales educativo y equipamiento disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
10	Se desarrolla el plan estratégico para la selección oportuna y eficaz de los materiales didácticos a utilizarse en el contexto educativo.	X		X		X		
11	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de recursos ante la comunidad educativa.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Planifica y ejecuta jornadas de reflexión que conducen a la mejora de los aprendizajes estudiantiles en el CEBA.	X		X		X		
13	Se han establecido criterios de evaluación para una o más capacidades de un área curricular en relación al ciclo o grado.	X		X		X		
14	Planifica la participación organizada de los estudiantes y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	X		X		X		

15	Coordina en todo momento cuando se trata de realizar la planificación educativa.	X		X		X		
16	Promueve la participación de los docentes, administrativos y estudiantes del CEBA en el planeamiento del currículo.	X		X		X		
17	Promueve el enfoque formativo, en la claridad de la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
18	Se involucra en la enseñanza mediante visitas regulares a las aulas, supervisando el cumplimiento del currículo.	X		X		X		
19	Promueve el monitoreo y acompañamiento en el CEBA de manera efectiva dando cumplimiento de lo planificado. DIMENSIÓN 4 Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	X		X		X		
		Si	No	Si	No	Si	No	
20	Sensibiliza e involucra activamente al cumplimiento de la programación curricular del CEBA facilitando espacios e insumos pertinentes para el fin.	X		X		X		
21	Felicita publica y resolutiveamente el desempeño del personal del CEBA.	X		X		X		
22	Gestiona el uso óptimo del tiempo en el CEBA a favor de los aprendizajes.	X		X		X		
23	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.	X		X		X		
24	Se involucra activamente en las reuniones de trabajo colegiado del CEBA	X		X		X		
25	Promociona la participación de los docentes en capacitaciones y evaluaciones para mejorar su desarrollo profesional.	X		X		X		
26	Se aplica un plan de desarrollo profesional que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el desempeño docente.	X		X		X		
27	Se involucre en el plan de mejora continua institucional y fomenta el trabajo colegiado y empático bajo el enfoque de resiliencia.	X		X		X		
28	Formula o propone proyectos de innovación continua en el CEBA DIMENSIÓN 5 Garantizar un ambiente seguro y de soporte	X		X		X		
		Si	No	Si	No	Si	No	
29	Cumple oportunamente con las directivas emanadas por el MINEDU.	X		X		X		
30	Dirige el equipo administrativo del CEBA orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
31	Promueve la cultura de estímulos y recompensas por los logros de aprendizajes obtenidos y sostenidos.	X		X		X		
32	En el CEBA se utiliza un protocolo para garantiza el bienestar del estudiante.	X		X		X		

33	Gestiona la información que produce el CEBA y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	X		X		X	
34	Asegura un entorno ordenado del clima institucional con el apoyo de los docentes, administrativos y estudiantes.	X		X		X	
35	Cumple y gestiona normativa con las comisiones de trabajo del CEBA para garantizar el desarrollo del Plan de trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Milagritos Leonor Rodríguez Rojas..... DNI: ...21069112.....

Especialidad del validador: ...Docente de investigación.....

.....30.....de.....Setiembre.....del 20...21..

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Misión							
1	Existe en el CEBA un propósito y dirección a largo plazo.	X		X		X		
2	Existe en el CEBA una clara misión que le da sentido y dirección a nuestro trabajo.	X		X		X		
3	Existe en el CEBA una estrategia clara para el futuro.	X		X		X		
4	Hay un amplio consenso acerca de las metas en el CEBA.	X		X		X		
5	La dirección ha establecido claramente los objetivos que estamos tratando de cumplir.	X		X		X		
6	El líder del CEBA establece metas que son realistas.	X		X		X		
7	Tenemos una visión compartida de lo que el CEBA va a ser en el futuro.	X		X		X		
8	El líder del CEBA tiene una orientación a largo plazo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Adaptabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	X		X		X		
10	Fomentamos el contacto directo con los estudiantes del CEBA.	X		X		X		
11	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	X		X		X		
12	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	X		X		X		
13	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes.	X		X		X		
14	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	X		X		X		
15	La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.	X		X		X		
16	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes conducen a menudo a introducir cambios.	X		X		X		
17	Los diferentes docentes del CEBA cooperan a menudo para introducir cambios.	X		X		X		
18	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	X		X		X		
19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Participación	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Respondemos bien a los cambios del entorno en el CEBA.	X		X		X		
21	La mayoría de los miembros del CEBA están muy comprometidos con su trabajo.	X		X		X		

22	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el CEBA.	X		X		X		
23	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que se dispone de la mejor información.	X		X		X		
24	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir lo que se necesita.	X		X		X		
25	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos en algún grado.	X		X		X		
26	Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes docentes del CEBA.	X		X		X		
27	Trabajar en el CEBA es como formar parte de un equipo.	X		X		X		
28	Los grupos y no los individuos son los principales pilares del CEBA.	X		X		X		
29	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en los directivos.	X		X		X		
30	El trabajo se organiza de modo que cada docente entiende la relación entre su actividad laboral y los objetivos del CEBA.	X		X		X		
31	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	X		X		X		
32	Las capacidades del líder en el CEBA se mejoran constantemente.	X		X		X		
33	El CEBA capacita continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	X		X		X		
34	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	X		X		X		
35	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4 Consistencia							
36	El directivo practica lo que predica.	X	No	X	No	X	No	
37	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	X		X		X		
38	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos.	X		X		X		
39	Ignorar los valores esenciales del CEBA podría ocasionar problemas.	X		X		X		
40	Este CEBA tiene valores fuertes.	X		X		X		
41	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	X		X		X		
42	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	X		X		X		
43	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	X		X		X		
44	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	X		X		X		

45	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	X		X		X	
----	---	---	--	---	--	---	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Milagritos Leonor Rodríguez Rojas..... DNI: ...21069112.....

Especialidad del validador: ...Docente de investigación.....

.....30.....de.....Setiembre.....del 20...21..

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Anexo 6: Confiabilidad de las variables

Variable habilidades blandas

Nº	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22	P.23	P.24	P.25	P.26	P.27	P.28	P.29	P.30	P.31	P.32	P.33	P.34	P.35	P.36	P.37	P.38	P.39	P.40	
1	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	5	5	2	4	4	3	4	3	3	4	
2	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
6	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	
7	4	4	5	5	3	4	2	1	1	3	3	5	5	4	5	4	2	1	3	3	4	4	2	4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	
8	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	
9	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
10	5	4	5	5	5	4	3	3	2	2	5	5	5	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	
11	4	5	5	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	
12	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	
13	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	
14	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
16	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
17	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	
18	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	1	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	
25	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	3	5	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
30	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	3	5	3	5	5	2	5	5	3	3	4	2	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	40

Variable liderazgo pedagógico

N°	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22	P.23	P.24	P.25	P.26	P.27	P.28	P.29	P.30	P.31	P.32	P.33	P.34	P.35	
1	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	5	5	3	5	4	5	2	4	4	4	4	5	5
2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	4	1	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	
5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
6	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
7	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	
9	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	
10	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	2	4	3	4	5	4	
11	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	
12	4	3	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	
13	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	5	
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
15	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
23	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
24	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
25	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	
26	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	
27	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5
30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	2	4	2	4	5	4	4	3	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	35

Variable cultura organizacional

Nº	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22	P.23	P.24	P.25	P.26	P.27	P.28	P.29	P.30	P.31	P.32	P.33	P.34	P.35	P.36	P.37	P.38	P.39	P.40	P.41	P.42	P.43	P.44	P.45		
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	1	5	1	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4		5	5	5	5	4	5	4	1	3	5	3	4	2	1	1	5	1	4	5	
2	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	2	2	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5		4	4	4	5	5	5	4	2	5	4	4	5	5	5	5	4	3	2	3	
3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	1	3	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5		5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	5	
4	1	3	2	3	3	3	1	1	3	4	4	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	5	4		4	4	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	1	2	4	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5		5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	4	
6	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
7	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4		4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	1	5	1	5	5	2	2	4	5		
8	4	4	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2		2	4	2	2	4	4	3	2	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	
10	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		5	5	4	5	5	5	5	2	2	5	4	4	5	5	5	5	2	4	5	
11	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5		5	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	2	5	4	
12	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	3	4	2	3	4	5	5	3	4	5	4	3	5	3		5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	5	5	2	2	3	5	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	1	4	3	4	3	3	1	4	4	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5		5	4	4	5	4	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	4	4		
17	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	1	2	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5		5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	4	5	3	5	5	5	1	5	5		
18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4		5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	2	4	2	2	4		
19	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	2	1	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5		5	4	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	
21	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	1	3	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5		5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	3	4	5	5	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	2	5	5		
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3		2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3		
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5		
25	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	1	3	1	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4		4	1	4	5	3	5	5	3	4	1	4	4	5	4	3	5	3	4	4	
26	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4		4	4	3	4	3	4	5	2	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5		5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	2	5	5	5	5	5	3	2	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
30	5	5	2	4	5	4	3	3	3	5	5	5	1	3	5	4	3	3	5	3	4	3	5	5	4	5		5	5	5	5	4	3	3	2	3	4	2	4	3	5	5	4	3	4	5	

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	45

Anexo 7: Tablas de resultados

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	14,148	10	,166
Desviianza	12,199	10	,272

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	17,307	10	,068
Desviianza	17,447	10	,065

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	5,476	10	,857
Desviianza	6,296	10	,790

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	11,307	10	,334
Desviianza	12,808	10	,235

Función de enlace: Logit.

Anexo 8. Solicitudes y autorizaciones



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Lima, 9 de agosto de 2021
Carta P. 0881-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.
RONALD LUIS LÓPEZ GRANADOS

Director de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03
Todos los Centros de Educación Básica

Alternativa De mi mayor consideración:

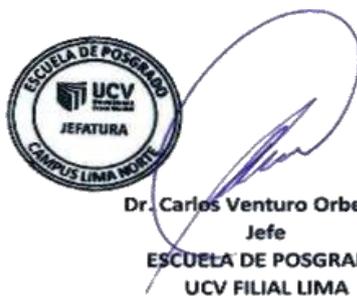
Es grato dirigirme a usted, para presentar a HUIZA NUÑEZ, CÉSAR AUGUSTO; identificado con DNI N° 07109025 y con código de matrícula N° 6000135837; estudiante del programa de DOCTORADO EN EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa UGEL 03 - 2021

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador HUIZA NUÑEZ, CÉSAR AUGUSTO asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

13/8/2021

sinad.ugel03.gob.pe/Sinad/Reportes/TicketExpedientePopUp.a
spx?data=EO2apG05o4bzk2pQWSW5LtoR5pjXzN6zICaS7cZbyZHZ...

PERU

UGEL 03

MESA DE PARTES

Jr. Andahuaylas 563, Cercado de Lima

Fecha: 13/08/2021 Hora: 18:16

Expediente: **MPT2021-EXT-0055145**

Remitente: CESAR HUIZA NUÑEZ

DNI/CE 07109025

Tipo Documento: EXPEDIENTE

Folios: 2

Nro. de Doc.:

Consultas sobre su trámite al teléfono: **427-3210**
y/o ingrese a : www.ugel03.gob.pe y haga click en :



CONTRASEÑA : **1816**

Registrado Por: CPEREZR

NOTA: Expediente de la carta presentado por mesa de partes.

SOLICITO: Autorización para levantar
encuesta de investigación

**SEÑOR DIRECTOR DEL CEBA JUANA ALARCO
DE DAMMERTS.D.**

HUIZA NUÑEZ, CÉSAR AUGUSTO; identificado con DNI N° 07109025; con domicilio en la Calle Micaela Villegas 121 El Agustino, estudiante del programa de DOCTORADO EN EDUCACIÓN, ante Ud., con el debido respeto e presento y expongo.

Que habiendo iniciado con el desarrollo de mi tesis en **“Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021”** en la Universidad “Cesar Vallejo”, en el marco de mi tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR, solicito a su digna persona otorgar el permiso, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa. Agradeciendo la gentileza de su atención la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor

consideración. Atentamente,

El Agustino 13 de setiembre del 2021


César Augusto Huiza Nuñez



**“CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA
ALTERNATIVA N° 1049 “JUANA
ALARCO DE DAMMERT”**



*“Año del Bicentenario del Perú: 200 años De
Independencia”*

Lima, 13 de setiembre del 2021

OFICIO N°053-2021-DCEBA-N°1049-“JAD”

**Profesor
César Augusto
Huiza Núñez
Lima.-**

Presente

**ASUNTO: Respuesta para la aplicación de Encuesta de
Investigación para desarrollo de tesis y
obtención de grado de Doctor**

*Es grato dirigirme a usted para saludarlo
cordialmente y a la vez informarle que habiendo recibido su solicitud; siendo leído el contenido
y considerándolo pertinente se le AUTORIZA la aplicación de la Encuesta de Investigación para
desarrollo de tesis y obtención de grado de Doctor.*

*Es ocasión propicia para reiterar las muestras de
mi especial*

consideración y estima personal.

Atentamente,



724
Mg. Nelson Regalado Varga
DIRECTOR

SOLICITO: Autorización para levantar encuesta de investigación.

SEÑORA DIRECTORA DEL CEBA HIPÓLITO UNANUE

S.D.

HUIZA NUÑEZ, César Augusto, identificado con DNI N° 07109025; con domicilio en la Calle Micaela Villegas 121 El Agustino, estudiante del programa de DOCTORADO EN EDUCACIÓN, ante Ud., con el debido respeto e presento y expongo.

Que habiendo iniciado el desarrollo de mi tesis en **“Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021”** en la Universidad “Cesar Vallejo”, en el marco de mi tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR, solicito a su digna persona otorgar el permiso, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa.

Agradeciendo la gentileza de su atención a la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

El Agustino 13 de setiembre del 2021


César Augusto Huiza Nuñez



PERU

Ministerio de
Educación

Unidad de Gestión
Educativa Local 03

Centro Educación Básica Alternativa

"Hipólito Unanue"



"Año del Bicentenario del Perú 200 años de Independencia"

Lima, 14 de setiembre del 2021

Señor.

César Augusto Huiza Nuñez

Asunto: Respuesta a su solicitud sobre encuesta

Presente.

Son sumo agrado le informamos que su solicitud presentada a mi despacho el día 13 de setiembre sobre autorización para realizar una encuesta a docente para el desarrollo de su tesis en **"Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021"** de la Universidad "César Vallejo" en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR.

Por tal motivo, su solicitud ha sido aceptada para realizar la mencionada encuesta a los docentes de los ciclos inicial, intermedio y avanzado de acuerdo al formulario de google, que ha enviado.

Convencida que esto le permitirá buscar mejoras y alternativa de solución a la problemática de nuestra modalidad, me despido de Ud.,

Atentamente,


Mg. Mariela Benítez Aponte
DIRECTORA
CEBA 8048 HIPÓLITO UNANUE



CEBA 1103 ELVIRA GARCIA Y GARCIA

DIRECCION DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA

Pueblo Libre, 16 de setiembre del 2021

Señor.
César A. Huiza Nuñez
Asunto: Respuesta a su solicitud sobre encuesta

Presente.

Tengo el agrado de informarle que su solicitud presentada a mi despacho el día 13 de setiembre sobre autorización para realizar una encuesta a docente para el desarrollo de su tesis en "**Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021**" de la Universidad "César Vallejo" en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR, ha sido aceptada en tal sentido puede realizar la encuesta con los formularios que ha enviado al WhatsApp.

Sin más que mencionar y en aras de la mejora de la calidad educativa, me despido de usted.

Atentamente,


DNI:15424073
JULIO L. SOLÍS LEANDRO
DIRECTOR CEBA

DNI:15424073

Breña, 17 de setiembre del 2021

Señor,
César Augusto Huiza Nuñez
Asunto: Solicitud de encuesta

Presente.

La presente es para saludarlo y dar respuesta a la solicitud presentada a mi despacho, sobre autorización para llevar a cabo una encuesta a los docentes de los ciclos; inicial, intermedio y avanzado para el desarrollo de su tesis en "**Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021**" de la Universidad "César Vallejo" en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR.

Por lo tanto; puede Ud., dar inicio a realizar las encuestas a los docentes de acuerdo al formulario de geogle, que ha enviado.

Convencido que esto le permitirá encontrar una alternativa de solución a la problemática de EBA, me despido de Ud.,

Atentamente,




GEORGE H. APOLO PRADO
DIRECTOR CEBA



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Centro de Educación Básica Alternativa
“MELITÓN CARVAJAL”
Av. Leónidas Yerovi N° 2120 – Lince – UGEL 03



“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

Lince, 18 de setiembre del 2021

OFICIO N° 032 D/CEBA-MC-2021

Profesor
César Augusto Huiza Nuñez
Presente.

ASUNTO: Respuesta a su solicitud

Es grato dirigirme a Ud., para saludarlo y a la vez manifestarle que su solicitud de encuesta, para el desarrollo de su tesis **“Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021”** de la Universidad “César Vallejo”, ha sido aprobada.

En consecuencia, es procedente realizar la mencionada encuesta a los docentes de los ciclos inicial, intermedio y avanzado de acuerdo al formulario de Google, que ha enviado.

Atentamente



Verónica
GLORIA VERÓNICA VELA AYLLAS
DIRECTORA DEL CEB
MELITÓN CARVAJAL
INICIAL, INTERMEDIO Y AVANZADO



PERU

Ministerio de
Educación

Unidad de Gestión
Educativa Local 03

Centro Educación Básica Alternativa

"Hipólito Unanue"



"Año del Bicentenario del Perú 200 años de Independencia"

Lima, 14 de setiembre del 2021

Señor.

César Augusto Huiza Nuñez

Asunto: Respuesta a su solicitud sobre encuesta

Presente.

Son sumo agrado le informamos que su solicitud presentada a mi despacho el día 13 de setiembre sobre autorización para realizar una encuesta a docente para el desarrollo de su tesis en "**Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021**" de la Universidad "César Vallejo" en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR.

Por tal motivo, su solicitud ha sido aceptada para realizar la mencionada encuesta a los docentes de los ciclos inicial, intermedio y avanzado de acuerdo al formulario de google, que ha enviado.

Convencida que esto le permitirá buscar mejoras y alternativa de solución a la problemática de nuestra modalidad, me despido de Ud.,

Atentamente,



DIRECCIÓN
CERA 9048 HIPÓLITO UNANUE



Lima, 16 de setiembre del 2021

Señor.
César Augusto Huiza Nuñez
Asunto: Respuesta a su solicitud.

Presente.

Con sumo agrado le manifiesto que su solicitud presentada sobre autorización para realizar encuestas a docentes para el desarrollo de su tesis en **"Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en básica alternativa, Lima – 2021"** de la Universidad "César Vallejo" en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR.

Por tal motivo, es procedente que realice la mencionada encuesta a los docentes de los ciclos inicial, intermedio y avanzado de acuerdo al formulario de Google, que ha enviado.

Hago propicia la oportunidad para despedirme de Ud.

Atentamente,

LUIS HERNANDEZ GARCIA
Lima, 16 de Septiembre del 2021
DIRECCION
C.E.B.A. 1150 ABRAHAM ZEA CARREÓN