

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
ESCUELA DE POSGRADO
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO
EDUCATIVO



HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS Y LA
GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO
EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO
EDUCATIVO

TESISTA: GAVIDIA MEDRANO MAYDA BEATRIZ

ASESOR: MG. TARAZONA BARDALES JOEL CIPRIANO

HUÁNUCO - PERÚ

2023

DEDICATORIA

A la gloria de Dios.

A la memoria de mi padre.

A mi familia por ser el motor de mis acciones.

A cada persona cuyo esmero es seguir aprendiendo.

A toda persona que no se rinde en la búsqueda de alcanzar sus metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por establecer un propósito para mi persona.

A mis padres: Geroncio Gavidia (Q.E.D.D.G.) y Delma Medrano por su motivación para lograr mis objetivos.

A mi esposo, hijos e hijas, por estar siempre ayudándome a empujar la carreta de los retos y por respaldar mis obras para juntos disfrutar mis logros.

A mi asesor: Mg. Joel Cipriano Tarazona Bardales, por su apoyo y guía constante en el desarrollo de la tesis y su asesoramiento oportuno para concretar el proyecto de investigación.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL, quienes aportaron en mi formación académica con sus conocimientos cada día vivido como maestranda.

A mis colegas docentes con quienes compartimos las sesiones de clases y demás actividades académicas durante el tiempo como maestrandos en la mención Gestión y Planeamiento Educativo de la EPG UNHEVAL.

Finalmente, a cada persona que contribuyó para realizar esta investigación y a aquellos que me acompañaron de alguna manera para el logro de mis objetivos.

RESUMEN

El talento humano es un activopreciado que permitió que las organizaciones incrementen su interés en gestionarlas dentro de sus planes de producción o servicio; entonces, este talento viene cargado de habilidades blandas y habilidades duras, de manera que las primeras son más influyentes que las últimas debido a que el aspecto emocional de las personas genera equilibrio para su accionar o genera el tan ansiado buen clima organizacional, que son causantes para la existencia de la sinergia en cada actividad protagonizada. Teniendo como base lo anterior surgió la necesidad de validar a través de este estudio cuyo objetivo general fue el de determinar la correlación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María, como respuesta a la interrogante ¿qué relación existe entre tales variables?; entonces, se hizo efectivo el cumplimiento de las hipótesis demostrando la existencia de un nivel de correlación positiva muy fuerte equivalente a $+ 0,856$, $+ 0,812$, $+ 0,772$ y $+ 0,864$, siendo la primera el coeficiente Rho de Spearman de correlación de la hipótesis general y las tres últimas de las hipótesis específicas (referente a la variable independiente habilidades blandas de los directivos y las dimensiones sistematicidad, visión compartida y cooperativismo de la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María respectivamente) que probaron las hipótesis de la investigación. Por consiguiente, como muestra de logro del estudio, queda como conclusión que, la existencia de correlación positiva entre las variables de estudio asegura que, si la variable habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas se refuerzan o se descuidan, conducirán como consecuencia al aumento o disminución de resultados favorables de la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María.

PALABRAS CLAVE: Habilidades blandas, sinergia, sistematicidad, visión compartida, cooperativismo.

ABSTRACT

Human talent is a precious asset that allowed organizations to increase their interest in managing them within their production or service plans; then, this talent comes loaded with soft skills and hard skills, so that the former are more influential than the latter because the emotional aspect of people generates balance for their actions or generates the long-awaited good organizational climate, which are causes for the existence of synergy in each activity carried out. Based on the above, the need arose to validate through this study whose general objective was to determine the correlation that exists between the soft skills of managers and the management of synergies in educational institutions in the city of Tingo María, as response to the question: what relationship exists between such variables?; then, the fulfillment of the hypotheses was made effective, demonstrating the existence of a very strong positive correlation level equivalent to + 0.856, + 0.812, + 0.772 and + 0.864, the first being Spearman's Rho coefficient of correlation of the general hypothesis and the last three of the specific hypotheses (referring to the independent variable soft skills of the managers and the dimensions systematicity, shared vision and cooperativeness of the management of synergies in the educational institutions of Tingo María respectively) that tested the research hypotheses. Therefore, as a sample of the study's achievement, it is concluded that the existence of a positive correlation between the study variables ensures that, if the variable soft skills of the managers of educational institutions are reinforced or neglected, they will lead as a consequence to the increase or decrease of favorable results of the management of synergies in the educational institutions of Tingo María.

KEYWORDS:

Soft skills, synergy, systematicity, shared vision, cooperativism.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE	vi
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 Fundamentación del problema	16
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	17
1.3 Viabilidad de la investigación	17
1.4 Formulación del problema.....	18
1.5 Formulación de objetivos	18
1.5.1 Objetivo general	18
1.5.2 Objetivos específicos	18
CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS	19
2.1 Formulación de las hipótesis	19
2.1.1 Hipótesis general.....	19

2.1.2	Hipótesis específicas	19
2.2	Operacionalización de variables.....	19
2.3	Definición operacional de las variables.....	22
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO		24
3.1	Antecedentes de investigación	24
3.2	Bases teóricas	25
3.2.1	Habilidades blandas.	25
3.2.1.1	Liderazgo.....	26
3.2.1.2	Comunicación efectiva.....	27
3.2.1.3	Trabajo en equipo.....	28
3.2.2	Sinergia.	29
3.2.3	Sistematicidad.	30
3.2.4	Cooperativismo.	30
3.3	Bases conceptuales	31
3.3.1	Las habilidades blandas.....	31
3.3.2	Comunicación efectiva.....	31
3.3.3	Trabajo en equipo.....	31
3.3.4	Liderazgo.....	31
3.3.5	Liderazgo directivo.	32
3.3.6	Sinergia.	32

3.3.7	Estructura.	32
3.3.8	Acoplamiento.	32
3.3.9	Equifinalidad.	32
3.3.10	Visión compartida.	33
3.3.11	Sistematicidad.	33
3.3.12	Cooperativismo.	33
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO		34
4.1	Ámbito.....	34
4.2	Tipo y nivel de investigación	34
4.3	Población y muestra	34
4.3.1	Descripción de la población.....	34
4.3.2	Muestra y método de muestreo	36
4.3.3	Criterios de inclusión y exclusión	38
4.4	Diseño de investigación.....	38
4.5	Técnicas e instrumentos	39
4.5.1	Técnicas.....	39
4.5.2	Instrumentos	39
4.5.2.1	Validación de los instrumentos para la recolección de datos.....	39
4.5.2.2	Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos	40
4.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	40

4.7	Aspectos éticos	40
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		42
5.1	Análisis descriptivo	42
5.1.1	Análisis descriptivo de la variable independiente	42
5.1.1.1	Análisis descriptivo de la dimensión Comunicación Efectiva	42
5.1.1.2	Análisis descriptivo de la dimensión Liderazgo.....	44
5.1.1.3	Análisis descriptivo de la dimensión Trabajo en Equipo	45
5.1.2	Análisis descriptivo de la variable dependiente	47
5.1.2.1	Análisis descriptivo de la dimensión Sistemática	47
5.1.2.2	Análisis descriptivo de la dimensión Visión Compartida	48
5.1.2.3	Análisis descriptivo de la dimensión Cooperatividad	50
5.2	Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	51
5.2.1	Contrastación de la hipótesis general.....	53
5.2.2	Contrastación de las hipótesis específicas.....	54
5.2.2.1	Hipótesis específica N° 1 (H1 ₁).....	54
5.2.2.2	Hipótesis específica N° 2 (H2 ₁).....	55
5.2.2.3	Hipótesis específica N° 3 (H3 ₁).....	56
5.3	Discusión de resultados	58
5.4	Aporte científico de la investigación.....	59
CONCLUSIONES		61

SUGERENCIAS	62
REFERENCIAS	63
ANEXOS	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de investigación.....	35
Tabla 2 Muestra de investigación.....	37
Tabla 3 Información de expertos para validación de instrumento	39
Tabla 4 Alfa de Cronbach para confiabilidad del instrumento	40
Tabla 5 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la comunicación efectiva de los directivos de las IE de Tingo María.	43
Tabla 6 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el liderazgo de los directivos de las IE de Tingo María.	44
Tabla 7 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el trabajo en equipo de los directivos de las IE de Tingo María.....	46
Tabla 8 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la sistematicidad de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María	47
Tabla 9 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la visión compartida de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.....	49
Tabla 10 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el cooperativismo de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.	50
Tabla 11 Prueba de normalidad.....	52
Tabla 12 Rangos de decisión para el coeficiente de Spearman.....	52
Tabla 13 Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.....	53
Tabla 14 Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la dimensión sistematicidad de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.....	54

Tabla 15 Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la dimensión visión compartida de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María..... 56

Tabla 16 Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la dimensión cooperativismo de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María..... 57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la comunicación efectiva de los directivos de las IE de Tingo María.	43
Figura 2 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el liderazgo de los directivos de las IE de Tingo María.	45
Figura 3 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el trabajo en equipo de los directivos de las IE de Tingo María.	46
Figura 4 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la sistematicidad de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.	48
Figura 5 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre sobre la visión compartida de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.	49
Figura 6 Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre sobre el cooperativismo de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.	51

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas fueron poco atendidas hace algunos años atrás, así que el desarrollo de estas era considerada primaria solo para algunas organizaciones; es así que incluso en las evaluaciones para el nombramiento y contrato docente en la educación básica regular se contemplaba en gran medida aquellos aspectos con indicadores técnicos o de conocimiento, descuidando el trabajo en el aula o la práctica pedagógica que involucraba habilidades sociales en los docentes aspirantes en su día a día. Gracias a la pandemia por el COVID-19 se acrecentó el interés por el desarrollo de estas habilidades que promueven la mejora de la comunicación efectiva, el liderazgo y el trabajo en equipo y sobre todo predispone al ser humano a una mejor y adecuada toma de decisiones que en este estudio le denominamos gestión de sinergias.

Es así que durante este proceso investigativo se pudo medir la correlación y determinar el nivel de esta como una intención de justificar el desarrollar las habilidades sociales en los directores de las escuelas, para garantizar que la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María resulten beneficiadas de sobremanera considerando que los gestores del destino de las escuelas no descuiden el desarrollo de estas habilidades por su clara necesidad para mejorar la productividad en la educación básica local con impacto regional y nacional.

Según lo argumentado párrafos atrás, este informe consta de nueve apartados, considerando en el primer capítulo información elemental del tema de investigación, la fundamentación y formulación del problema, importancia, viabilidad y los objetivos a lograr en el estudio. En el segundo capítulo se contempla el sistema de hipótesis y la operacionalización de las variables; en el tercer y cuarto capítulo, se considera el marco teórico sobre el cual se soporta la investigación y su correspondiente marco metodológico. A partir del quinto capítulo se organizaron los resultados y su discusión, los mismos que consideran el procesamiento de la información y su respectivo análisis estadístico descriptivo e inferencial para validar las hipótesis; asimismo, se contemplan las

conclusiones, sugerencias, referencias y anexos que evidencian la ejecución del proyecto inicialmente establecido.

CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación del problema

(Rubio, 2020), manifestó la necesidad de superar el impacto negativo del estrés en tiempos de pandemia, dejando como recomendación no descuidar el desarrollo de las habilidades blandas.

Considerando esta necesidad, se argumenta que en un escenario cotidiano en las Instituciones Educativas del país y específicamente de Tingo María es perceptible que las habilidades blandas desarrolladas por los gerentes o directores influyen en la manera de proceder; por lo tanto, el nivel productivo de la gestión de sinergias en la labor directiva se torna incierta, dependiendo tal vez del desarrollo en los directores de habilidades como las de comunicación efectiva, de liderazgo y capacidades para trabajar en equipo promovido por el director para la interrelación e interacción en el escenario educativo.

Por otro lado, debido a la globalización, en la mayoría de actividades productivas se han generado inestabilidad en la inteligencia emocional y motivo por el cual, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Tingo María, muchos gerentes o directores se ven obligados a interesarse en el desarrollo de estas habilidades blandas que complementan a sus conocimientos adquiridos, ya que permitirá mejorar la gestión de sinergias en las instituciones educativas a su cargo; es oportuno entonces, averiguar la relación entre las habilidades blandas que los directores poseen para para optimizar la gestión de sinergias.

(Vera, 2016), según investigaciones sostiene que en la actualidad es común ver que los empleadores se interesen en captar a aquellos profesionales con habilidades blandas, porque estas cualidades los convierte en colaboradores que se adaptan rápidamente, con proactividad, siendo resilientes y por consiguiente responsables.

Entonces, a través de este estudio se busca demostrar la correlación de las habilidades blandas con la gestión de sinergias o la productividad en las instituciones educativas de la localidad de Tingo María.

1.2 Justificación e importancia de la investigación

Poseer habilidades duras ha sido por muchas generaciones “suficiente” para calificar a un profesional como “excelente”, así como para ejercer cargos en la alta dirección de toda organización; pero, en estos tiempos muchos expertos aseguran que a esas habilidades técnicas o cognitivas les hace falta complementar con habilidades blandas o sociales, así potenciarían el rendimiento integral del profesional, independientemente del área donde se desempeñe.

Entonces, la presente investigación se considera oportuna porque permitió conocer sobre las habilidades blandas que poseen los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María desde la óptica del equipo docente, que se fundamenta en la evaluación de la productividad en la gestión de sinergias, demostrándose lo importante que sería para los que dirigen las escuelas de la ciudad de Tingo María afianzar el desarrollo de habilidades blandas que se complementarían con el desarrollo cognitivo conocidas como habilidades duras o técnicas, para mejorar el resultado de la gestión de las sinergias.

Estas razones motivaron la realización de la presente investigación, animado además en lo que podría servir como motor para cambiar percepciones del cómo actuar de manera acertada en el escenario de la gestión directiva en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María, ya sea con actores del área administrativa, personal docente, padres de familia y sobre todo con los estudiantes, sabiendo que estos últimos no solo aprenden la sesión de aprendizaje de las áreas curriculares, sino también pueden aprender el modelo de liderazgo de los directivos.

1.3 Viabilidad de la investigación

El presente estudio resultó viable por la sólida predisposición del investigador y por considerarse dentro un presupuesto real y alcanzable desde la perspectiva económica y de tiempo; asimismo, se contó con la logística necesaria y afinidad con los docentes y directivos de la ciudad de Tingo María contagiados con el reto de mejorar la productividad y el buen desempeño en la gestión de sinergias en las Instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.

1.4 Formulación del problema

Bajo la perspectiva antes expuesta se formularon las siguientes interrogantes:

1.4.1 Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María?

1.4.2 Problemas específicos

✓ ¿De qué manera se relacionan las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad?

✓ ¿De qué manera se relacionan las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida?

✓ ¿De qué manera se relacionan las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo?

1.5 Formulación de objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.

1.5.2 Objetivos específicos

✓ Establecer la relación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad.

✓ Establecer la relación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.

✓ Establecer la relación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo.

CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS

Para el presente estudio se consideró el siguiente sistema de hipótesis:

2.1 Formulación de las hipótesis

2.1.1 Hipótesis general

La hipótesis general de la investigación y la hipótesis nula respectivamente, son:

H₁: Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.

H₀: No existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.

2.1.2 Hipótesis específicas

✓ H₂₁: Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad.

✓ H₂₀: No existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad.

✓ H₂₁: Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.

✓ H₂₀: No existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.

✓ H₃₁: Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo.

✓ H₃₀: No existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo.

2.2 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
V1. Habilidades blandas de los directivos	<p>Las habilidades blandas son capacidades que permiten al gerente gestionar los procesos institucionales con inteligencia emocional, asegurando vivir armónicamente en su medio.</p>	Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Claridad en los mensajes. ✓ Reuniones productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario de Google en línea.
	<p>Según (Vera, 2016), las habilidades blandas son capacidades específicas que construyen un mejor desempeño en los trabajadores de la empresa, facilitan la fluidez de la gestión interna y el cumplimiento de tareas; trayendo como consecuencia llevar a lo más lejos el ejercicio de la carrera profesional, prediciendo el éxito laboral.</p>	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostración de empatía ✓ Dominio personal. ✓ Integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario de Google en línea.
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acoplamiento o sincronización de actividades. ✓ Afinidad, ✓ Logros institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario de Google en línea.
	<p>La gestión de sinergias se refiere al proceso que promueve el fenómeno de gestionar las interrelaciones e</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario de Google en línea.

V2. Gestión de sinergias	interacciones de los componentes de un sistema, de manera que los resultados sean completamente diferentes a lo que se haría con la acción independiente de tales componentes.	Sistematicidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura: interrelación entre docentes y directivos. ✓ Relaciones de dependencias 	
	Según (Rodríguez Ulloa, 1994) <i>“El estudio sistémico se interesa en las relaciones entre las partes y que debido a tales relaciones ocurren procesos emergentes en el sistema, como consecuencia de la sinergia que asegura que: el todo es más que la suma algebraica de sus partes”</i> .	Visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equifinalidad. ✓ Identidad institucional. 	✓ Formulario de Google en línea.
		Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribución de funciones. ✓ Monitoreo y acompañamiento. ✓ Compañerismo. 	✓ Formulario de Google en línea.

2.3 Definición operacional de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN
V.I.: Habilidades blandas de los directivos	Los directores demuestran el desarrollo de sus competencias de inteligencia emocional; expresando capacidades de comunicación efectiva, capacidad de liderazgo institucional; así como la capacidad de trabajar en equipo en su institución. La medición de estas habilidades se efectuará en base a la apreciación de los docentes en un cuestionario valorado en la escala de Likert: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.	La capacidad de comunicación efectiva del director se puede valorar considerando la comunicación verbal y no verbal, así como consideraciones escritas, orales y gestuales; además demostrando asertividad.
		La capacidad de liderazgo directivo se manifiesta cuando el director empodera, motiva y genera compromiso en los recursos humanos, orientando a la productividad y buen estado emocional general.
		La capacidad de trabajar en equipo será valorada cuando el director sincroniza las actividades y promueve la afinidad para mejorar la productividad. Asimismo, organiza los roles de los involucrados orientados a logros institucionales de mayor impacto.
V.D.: Gestión de sinergias	La gestión de sinergia se evidencia al entender el fenómeno que se produce con la interacción e interrelación de los agentes educativos; también, cuando se observa que los resultados	La sistematicidad u organicidad de las instituciones educativas se valoran al verificar la variabilidad como opción de predisposición al cambio y mejora continua; asimismo, el cumplimiento del organigrama funcional y las

	<p>representan el producto de todo el sistema que es completamente diferente al de las partes individuales. La medición de éstas se efectuará en base a la apreciación de los docentes encuestados en un cuestionario valorado en la escala de Likert (explicados párrafos atrás).</p>	<p>relaciones de dependencia entre áreas o departamentos para generar productividad.</p>
		<p>La visión compartida en la institución educativa se manifiesta cuando los agentes educativos son protagonistas en el quehacer diario porque comparten el objetivo común y están empoderados con la visión de la institución y poseen alto nivel de compromiso.</p>
		<p>El cooperativismo se mide desde la manera como están distribuidos y asignados los roles y funciones de los agentes educativos; asimismo, considera la existencia y aplicación del monitoreo y acompañamiento en el cumplimiento de funciones. Todas estas consideraciones orientadas a medir el nivel de compañerismo generando individualmente proactividad y automotivación.</p>

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de investigación

Guerra (2019) en su artículo científico alojado en SciELO arribó a la conclusión que gracias al estudio realizado se evidencia que el aprendizaje y práctica de las habilidades blandas tienen gran relevancia social, esto debido a que no se puede obviar que en el actual mundo globalizado de permanente cambio todo profesional requiere de un buen nivel de desarrollo de habilidades blandas; asimismo, es notoria que las competencias profesionales (cognitivas) no garantizan éxito si no se acompañan de habilidades personales o sociales que les permitan mirar al mundo de manera más completa, permitiendo mayor ajuste a la realidad.

Caicedo (2019) en su investigación afín concluyó que gracias al desarrollo de talleres de habilidades delicadas en una unidad educativa de Guayas progresó totalmente el trabajo colaborativo de los instructores. Asimismo, se pudo identificar que el nivel de gestión del talento seguido de la aplicación del taller de habilidades blandas fue notoriamente significativo y por consiguiente su incidencia fue positiva, entonces como consecuencia cada una de las actividades realizadas sistemáticamente aportaron sobre los cambios significativos en cada docente, contribuyendo a mejorar el clima institucional.

Romero (2019) concluyó en su tesis que gracias al desarrollo de talleres de habilidades blandas se mejoró con alta significancia en las dimensiones de gestión de la calidad educativa, entre ellos: gestión educativa, gestión académica y gestión administrativa, en la Unidad Educativa “Gral. Pedro J. Montero” de Guayaquil – 2018.

Huayna (2019) en su tesis llegó a la conclusión que, habiendo encontrado en su estudio un nivel ALTO de habilidades sociales en los estudiantes de Gestión (74.6%), trayendo como consecuencia que aquellos estudiantes que forman parte de los que poseen un buen nivel de desarrollo de habilidades blandas son los mismos que no tienen problemas para trabajar en equipo, así como, para demostrar gran nivel de comunicación asertiva y por lo general muestran serenidad y toman de decisiones acertadamente.

Manrique et al. (2018) arribaron a la conclusión que, como el resultado de la investigación realizada refleja muy claramente que no se puede definir de manera

estándar a las habilidades blandas, producto de que en cada organización éstas son percibidas de manera diferenciada, adoptándose mayormente según su cultura organizacional y que por esa perspectiva no existe un consenso para asegurar cuáles son las habilidades blandas más importantes o las que requieren priorizarse para su desarrollo o evaluación; sin embargo, se delimitó según el análisis e interpretación de los autores que las habilidades sociales más demandadas en el mercado laboral del Perú, serían: La habilidad para adaptarse, habilidad para gestionar y la habilidad de comunicación.

Palomino (2020) en su tesis de maestría demostró que las habilidades blandas desarrolladas por los docentes son relacionadas significativamente con la gestión administrativa en la IE N°168 Amistad Perú Japón, UGEL 05. Asegurando con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.873 que existe correlación positiva altamente significativa entre las variables gestión administrativa y habilidades blandas en dicha institución educativa.

El Comercio (2020), publicó que de una fuente confiable se puede asegurar que en el mundo laboral se valora mucho el nivel de habilidades blandas de un empleado, tal como se destacara en un estudio realizado por el Instituto de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon en la misma que contemplan que con el tiempo se consigue que el 75% del éxito laboral es producto de las habilidades sociales; entonces, el saldo porcentual (solo el 25%) es resultado de las habilidades duras o técnicas. A esta información se añadió el estudio de The World Economic Forum, publicado en 2016, que, en pocos años en adelante, al menos el 33% de las habilidades requeridas en la mayoría de las profesiones serán las habilidades sociales.

Con el respaldo de los antecedentes previamente mencionados y conociendo la existencia de muchos otros se pretende continuar en el camino de la explicación de lo que significan las habilidades blandas para las actividades de dirección o gestión.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Habilidades blandas.

Según Guerra (2019), la concepción de habilidades blandas es equivalente al concepto de habilidades para la vida que lo habría propuesto la World Health

Organization, Division of Mental Health en 1994, en la misma que las define como aquellas habilidades de naturaleza socioafectiva básicas para interactuar con nuestros semejantes y que permiten preparar el carácter de las personas para hacerle frente a exigencias cotidianas y situaciones desafiantes del día a día, permitiendo así a las personas tener facilidad para tomar decisiones, resolución de problemas, pensamiento crítico y creativo, comunicación efectiva, además de reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional y todo gracias a las habilidades blandas (pág. 2).

Por otro lado, Scheiner (2014) argumenta que el mundo profesional ha sufrido cambios, y por ello en la actualidad está requiriéndose de una nueva categoría de competencias y recursos que escasamente son impartidos en la educación tradicional. Estas habilidades demandadas en la actualidad son las denominadas habilidades blandas o soft skills, definidas como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para interrelacionarse con otros, comunicar y compartir información, liderar o guiar, motivar, escuchar y empatizar, trabajar en red y de manera colaborativa, y sobre todo tener la capacidad de influir en los demás.

Sosa (2019) explica a manera de conclusión en una de sus publicaciones, que las habilidades blandas son aquellas que nos solicitarán en el futuro. El mismo que explica que en esta era digital, es fácil adquirir habilidades técnicas mediante herramientas tecnológicas; así como los videotutoriales de YouTube donde puedes aprender y saber cómo se resuelve alguna ecuación, pero aprender a liderar a otro, a comunicarte asertivamente o a ser resiliente, por ejemplo, es una acción que no depende de la vía técnica o cognitiva. Es posible leer, escuchar y aprender los elementos académicos de liderazgo, conceptos y teorías cómo hacerse de una comunicación efectiva o cómo resolver situaciones con inteligencia emocional; sin embargo, trabajar en equipo y ser líder sólo es posible aprender practicando y no siendo buen oyente de una exposición. Por lo tanto, son las habilidades blandas muy valoradas y cotizadas en la actualidad en el mercado laboral.

3.2.1.1 Liderazgo.

Tracy (2015) escribió al referirse al liderazgo que: el liderazgo de una persona es aquella capacidad que tiene para impactar en los demás y provocar

cambios de actitud en favor de la organización; asimismo, se concibe al liderazgo como “capacidad de guiar y conseguir seguidores” (pág. 2).

Cuando nos habla de liderazgo Levinson (2007) indica que los líderes efectivos no obedecen un formato o son de un solo perfil, sino lo importante es cómo la personalidad del líder encaja en la cultura organizacional; concluyendo así, que la capacidad de liderazgo es consecuencia de la conjunción entre la personalidad del líder y la cultura de la organización. Asimismo, la gente toma referencia de un líder si éste permitió mostrar su personalidad. Entonces el liderazgo debe mostrarse sin solapamiento alguno, ya que los seguidores tienen alta variedad en estilos de ser y por lo tanto habrá variedad de cómo querer ser imitando al líder.

BusinessWeek (2006) publicó también que los líderes efectivos se sienten con la autoridad sabiendo que se ganaron la confianza de la organización. Todo líder comprende que sus necesidades secundan a las necesidades de la organización. Entonces, el liderazgo se manifiesta cuando el tomador de decisiones actúa con naturalidad priorizando los intereses de la organización sobre los suyos.

Según Palomo (2013) el liderazgo es verdadero únicamente cuando influye en la voluntad de sus seguidores (nada debe ser condicionado), más bien, el objetivo común es el motor para que exista liderazgo. También se puede sintetizar en que, las ideas y acciones del líder movilizan a otros cuando se persigue objetivos o metas comunes, cuando consigue el apoyo sin dar órdenes, no pide obediencia, sino compromiso, ser ejemplo para ganar credibilidad y fomentar la colaboración trabajando en equipo (págs. 12-13).

3.2.1.2 Comunicación efectiva

De la Cruz (2015) escribió en un libro promovido por el Ministerio de Cultura de España que la comunicación efectiva es aquella que involucra factores como: formas de vivir, familiaridad entre los involucrados, estados de ánimo, etc. los mismos que en escenarios en el que, pese a la existencia de diferencias entre ellos, existen elementos comunes que permiten que se dé el proceso comunicativo. ... Solo se logra comunicar con claridad haciendo coincidir los mensajes verbales y no verbales (la mirada al interlocutor, expresión facial, mostrar

sonrisa, la postura, gestos, distancia y proximidad, etc). Entonces, la comunicación efectiva permite sacar delante de manera favorable cualquier evento que podría generar conflicto en una organización (págs. 12-15).

Fernandez (2016) menciona que el desarrollo de una política para la eficacia de la comunicación es de relevancia para las organizaciones; por lo que, la comunicación efectiva en la empresa es un pilar para lograr el éxito en diferentes dimensiones de la empresa: áreas estratégicas, áreas de producción, proyección externa y reconocimiento social, liderazgo interno y competitividad para lograr mejorar la calidad; por lo tanto, se necesitan profesionales preparados en estas áreas para asumir responsabilidades de esta naturaleza.

3.2.1.3 Trabajo en equipo

Durán (2018) expone que el trabajo en equipo es aquel realizado por varias personas en donde las tareas son realizadas según sus habilidades sin perder el objetivo común. El trabajo en equipo es más que una agrupación de personas, donde los integrantes son capaces de interactuar unas con otras, siendo conscientes de la personalidad de los demás considerando sus fortalezas y debilidades y de aceptarse a sí mismos y a los demás como integrantes de una unidad.

También, sobre el trabajo en equipo Ochoa (2015) nos hace referencia que se trata de algo más que la acción que realiza un grupo de personas o buenos profesionales que comparten encargo o un espacio de trabajo; él refiere que formar un equipo de trabajo no es fácil y hacerlo que funcione mucho menos. A los equipos se le pide entregar buenos resultados y para ello necesitamos que sean capaces de funcionar en forma fluida.

Sobre la capacidad de trabajo en equipo Fernandez (2016) nos dice que las organizaciones de hoy han comprendido sobre los resultados que el trabajo en equipo está muy por encima de los aportes, por lo que valoran las ventajas del trabajo en equipo. Asimismo, para ser más eficaz en el trabajo en equipo, los integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y ser conscientes de su participación en la suma de esfuerzos. La misma asegura que a trabajar en equipo se aprende, desarrollando técnicas y habilidades en la práctica.

3.2.2 Sinergia.

Arnold & Osorio (2013) manifiestan que como la evaluación de las partes de un todo organizado en forma aislada no puede explicar el comportamiento de este; entonces, el fenómeno surgido al interactuar las partes del sistema y cuyo impacto es impredecible, es conocido como sinergia. Este concepto responde a lo que decía Aristóteles "el todo es diferente a la suma de sus partes". Si las partes integradas generan resultados con diferencia considerable a los resultados individuales, estamos asentando el concepto de sinergia. En términos menos esencialistas, se puede decir que la sinergia es la propiedad fundamental de todo aquello que conocemos como sistema.

Asimismo, la sinergia es un plus para realizar una tarea muy compleja, se manifiesta como un esfuerzo para lograr alcanzar el éxito al final. La sinergia se ve reflejada en el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe mayor efectividad que si se actúa por separado (Anónimo, 2015).

Stones (2018) indica que SINERGIA, es un término derivado del griego cuyo significado es "cooperación". Este concepto suele emplearse para definir a las situaciones donde ocurre que dos o más entes actuando en armonía generan un efecto mayor al que se lograría si lo hicieran independientemente. Por otro lado, escribió que **uno y uno hacen tres**, sería la forma más sencilla de entender lo que significa la sinergia, buscando una explicación teórica, aprenderemos que la sinergia es el resultado de un fenómeno en el cual varios factores han conseguido, gracias a su unión o interacción, una fuerza positiva superior a lo esperado de sus sumas. Ya que, al unirse los diversos factores, crean una fuerza extra debido a la acción solapada.

La sinergia es también un concepto de mucha importancia en la empresa o el mundo de los negocios, ya que, dentro de la empresa es necesaria la existencia de sinergia entre los diferentes departamentos, entonces, la acción conjunta tendrá como resultado el éxito de lo emprendido. En este contexto, se puede esperar una sinergia positiva o negativa, dependiendo si la suma de los componentes es fructífera o se obtienen menores resultados.

3.2.3 Sistematicidad.

Como indica OCNFENACO (2018), la sistematicidad en el proceso de construcción de conocimientos es vista desde dos sentidos. Por un lado, asumiendo que toda investigación debería avanzar gradual y organizadamente con una metodología que construya su cuerpo explicativo, y por la otra, que el producto obtenido es un sistema de observaciones y argumentaciones muy relacionadas entre sí para dar cuenta de un fenómeno o hecho, por tratarse de la ciencia con un alto grado de fiabilidad. Bajo este argumento la sistematicidad nos permite comprender como está estructurado (interconexión o interrelación) las variables de la organización.

3.2.4 Cooperativismo.

Según Divar & Gadea (2013) se trata de una virtud en que se vislumbran la conformación de estructuras derivados de los valores democráticos con el objetivo de integrarse entre varias entidades y en base a experiencias de generaciones o por pensamientos filosóficos que permiten a los cooperativistas mantener la unidad y sostenibilidad de sus cooperativas. De lo citado podemos anotar que el cooperativismo trata de buscar la participación de los elementos conformantes de un sistema para conservar al menos su situación inicial con la posibilidad de crecer y fortalecer las partes que provocará sinergia como resultado.

Por otro lado Coopera (s.f.) una Asociación Gremial de seis Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chile, los mismos que se asociaron para formar COOPERA con el objetivo de promover el crecimiento conjunto y fomentar el modelo cooperativo en su país, define al cooperativismo como la acción de asociarse de personas, quienes se integran a voluntad propia para satisfacer sus necesidades comunes organizadamente, ya sean aspiraciones culturales y socio - económicas, mediante una agrupación que sería de gestión democrática y propiedad colectiva. Entonces bajo esa manera de organizarse para conseguir retos de economía de manera social, se puede emplear el enfoque análogamente en las organizaciones.

3.3 Bases conceptuales

3.3.1 Las habilidades blandas.

Se conoce así a aquellas habilidades subjetivas difíciles de calificar cuantitativamente. Asimismo, se las denomina como «habilidades que integra a las personas» o «habilidades interpersonales», las habilidades sociales están relacionadas con la manera en que interactuamos con otras personas y como resolvemos las diferencias para lograr un resultado favorable.

3.3.2 Comunicación efectiva.

Se refiere al tipo de comunicación que asegura la transmisión del comunicado con garantía de entendimiento y claridad para el receptor, esta acción de comunicar debe eliminar o al menos disminuir las dudas, confusiones o posibles interpretaciones erradas.

3.3.3 Trabajo en equipo.

Se refiere al conjunto de métodos, estrategias y procedimientos que se emplea para lograr que un ente formado por varias personas consigan una meta que satisfaga a todos los integrantes. Una de las condiciones básicas para lograr productividad en el trabajo en equipo es el de adoptar gran nivel de compañerismo y compartir los intereses comunes, los mismos que les conducirá a lograr mejores resultados en la organización, porque el trabajo en equipo por lo general es generador de entusiasmo que permite a los integrantes obtener un resultado satisfactorio en las tareas encomendadas concretando las metas propuestas.

3.3.4 Liderazgo.

El liderazgo promueve la acción de motivar, inspirar y acompañar a otros a alcanzar su máximo potencial, éste genera compromiso y solidaridad para apoyar al compañero o colaborador de trabajo que necesite ayuda. Ser líder es más que lograr que la gente obedezca y actúe como uno quiere, sino que es una virtud que logra en el ser humano actitudes de observador crítico, mediador, y solucionador de situaciones no deseadas en beneficio de la organización.

3.3.5 Liderazgo directivo.

Es el tipo de liderazgo con incidencia en las motivaciones, valoración y reconocimiento de las actividades de los docentes para mejorar su práctica pedagógica; éstas aterrizan como habilidades para trabajar en la mejora de las condiciones de trabajo de los profesores, que indirectamente son reflejadas en los resultados de la comunidad estudiantil.

3.3.6 Sinergia.

Es el producto generado por las interacciones entre las partes o componentes de un sistema (en este caso la comunidad educativa). La sinergia es la propiedad fundamental de un sistema (ya que un sistema es el generador de resultados mayores en comparación de haberse evaluado resultados de cada componente independiente).

3.3.7 Estructura.

La estructura de un sistema es el concepto de cómo son las interrelaciones en un escenario de estabilidad entre las partes o componentes de un sistema, éstas pueden ser verificadas (identificadas) en un instante determinado.

La estructura de un sistema muestra cuál sería su identidad y permite definir la misma.

3.3.8 Acoplamiento.

Está definida como el nivel de influencia de la conducta de una parte (variable) del sistema en la conducta de otras; entonces, existiendo cierto dominio de la conducta de una o varias variables sobre la conducta de las demás, se asegura que está definida el acoplamiento del todo organizado.

3.3.9 Equifinalidad.

Este término hace referencia a aquello en que un sistema vivo, partiendo de diferentes condiciones iniciales y por distintas vías llega a un mismo estado terminal, el cual asegura la estabilidad o garantiza el estado de equilibrio fluyente.

3.3.10 Visión compartida.

Una visión compartida es la fortaleza que confluyen en el corazón de un grupo de personas, es una filosofía que recarga la unidad de un grupo de personas con una alta motivación. Puede estar inspirada solo por la idea de un integrante, pero si se nota su carácter convincente que atrae rápidamente el respaldo de otros, se materializa en la consecución de resultados organizacionales.

3.3.11 Sistemática.

Considera la cualidad de orden y organización de los elementos de un sistema. Esta cualidad permite la ejecución ordenada de los procesos, cumpliendo una planificación previa. Asimismo, como el término sistematicidad se deriva del vocablo, sistema, se entiende que garantiza el cumplimiento de la interacción de las variables del sistema entre ellos y con el exterior en aras de lograr un fin común.

3.3.12 Cooperativismo.

Se trata no solo de un fenómeno que reúne elementos con intereses afines, sino que afecta también en todas las interacciones que generan energía dentro de un sistema, esto es, para lograr estas interacciones entre las partes del sistema el cooperativismo permite que este proceso sea más sencillo o complejo comparando con los logros individuales.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ámbito

La investigación se desarrolló en base a la opinión docente sobre los directivos, para ello se consideró a aquellos docentes seleccionados representantes de las 24 Instituciones Educativas públicas y privadas en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria de la ciudad de Tingo María.

4.2 Tipo y nivel de investigación

El presente estudio permitió aplicar teorías del conocimiento sobre conductas en la gestión directiva, por lo tanto, se trata del tipo de investigación aplicada. Asimismo, se soporta en un enfoque cuantitativo. También como se buscó evaluar la correlación o relación de causalidad entre variables; por lo que se trata de un estudio de nivel explicativo centrado en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

4.3 Población y muestra

4.3.1 Descripción de la población

El universo de la investigación considerada estuvo representado por 537 docentes de las 24 (veinticuatro) instituciones educativas de la ciudad de Tingo María registradas en ESCALE - Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación, tal como refleja la tabla siguiente:

Tabla 1
Población de investigación

N°	Nombre de la IE	Nivel / Modalidad	Gestión	N° docentes
1	017	Inicial - Jardín	Pública de gestión directa	14
2	021 AMAZONAS	Inicial - Jardín	Privada	6
	AMAZONAS	Primaria	Privada	17
	AMAZONAS	Secundaria	Privada	14
3	022 MARIANO BONIN	Inicial - Jardín	Pública de gestión directa	7
	MARIANO BONIN	Primaria	Pública de gestión directa	27
	MARIANO BONIN	Secundaria	Pública de gestión directa	29
4	087	Inicial - Jardín	Pública de gestión directa	3
5	32262 LEONCIO PRADO	Inicial - Jardín	Pública de gestión directa	3
	32262 LEONCIO PRADO GUTIERREZ	Primaria	Pública de gestión directa	29
6	32483 RICARDO PALMA SORIANO	Inicial - Jardín	Pública de gestión directa	11
	32483 RICARDO PALMA SORIANO	Primaria	Pública de gestión directa	28
	32483 RICARDO PALMA SORIANO	Secundaria	Pública de gestión directa	19
7	32484	Primaria	Pública de gestión directa	30
8	32556	Primaria	Pública de gestión directa	4
9	33032	Inicial - Jardín	Pública de gestión directa	1
	33032	Primaria	Pública de gestión directa	7
10	0705	Inicial - Jardín	Pública de gestión directa	1
11	ADRIAN LOFSTED	Inicial - Jardín	Privada	2
	ADRIAN LOFSTED	Primaria	Privada	2
12	BUEN PASTOR	Inicial - Jardín	Privada	2
13	CIENCIAS	Inicial - Jardín	Privada	12
	CIENCIAS	Primaria	Privada	18
	CIENCIAS	Secundaria	Privada	12
14	CIMAFIQ	Primaria	Privada	6
	CIMAFIQ	Secundaria	Privada	8
15	DIVINO JESUS	Primaria	Privada	2
16	DIVINO NIÑO JESUS	Inicial - Jardín	Privada	4
17	GALILEO GALILEI	Inicial - Jardín	Privada	3
	GALILEO GALILEI	Primaria	Privada	6
	GALILEO GALILEI	Secundaria	Privada	5
18	GOMEZ ARIAS DAVILA	Secundaria	Pública de gestión directa	79
19	INTERNACIONAL ELIM	Inicial - Jardín	Privada	3
	INTERNACIONAL ELIM	Primaria	Privada	6
	INTERNACIONAL ELIM	Secundaria	Privada	6
20	LAS ABEJITAS	Inicial - Cun-Jard	Privada	1
	LAS ABEJITAS	Primaria	Privada	1
21	LOS FRANCISCANITOS	Inicial - Cuna	Privada	6
	LOS FRANCISCANITOS	Inicial - Jardín	Privada	13
22	MARISCAL RAMON CASTILLA	Primaria	Pública de gestión directa	28
	MARISCAL RAMON CASTILLA	Secundaria	Pública de gestión directa	31
23	NAZARET	Inicial - Jardín	Privada	3

	NAZARET	Primaria	Privada	3
24	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Inicial - Jardín	Privada	3
	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Primaria	Privada	11
	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Secundaria	Privada	11
TOTAL DE DOCENTES				537

Fuente: ESCALE - Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación 2020.

4.3.2 Muestra y método de muestreo

Para elegir la muestra se optó por el criterio del muestreo probabilístico, aleatorio y estratificado para asegurar así la representatividad, considerando a las instituciones educativas como estratos. Para la accesibilidad se calculó el tamaño de la muestra con el siguiente modelo matemático:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra representativa de la población.

p : Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q : Proporción de la población que no presenta el fenómeno de estudio ($1 - p$).

Z : El valor de confianza deseado.

N : Población finita

d : Margen de error.

Para la presente investigación se consideraron los siguientes valores:

p y q : Serán considerados con la misma probabilidad (al 50% debido a que no se tiene marcos de muestreo previo).

$Z = 1.96$ al 95% y $d = 0.05$

$N = 537$

Aplicando la fórmula anterior nos queda el valor $n = 224$; entonces, para menorar la varianza la estratificación se aplicará de manera proporcional, considerando los estratos proporcionales a $\frac{n}{N} = \frac{224}{537} = 0.417132216014898$; por lo tanto, la muestra estratificada queda como se indica en la tabla siguiente:

Tabla 2
Muestra de investigación

#	Nombre de la IE	Nivel / Modalidad	Nº docentes	Nº unidades de análisis	
1	017	Inicial - Jardín	14	5.8399	6
2	021 AMAZONAS	Inicial - Jardín	6	2.5028	2
	AMAZONAS	Primaria	17	7.0912	7
	AMAZONAS	Secundaria	14	5.8399	6
3	022 MARIANO BONIN	Inicial - Jardín	7	2.9199	3
	MARIANO BONIN	Primaria	27	11.263	11
	MARIANO BONIN	Secundaria	29	12.097	12
4	087	Inicial - Jardín	3	1.2514	1
5	32262 LEONCIO PRADO	Inicial - Jardín	3	1.2514	1
	32262 LEONCIO PRADO GUTIERREZ	Primaria	29	12.097	12
6	32483 RICARDO PALMA SORIANO	Inicial - Jardín	11	4.5885	5
	32483 RICARDO PALMA SORIANO	Primaria	28	11.68	12
	32483 RICARDO PALMA SORIANO	Secundaria	19	7.9255	8
7	32484	Primaria	30	12.514	13
8	32556	Primaria	4	1.6685	2
9	33032	Inicial - Jardín	1	0.4171	1
	33032	Primaria	7	2.9199	3
10	0705	Inicial - Jardín	1	0.4171	1
11	ADRIAN LOFSTED	Inicial - Jardín	2	0.8343	1
	ADRIAN LOFSTED	Primaria	2	0.8343	1
12	BUEN PASTOR	Inicial - Jardín	2	0.8343	1
13	CIENCIAS	Inicial - Jardín	12	5.0056	5
	CIENCIAS	Primaria	18	7.5084	7
	CIENCIAS	Secundaria	12	5.0056	5
14	CIMAFIQ	Primaria	6	2.5028	2
	CIMAFIQ	Secundaria	8	3.3371	3
15	DIVINO JESUS	Primaria	2	0.8343	1
16	DIVINO NIÑO JESUS	Inicial - Jardín	4	1.6685	2
17	GALILEO GALILEI	Inicial - Jardín	3	1.2514	1
	GALILEO GALILEI	Primaria	6	2.5028	2
	GALILEO GALILEI	Secundaria	5	2.0857	2
18	GOMEZ ARIAS DAVILA	Secundaria	79	32.953	33
19	INTERNACIONAL ELIM	Inicial - Jardín	3	1.2514	1
	INTERNACIONAL ELIM	Primaria	6	2.5028	2
	INTERNACIONAL ELIM	Secundaria	6	2.5028	2
20	LAS ABEJITAS	Inicial - Cuna Jardín	1	0.4171	1
	LAS ABEJITAS	Primaria	1	0.4171	1
21	LOS FRANCISCANITOS	Inicial - Cuna	6	2.5028	2
	LOS FRANCISCANITOS	Inicial - Jardín	13	5.4227	5
22	MARISCAL RAMON CASTILLA	Primaria	28	11.68	12
	MARISCAL RAMON CASTILLA	Secundaria	31	12.931	13
23	NAZARET	Inicial - Jardín	3	1.2514	1

	NAZARET	Primaria	3	1.2514	1
24	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Inicial - Jardín	3	1.2514	1
	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Primaria	11	4.5885	5
	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Secundaria	11	4.5885	5
TOTAL DE DOCENTES			537	224	224

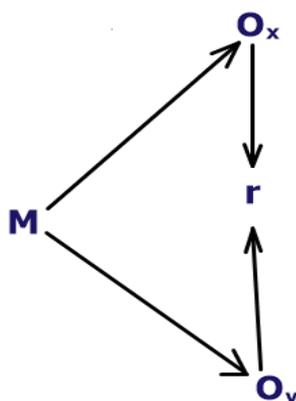
Fuente: *Elaboración propia*

4.3.3 Criterios de inclusión y exclusión

Se consideró la presentación de una carta de consentimiento informado a cada docente perteneciente a cada una de las 24 instituciones educativas de la ciudad de Tingo María, manifestando el propósito de la investigación; por consiguiente, aquellos que firmaron aceptando la carta dentro del número del estrato requerido fueron INCLUIDOS, así como, aquellos que no consideraron pertinente firmarlo o decidieron no ser parte de la investigación, fueron EXCLUIDOS.

4.4 Diseño de investigación

En este estudio se tomaron los datos de las unidades de análisis en un único momento, por lo tanto, contemplamos una investigación con diseño transversal correlacional, ya que, el propósito fue estudiar a las variables y evaluar su interrelación en un determinado momento; además, fue retrospectivo debido a que se evaluaron las opiniones de los docentes sobre el director, desde su percepción anterior hasta el presente. Como indica la cita de (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), que estos diseños transeccionales o transversales recogen los datos en tiempo único (*Liu, 2008* y *Tucker, 2004*). El propósito de este diseño de investigación es la descripción de las variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo determinado. Es como “tomar una imagen en cierto momento” de algo que sucede. Entonces, debido a que la muestra es estratificada el diseño que correspondía fue el siguiente:



Donde:

M : Muestra

R : Grado de correlación.

O_x, O_y: Observaciones.

O_x : Observaciones correspondientes a los datos con respecto a la variable 1.

O_y : Observaciones correspondientes a los datos con respecto a la variable 2.

4.5 Técnicas e instrumentos

4.5.1 Técnicas

La técnica considerada para recolectar información fue la encuesta, y su respectiva aplicación por encontrarnos en tiempo de pandemia se hizo efectivo de manera virtual, previa coordinación luego de haber asegurado su inclusión y participación voluntaria se les hizo llegar de manera virtual el enlace del formulario Google en línea.

4.5.2 Instrumentos

Como la encuesta fue virtual se emplearon formulario de Google que fueron aplicados en línea dependiendo la disponibilidad de tiempo de los docentes encuestados; además, el contenido (enunciados) o número de ítems fue proporcional a las dimensiones de ambas variables de estudio.

4.5.2.1 Validación de los instrumentos para la recolección de datos

Previo a la aplicación de los instrumentos, éstos fueron validados por juicios de expertos; entonces, se consideró un instrumento para la validación en el cual se aceptó como válido solo después de la opinión favorable del experto para garantizar la validez del instrumento, la siguiente tabla muestra a los expertos que validaron el instrumento de recolección de datos:

Tabla 3
Información de expertos para validación de instrumento

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	GRADO ACADÉMICO	CALIFICACIÓN
ORTEGA MALLQUI, Arnulfo	22432336	Doctor	EXCELENTE
POZO ORTEGA, Fermín	22412028	Doctor	EXCELENTE
LINDO PIZARRO, Cesar Fidel	23010855	Magister	BUENO
GARCÍA VILLEGAS, Christian	42809561	Magister	EXCELENTE
POZO MALPARTIDA, Jorge Luis	22673369	Magister	EXCELENTE

Fuente: *Elaboración propia*

4.5.2.2 Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

Se consideró la participación de 20 docentes con la misma particularidad de las unidades de análisis para calcular el índice de confiabilidad del instrumento, entonces, se optó por calcular el Alfa de Cronbach, dicho estadístico de fiabilidad asumió un valor de **0,976** por lo que se encuentra en un rango de fiabilidad EXCELENTE o MUY BUENO, tal como se observa en la tabla adjunta tomada de la herramienta para el análisis estadístico SPSS 25.

Tabla 4
Alfa de Cronbach para confiabilidad del instrumento

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,976	20

Fuente: Resultados estadísticos de fiabilidad de SPSS 25

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Luego de haberse recolectado los datos, estos fueron procesados para su análisis descriptivo (de frecuencias) en la hoja de cálculo de Microsoft Excel, dicha herramienta permitió entregar evidencias estadísticas que respaldan la hipótesis de investigación, además para el análisis inferencial y la prueba de hipótesis se empleó el software estadístico SPSS versión 25; entonces, el análisis de frecuencias respaldó las creencias y opiniones de los docentes sobre las habilidades blandas de los directivos por dimensiones, y los totales de la base de datos de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente permitieron medir la correlación bivariada – correlación no paramétrica con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman y probar las hipótesis general y específicas en el SPSS 25.

4.7 Aspectos éticos

En la carta de consentimiento informado se detalló que la información vertida será empleada responsablemente con alto grado de confidencialidad y solo con fines

de investigación; entonces, se respaldó a la mencionada carta con una declaración jurada del investigador con el compromiso de tener el máximo cuidado de la confidencialidad de la información para promover el involucramiento y confianza en los docentes considerados como unidades de análisis.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis descriptivo

5.1.1 Análisis descriptivo de la variable independiente

Como se adelantó en apartados anteriores para evaluar la variable independiente denominada **habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de Tingo María**, se tomó en consideración las tres dimensiones (comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo) basado en la opinión de los docentes encuestados cuyas respuestas obedecieron la escala de Likert (Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; De acuerdo y Totalmente de acuerdo).

5.1.1.1 Análisis descriptivo de la dimensión Comunicación Efectiva

En el cuestionario de la encuesta se consideró cuatro ítems orientados a recoger las opiniones de los docentes referente a la dimensión comunicación efectiva, éstos fueron:

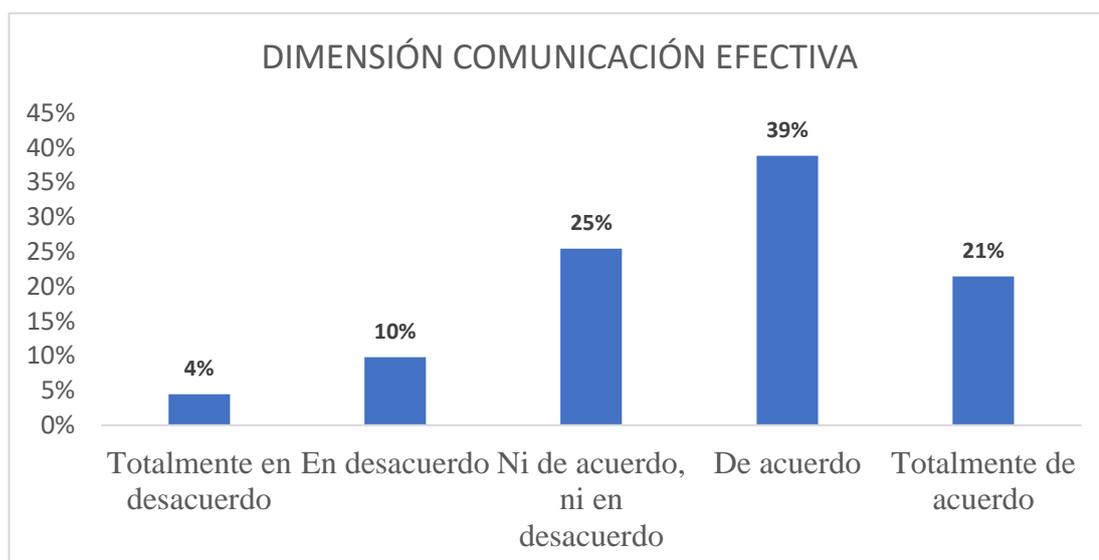
- ✓ **Ítem 1.** La comunicación de mis directivos es clara y precisa
- ✓ **Ítem 2.** Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.
- ✓ **Ítem 3.** Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.
- ✓ **Ítem 4.** Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.

De los cuatro enunciados para el análisis tenemos las opiniones como se muestra a continuación:

Tabla 5

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la comunicación efectiva de los directivos de las IE de Tingo María.

Opinión	[Li	Ls>	grupos	fi	hi%
Totalmente en desacuerdo	6	8.8	8.7	10	4%
En desacuerdo	8.8	11.6	11.5	22	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11.6	14.4	14.3	57	25%
De acuerdo	14.4	17.2	17.1	87	39%
Totalmente de acuerdo	17.2	20	20	48	21%
TOTAL		224		224	100%

**Figura 1**

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la comunicación efectiva de los directivos de las IE de Tingo María.

INTERPRETACIÓN: Respecto a, si los directivos de las instituciones educativas de Tingo María demuestran un nivel aceptable de comunicación efectiva, se puede observar que casi el 60% de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo o totalmente de acuerdo**, mientras que menos del 15% del total manifestaron su **desacuerdo o total desacuerdo**.

5.1.1.2 Análisis descriptivo de la dimensión Liderazgo

Para la dimensión **liderazgo** de la variable **habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de Tingo María**, se consideraron los siguientes tres enunciados:

- ✓ **Ítem 5.** Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor.
- ✓ **Ítem 6.** Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.
- ✓ **Ítem 7.** Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.

De los tres enunciados para el análisis tenemos las opiniones como se muestra a continuación:

Tabla 6

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el liderazgo de los directivos de las IE de Tingo María.

Opinión	[Li	Ls>	grupos	fi	hi%
Totalmente en desacuerdo	3	5.4	5.3	16	7%
En desacuerdo	5.4	7.8	7.7	5	2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7.8	10.2	10.1	38	17%
De acuerdo	10.2	12.6	12.5	98	44%
Totalmente de acuerdo	12.6	15	20	67	30%
TOTAL		224		224	100%

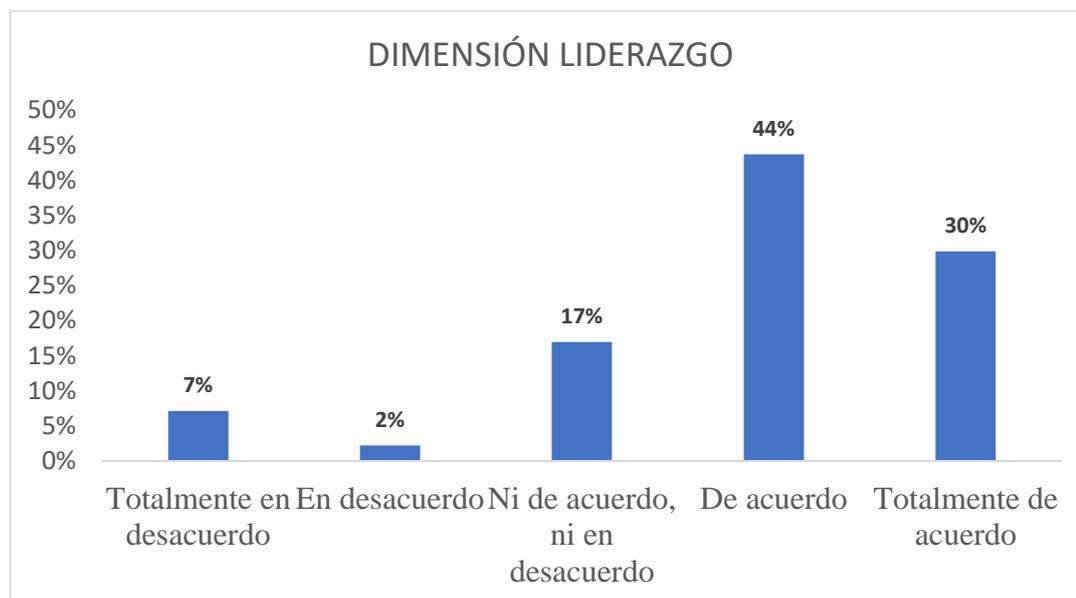


Figura 2

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el liderazgo de los directivos de las IE de Tingo María.

INTERPRETACIÓN: Respecto a, si los directivos de las instituciones educativas de Tingo María demuestran un nivel aceptable de liderazgo, se observó que al menos el 74% de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo** o **totalmente de acuerdo**, mientras que menos del 9% del total manifestaron su **desacuerdo** o **total desacuerdo**.

5.1.1.3 Análisis descriptivo de la dimensión Trabajo en Equipo

Para la dimensión **trabajo en equipo** de la variable **habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de Tingo María**, se consideraron los siguientes tres enunciados:

- ✓ **Ítem 8.** Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.
- ✓ **Ítem 9.** Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.
- ✓ **Ítem 10.** Los directivos de mi institución educativa nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como

siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.

De los tres enunciados para el análisis tenemos las opiniones como se muestra a continuación:

Tabla 7

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el trabajo en equipo de los directivos de las IE de Tingo María.

Opinión	[Li	Ls>	grupos	fi	hi%
Totalmente en desacuerdo	4	6.2	6.1	11	5%
En desacuerdo	6.2	8.4	8.3	10	4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8.4	10.6	10.5	27	12%
De acuerdo	10.6	12.8	12.7	113	50%
Totalmente de acuerdo	12.8	15	20	63	28%
TOTAL		224		224	100%

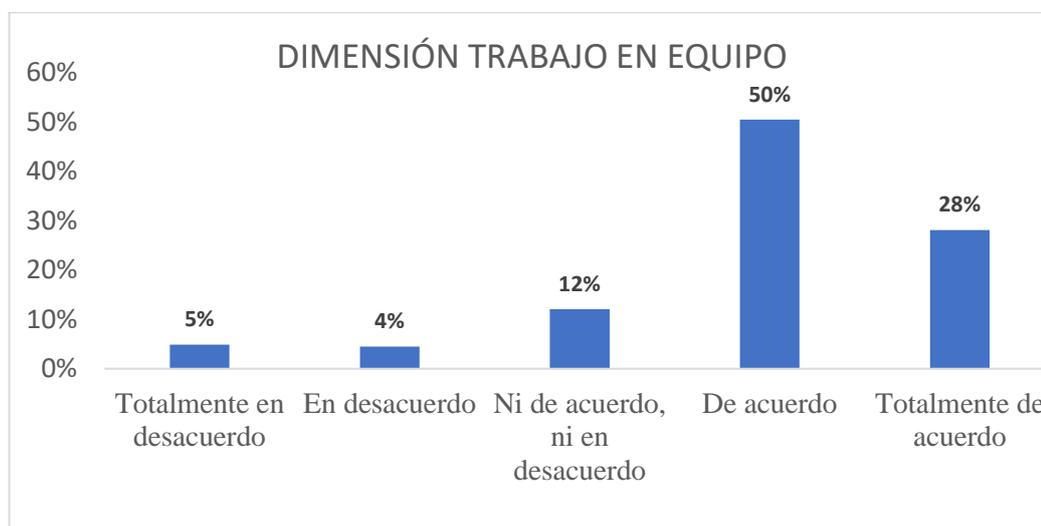


Figura 3

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el trabajo en equipo de los directivos de las IE de Tingo María.

INTERPRETACIÓN: Respecto a, si los directivos de las instituciones educativas de Tingo María demuestran un nivel aceptable de trabajo en equipo, se observó que al menos el 78% de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo o totalmente de acuerdo**, mientras que menos del 9% del total manifestaron su **desacuerdo o total desacuerdo**.

5.1.2 Análisis descriptivo de la variable dependiente

La variable dependiente denominada **gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María** fue evaluada en tres dimensiones (Sistematicidad, visión compartida y cooperativismo), las mismas que fueron analizadas en base a la opinión de los docentes considerando la escala de Likert (Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; De acuerdo y Totalmente de acuerdo).

5.1.2.1 Análisis descriptivo de la dimensión Sistematicidad

En el cuestionario de la encuesta se consideró tres ítems orientados a recoger las opiniones de los docentes referente a la dimensión sistematicidad u organicidad, éstos fueron:

- ✓ **Ítem 11.** Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.
- ✓ **Ítem 12.** En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades.
- ✓ **Ítem 13.** Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.

De los ítems tenemos las opiniones como se muestra a continuación:

Tabla 8

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la sistematicidad de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María

Opinión	[Li	Ls>	grupos	fi	hi%
Totalmente en desacuerdo	5	7	6.9	10	4%
En desacuerdo	7	9	8.9	17	8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	11	10.9	11	5%
De acuerdo	11	13	12.9	118	53%
Totalmente de acuerdo	13	15	20	68	30%
TOTAL		224		224	100%

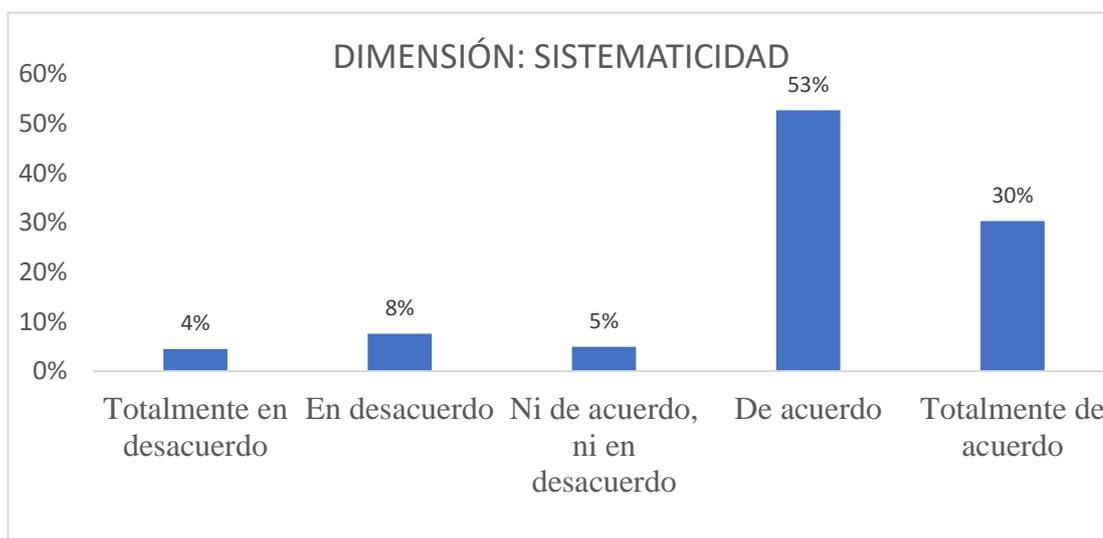


Figura 4

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la sistematicidad de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María

INTERPRETACIÓN: Respecto a, si la gestión de sinergias en las instituciones educativas, en la dimensión sistematicidad u organicidad es aceptable, se puede observar que más del 83% de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo** o **totalmente de acuerdo**, mientras que alrededor del 12% del total manifestaron su **desacuerdo** o **total desacuerdo**.

5.1.2.2 Análisis descriptivo de la dimensión Visión Compartida

Para la dimensión **Visión Compartida** de la variable **Gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María**, se consideraron los siguientes tres enunciados:

- ✓ **Ítem 14.** Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor.
- ✓ **Ítem 15.** Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.
- ✓ **Ítem 16.** Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.

De los tres enunciados para el análisis tenemos las opiniones como se muestra a continuación:

Tabla 9

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la visión compartida de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María

Opinión	[Li	Ls>	grupos	fi	hi%
Totalmente en desacuerdo	3	5.4	5.3	11	5%
En desacuerdo	5.4	7.8	7.7	10	4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7.8	10.2	10.1	32	14%
De acuerdo	10.2	12.6	12.5	86	38%
Totalmente de acuerdo	12.6	15	20	85	38%
TOTAL		224		224	100%

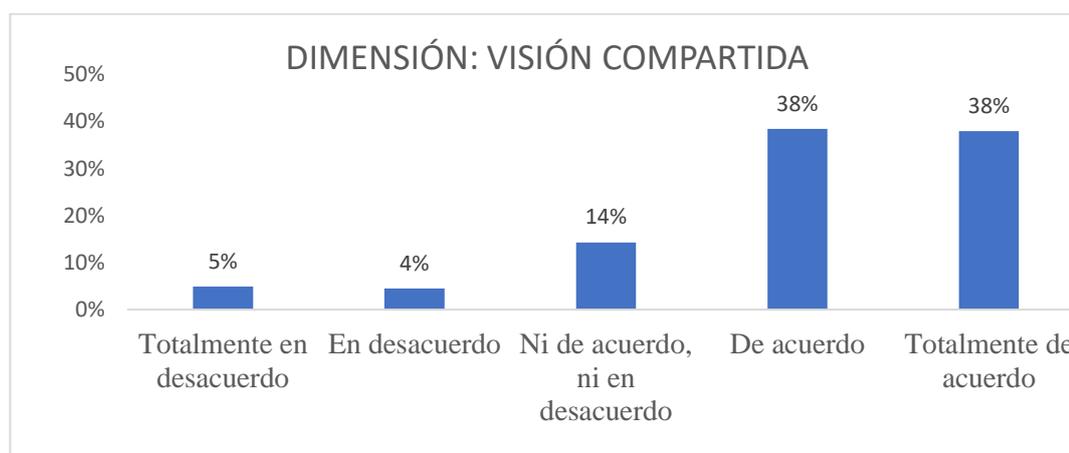


Figura 5

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre la visión compartida de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.

INTERPRETACIÓN: Respecto a, si la gestión de sinergias en las instituciones educativas, en la dimensión visión compartida es aceptable, se puede observar que casi el 76% de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo** o **totalmente de acuerdo**, mientras que menos del 9% del total manifestaron su **desacuerdo** o **total desacuerdo**.

5.1.2.3 Análisis descriptivo de la dimensión Cooperativismo

Para la dimensión **Cooperativismo** de la variable **Gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María**, se consideraron los siguientes cuatro enunciados:

- ✓ **Ítem 17.** Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.
- ✓ **Ítem 18.** Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.
- ✓ **Ítem 19.** Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.
- ✓ **Ítem 20.** Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.

De los cuatro enunciados para el análisis tenemos las opiniones como se muestra a continuación:

Tabla 10

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el cooperativismo de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.

Opinión	[Li	Ls>	grupos	fi	hi%
Totalmente en desacuerdo	4	7.2	7.1	11	5%
En desacuerdo	7.2	10.4	10.3	11	5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10.4	13.6	13.5	21	9%
De acuerdo	13.6	16.8	16.7	83	37%
Totalmente de acuerdo	16.8	20	20	98	44%
TOTAL		224		224	100%



Figura 6

Niveles de acuerdo o desacuerdo de los docentes sobre el cooperativismo de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.

INTERPRETACIÓN: Respecto a, si la gestión de sinergias en las instituciones educativas, en la dimensión cooperativismo es aceptable, se puede observar que casi el 81% de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo** o **totalmente de acuerdo**, mientras que alrededor del 11% del total manifestaron su **desacuerdo** o **total desacuerdo**.

5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

Con la base de datos identificamos la naturaleza de las variables de estudio, entonces realizamos la prueba de normalidad dado que las variables son cualitativas, pero que por la escala de Likert se le asume la naturaleza de las variables de tipo ordinal; así como menciona (Droppelmann, 2018), los valores de ***p*** que nos arroja el programa estadístico para las pruebas Skewness / Kurtosis, Shapiro Wilk, Shapiro – Francia y Kolmogorov – Smirnov es que sí **$p \leq 0,05$** no existe normalidad, además por convención si la muestra es mayor o igual a 50 se opta por la prueba de Kolmogorov Smirnov.

Entonces, del análisis de las variables usando el software SPSS 25 el cual nos entregó la TABLA N° 11, para este caso con un grado de libertad de 224 optamos por la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov y justificamos dicha prueba con un intervalo de confianza de 95% y **$p = 0,000$** (menor al 5%), asimismo, como el ***p***

valor de ambas variables es menor al 5%, confirmamos que ambas variables no siguen una distribución normal y por lo tanto se trata de un enfoque no paramétrico.

Tabla 11
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Blandas de los directivos	0,158	224	,000	0,903	224	,000
Gestión de Sinergias en la IE	0,191	224	,000	0,870	224	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia (tomado de SPSS 25)

Posteriormente hallamos el nivel de significancia con la prueba de correlación no paramétrica y teniendo como base al valor del coeficiente Rho de Spearman se pueda hallar el nivel de correlación, ya que como manifiesta Hernandez et al. (2014) **el coeficiente Rho de Spearman**, es utilizado generalmente para relacionar estadísticamente escalas de Likert porque su característica es ordinal (pág. 322).

Asimismo, los valores positivos para tomar decisiones empleando el coeficiente Rho de Spearman según Mondragón (2014) quien cita a Hernandez & Fernandez (1998) manifestando que para decidir sobre dicho coeficiente se obedece a los rangos considerados en la siguiente tabla:

Tabla 12
Rangos de decisión para el coeficiente de Spearman

RANGO	RELACIÓN
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia tomada de Mondragón, 2014.

5.2.1 Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis de la investigación y la hipótesis nula son, respectivamente:

- ✓ H_1 : Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.
- ✓ H_0 : **No** existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.

Los resultados de la evaluación de las variables independiente y dependiente que nos entregó el SPSS 25 considerando un nivel de significancia de 0,95 y un margen de error $\alpha = 0,05$, nos permitió realizar la prueba de correlación no paramétrica y encontramos el coeficiente y nivel de correlación como indica la siguiente tabla:

Tabla 13

Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las IE de Tingo María.

		Habilidades blandas de los directivos	Gestión de sinergias
Rho de Spearman	Habilidades blandas de los directivos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,856**
		N	. 224
Gestión de sinergias		Coeficiente de correlación	0,856**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	0,000 224

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

Observando la tabla notamos que p valor es mucho menor del 5%, $p = 0,000$; entonces, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de la investigación H_1 . Asimismo, habiendo verificado la existencia de correlación entre las

variables encontramos también que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es + **0,856** que corresponde a *un nivel de correlación positiva muy fuerte*; que nos indica que a medida que vayan mejorando las habilidades blandas de los directivos, entonces, la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María ascenderá en sus resultados; es decir, se trata de una relación proporcional directa entre variables.

5.2.2 Contrastación de las hipótesis específicas

5.2.2.1 Hipótesis específica N° 1 (H1₁)

La hipótesis específica N° 1 de la investigación y su respectiva hipótesis nula son:

- ✓ H1₁: Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad.
- ✓ H1₀: **No** existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad.

Los resultados de la evaluación de la variable Habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de Tingo María y la dimensión sistematicidad de la variable Gestión de sinergias en las IE de Tingo María que nos arrojó el SPSS 25 con un nivel de significancia de 0,95 y un margen de error $\alpha = 0,05$, permitió definir la prueba de correlación no paramétrica y encontramos el coeficiente y nivel de correlación como indica la siguiente tabla:

Tabla 14

Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la dimensión sistematicidad de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María

		Habilidades Sistematicidad blandas de los directivos	
Rho de	Coeficiente de correlación	1,000	0,812**
Spearman	Sig. (bilateral)	.	0,000

Habilidades blandas de los directivos	N	224	224
	Coeficiente de correlación	0,812**	1,000
Sistematicidad	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	224	224

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

Observando la tabla notamos que p valor es mucho menor del 5%, $p = 0,000$; entonces, se rechaza la hipótesis nula H_{10} y se acepta la hipótesis específica N°1 de la investigación H_{11} . Asimismo, habiendo verificado la existencia de correlación entre las variables encontramos también que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es + **0,812** que corresponde a **un nivel de correlación positiva muy fuerte**; el mismo que nos indica que a medida que vayan mejorando las habilidades blandas de los directivos, entonces, la dimensión sistematicidad de la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María mejorará como producto de la proporcionalidad directa.

5.2.2.2 Hipótesis específica N° 2 (H_{21})

La hipótesis específica N° 2 de la investigación y su respectiva hipótesis nula son:

- ✓ H_{21} : Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.
- ✓ H_{20} : **No** existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.

Los resultados de la evaluación de la variable Habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de Tingo María y la dimensión Visión compartida de la variable Gestión de sinergias en las IE de Tingo María que nos arrojó el SPSS 25 con un nivel de significancia de 0,95 y un margen de error $\alpha = 0,05$,

permitió definir la prueba de correlación no paramétrica, hallando el coeficiente y nivel de correlación como indica la siguiente tabla:

Tabla 15

Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la dimensión visión compartida de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María

		Habilidades blandas de los directivos	Visión compartida
Rho de Spearman	Habilidades blandas de los directivos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	224
	Visión compartida	Coefficiente de correlación	0,772**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	224

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

Observando la tabla notamos que p valor es mucho menor del 5%, $p = 0,000$; entonces, se rechaza la hipótesis nula H_2_0 y se acepta la hipótesis específica N° 2 de la investigación H_2_1 . Asimismo, habiendo verificado la existencia de correlación entre las variables encontramos también que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es + **0,772** que corresponde a **un nivel de correlación positiva muy fuerte**; el mismo que nos indica que a medida que vayan mejorando las habilidades blandas de los directivos, entonces, la dimensión visión compartida de la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María mejorará como producto de la proporcionalidad directa.

5.2.2.3 Hipótesis específica N° 3 (H_3_1)

La hipótesis específica N° 3 de la investigación y su respectiva hipótesis nula son:

- ✓ H3₁: Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo.
- ✓ H3₀: **No** existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo.

Los resultados de la evaluación de la variable habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de Tingo María y la dimensión cooperativismo de la variable Gestión de sinergias en las IE de Tingo María que nos arrojó el SPSS 25 con un nivel de significancia de 0,95 y un margen de error $\alpha = 0,05$, permitió definir la prueba de correlación no paramétrica, hallando el coeficiente y nivel de correlación como indica la siguiente tabla:

Tabla 16

Correlaciones entre las habilidades blandas de los directivos y la dimensión cooperativismo de la gestión de sinergias en las IE de Tingo María

			Habilidades blandas de los directivos	Cooperativismo
Rho de	Habilidades blandas de los directivos	Coefficiente de correlación	1,000	0,864**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	224	224
Spearman	Cooperativismo	Coefficiente de correlación	0,864**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	224	224

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

Observando la tabla notamos que p valor es mucho menor del 5%, $p = 0,000$; entonces, se rechaza la hipótesis nula H3₀ y se acepta la hipótesis específica N° 3 de la investigación H3₁. Asimismo, habiendo verificado la existencia de correlación entre las variables encontramos también que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es + **0,864** que corresponde a **un nivel de correlación positiva muy fuerte**; el mismo que nos indica que a medida que vayan mejorando las habilidades blandas de los directivos, entonces, la dimensión cooperativismo de la

gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María mejorará como producto de la proporcionalidad directa.

5.3 Discusión de resultados

Teniendo como base nuestro objetivo general de la investigación, el mismo que consiste en determinar la relación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María, permitió el interés en lo que dice Guerra (2019), que las habilidades blandas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables con los demás; entonces, en los resultados hallados en esta investigación se observó que más del 70% (promediando resultados del análisis descriptivo de las variables según la opinión de los docentes sobre sus directivos) manifestaron opiniones que conducen a una coherencia sobre estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las acciones de sus directivos que se plasman en gestiones productivas en las instituciones educativas.

Asimismo, se prueba la existencia de correlación entre las variables de la investigación con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de + **0,856** que asegura que existe *un nivel de correlación positiva muy fuerte*; entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.

Los resultados de esta investigación son coincidentes con los resultados de la tesis de maestría de Romero (2019) quien arribó a que la concentración del taller de habilidades blandas mejora significativamente en las dimensiones gestión educativa, gestión académica y gestión administrativa de la gestión de la calidad educativa de la Unidad Educativa “Gral. Pedro J. Montero” de Guayaquil – 2018. Asimismo, Palomino (2020) en su tesis de maestría concluyó que se determinó que la gestión administrativa se relaciona significativamente con las habilidades blandas en los docentes de la IE N°168 Amistad Perú Japón, UGEL 05 – 2019, resultando además el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.873 indicando que existe relación positiva entre las variables gestión administrativa y habilidades blandas. Considerando los casos mencionados, se coincide de sobremanera que existe una correlación

altamente significativa y proporcionalmente directa entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María.

De la misma manera los objetivos específicos se orientan a probar la correlación de la variable independiente habilidades blandas de los directivos con cada una de las dimensiones de la variable dependiente gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María. Como concluyó Guerra (2019) en su artículo científico alojado en SciELO que es indiscutible que las competencias profesionales no garantizan el éxito si no se acompañan de habilidades personales y críticas que les permitan actuar de manera apropiada con una visión abierta; asimismo, Caicedo (2019) en su tesis para optar el grado de Maestro concluyó que la aplicación del taller de habilidades blandas mejoró significativamente el rendimiento de los instructores o docentes, lo que implica que su incidencia fue positiva. Entonces, es notable la relación de coherencia entre los resultados de los antecedentes y la contribución de los resultados específicos de esta investigación que dejan evidenciado el alto nivel de correlación de las variables de estudio.

5.4 Aporte científico de la investigación

La presente investigación permitió conocer a cerca de las habilidades blandas que poseen los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María desde la óptica del equipo docente, también la correlación de éstas con la gestión de sinergias en el día a día de su actividad directiva; entonces, siendo el director el líder institucional del centro educativo, encontrará en esta investigación una fuente de inspiración para fortalecer el desarrollo de sus habilidades blandas como una necesidad para que la sinergia en su organización sea cada vez más impactante y así no quede solo como una creencia de que si añadimos habilidades sociales en la formación técnico – profesional, los resultados serían mayores.

Lo más importante es el conocimiento de la variable evaluada que se fundamenta en la evaluación de la productividad en la gestión de sinergias, demostrándose el impacto que tendría para los directivos de las Instituciones educativas de la ciudad de Tingo María promover el desarrollo de habilidades blandas para complementarse con el desarrollo cognitivo o habilidades duras, orientado a mejorar el resultado de dicha gestión.

Estas razones motivaron la realización de la presente investigación, animado además en lo que podría servir como motor del cambio en las percepciones del cómo actuar de manera acertada en el escenario de la gestión directiva en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María, ya sea con actores del área administrativa, personal docente, padres de familia y sobre todo con los estudiantes, sabiendo que estos últimos no solo aprenden la sesión de aprendizaje de las áreas curriculares, sino también pueden aprender el modelo de liderazgo de los directivos.

CONCLUSIONES

Finalmente, habiéndose logrado lo esperado se concluye que:

✓ Se logró determinar que existe relación entre las variables de estudio, cumpliendo la prueba de existencia de correlación entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María, hallando un coeficiente de correlación Rho de Spearman de + **0,856** que asegura la existencia de *un nivel de correlación positiva muy fuerte*; y una relación de proporcionalidad directa entre variables.

✓ Se pudo establecer la relación existente entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María en la dimensión **sistematicidad**, verificando el alto nivel de correlación y proporcionalidad directa; entonces, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a + **0,812** se confirmó que existe un *nivel de correlación positiva muy fuerte*.

✓ Se pudo establecer la relación existente entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María en la dimensión **visión compartida**, verificando el alto nivel de correlación con proporcionalidad directa; entonces, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a + **0,772** se confirmó que existe un *nivel de correlación positiva muy fuerte*.

✓ Se pudo establecer la relación existente entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María en la dimensión **cooperativismo**, verificando el alto nivel de correlación con proporcionalidad directa; entonces, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a + **0,864** se confirmó que existe un *nivel de correlación positiva muy fuerte*.

SUGERENCIAS

Para otorgar mayor valor a lo logrado, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Promover estudios con la modalidad investigación – acción, con la finalidad de fortalecer las habilidades blandas de los líderes directivos de las instituciones educativas y valorar la productividad de la gestión de sinergias institucionales, impulsando la gestión por resultados y su respectiva motivación.
- ✓ Promover el desarrollo integral de las instituciones educativas considerando el concepto de sistematicidad u organicidad, asumiendo que cada área académica y administrativa sea visto como un todo organizado y orientado a mejorar su estructura organizacional para el beneficio de la comunidad.
- ✓ Promover talleres orientados a la autoevaluación de los compromisos de la comunidad educativa y su respectiva reflexión para acrecentar la visión compartida como respuesta a las necesidades de alinear los objetivos como interés de toda la institución educativa.
- ✓ Fortalecer el desarrollo de sinergia como una necesidad de cooperativismo en las instituciones educativas, y aterrizar la idea en estudios de investigación - acción como un taller de entrenamiento y valoración de unirse voluntariamente orientado al fortalecimiento de la unidad, igualdad y equidad entre la comunidad educativa.

REFERENCIAS

1. Anónimo. (10 de 02 de 2015). *Significados*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/sinergia/>
2. Arnold, M., & Osorio, F. (2013). Introducción a los conceptos básicos de Teoría General de Sistemas. *Cinta Moebio*, 10.
3. BusinessWeek. (2006). *Casos de éxito en LIDERAZGO: Cómo los ejecutivos más poderosos del mundo alcanzan la cima*. México D.F.: McGraw-Hill.
4. Caicedo, Á. (2019). Tesis para obtener el grado académico de maestra en Administración de la Educación. *Taller de habilidades blandas en la gestión de talento humano en una Unidad Educativa de Guayas - 2018*. Piura, Perú.
5. CHAVEZ, J. H., & TORRES - RABELLO, R. (2012). *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*. Santiago de Chile: RIL Editores.
6. Coopera. (s.f.). *coopera.cl*. Recuperado el 29 de 11 de 2021, de <http://www.coopera.cl/cooperativismo/#:~:text=El%20cooperativismo%20es%20un%20movimiento,propiedad%20colectiva%20y%20de%20gesti%C3%B3n>
7. De la Cruz, I. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo: Administración y Gestión*. Madrid: Aula MENTOR.
8. Divar, J., & Gadea, E. (2013). Desarrollo territorial, participación y cooperativismo. *Revesco*, 19.
9. Droppelmann, G. (2018). Pruebas de Normalidad. *Revista Actualizaciones de Clínica MEDS*. Facultad de ciencias, Universidad Mayor, Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.meds.cl/wp-content/uploads/Art-5.-Guillermo-Droppelmann.pdf>
10. Durán, A. (2018). *Trabajo en Equipo*. Madrid: Elearning.
11. El Comercio. (29 de junio de 2020). *Gestion.pe*. Obtenido de [gestion.pe: https://gestion.pe/especial/businessstyle/estilo-de-vida/7-habilidades-blandas-necesarias-mundo-laboral-hoy-noticia-1994937](https://gestion.pe/especial/businessstyle/estilo-de-vida/7-habilidades-blandas-necesarias-mundo-laboral-hoy-noticia-1994937)
12. Equipo Editorial Psicología-online. (18 de Enero de 2018). *Psicología-online.com*. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de [Psicología-online.com: https://www.psicologia-online.com/las-organizaciones-como-sistemas-sociales-1732.html](https://www.psicologia-online.com/las-organizaciones-como-sistemas-sociales-1732.html)
13. Fernandez, f. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. La Rioja - España: TUTOR FORMACIÓN.

14. Guerra, S. (05 de Agosto de 2019). Psicología escolar - Educacional. *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios*. Maringá, Estado de Paraná, Brasil.
15. Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW - HILL.
16. Huayna, W. (2019). Tesis para optar el título profesional de licenciado en Gestión con mención en Gestión de Empresas. *Análisis de la habilidades blandas de los alumnos de la escuela profesional de Gestión de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. Arequipa, Perú.
17. Levinson, A. (2007). "va a ser difícil". En F. Castellanos, *Casos de éxito de liderazgo* (pág. 162). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
18. Manrique, S., Oyarzabal, G., & Herrera, A. (2018). Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión. *Análisis de las brechas entre las habilidades blandas en egresados de la Facultad de Gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial público y Social*. Lima, Perú.
19. Mondragón, M. (2014). Movimiento Científico. *Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia*. Universidad CES, Colombia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156978.pdf>
20. Ochoa, J. (2015). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Quito: CODEU.
21. OCNFENACO. (20 de julio de 2018). *Ciencia Naturopática*. Obtenido de Naturopatía Digital: https://naturopatiadigital2.blogspot.com/2018/07/la-naturopatia-cumple-con-los-criterios_20.html
22. Palomino, L. (2020). Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública. *Gestión administrativa y su relación con las habilidades blandas en docentes de la IE N°168 APJ, Ugel 05, 2019*. Lima, Perú.
23. Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
24. Rodriguez Ulloa, R. (1994). *La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información*. Lima: Universidad del Pacífico.
25. Romero, R. (2019). Tesis para obtener el grado académico de maestro en Administración de la Educación. *Taller de Habilidades Blandas en la Gestión de la Calidad Educativa en una Unidad educativa de Guayaquil - 2018*. Piura, Perú.

26. Rubio, A. (08 de abril de 2020). *unesco.org*. Recuperado el 23 de setiembre de 2020, de unesco.org: <https://es.unesco.org/news/desarrollo-habilidades-socioemocionales-estudiantes-webinar>
27. Scheiner, S. (26 de enero de 2014). *La Nación*. Obtenido de lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-revolucion-de-las-habilidades-blandas-nid1658642/>
28. Sosa, R. (20 de marzo de 2019). *Red Forbes*. Obtenido de forbes.com.mx: <https://www.forbes.com.mx/aprender-soft-skills-las-habilidades-del-futuro/>
29. Stones, R. (2018). *Sinergia*. Madrid: Penguin Random House Grupo Editorial.
30. Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville USA: Grupo NELSON.
31. Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 20.

ANEXOS

ANEXO 01. Matriz de consistencia

TÍTULO: HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA.						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>General</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María?</p> <p>Específicos</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.</p> <p>Específicos</p> <p>✓ Establecer la relación que existe entre las habilidades</p>	<p>General</p> <p>Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de la ciudad de Tingo María.</p> <p>Específicas</p>	<p>V1.</p> <p>Habilidades blandas en los directivos</p>	<p>Comunicación efectiva</p> <p>Liderazgo</p>	<p>✓ Claridad en los mensajes.</p> <p>✓ Reuniones productivas.</p> <p>✓ Demostración de empatía</p> <p>✓ Dominio personal.</p> <p>✓ Integridad.</p>	<p>Encuestas en línea.</p> <p>✓ Formulario de Google.</p>

<p>✓ ¿De qué manera se relaciona las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad?</p>	<p>blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad.</p>	<p>✓ Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión sistematicidad.</p>		<p>Trabajo en equipo</p>	<p>✓ Acoplamiento de actividades. ✓ Afinidad, ✓ Logros institucionales.</p>	
<p>✓ ¿De qué manera se relaciona las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida?</p>	<p>blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.</p>	<p>✓ Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.</p>	<p>V2. Gestión de sinergias</p>	<p>Sistematicidad</p>	<p>✓ Variabilidad. ✓ Estructura: interacciones entre docentes y directivos. ✓ Relaciones de dependencias</p>	<p>Encuestas en línea. ✓ Formulario de Google.</p>
<p>✓ ¿De qué manera se relaciona las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida?</p>	<p>✓ Establecer la relación que existe entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.</p>	<p>✓ Existe correlación positiva entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión visión compartida.</p>		<p>Visión compartida</p>	<p>✓ Equifinalidad. ✓ Identidad institucional.</p>	
					<p>✓ Distribución de funciones.</p>	

<p>habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo?</p>	<p>de sinergias en la dimensión cooperativismo</p>	<p>blandas de los directivos y la gestión de sinergias en la dimensión cooperativismo.</p>		<p>Cooperativismo</p>	<p>✓ Monitoreo y acompañamiento. ✓ Compañerismo.</p>	
--	--	--	--	-----------------------	--	--



ANEXO 02. Consentimiento informado



ID: _____

FECHA: _____

TÍTULO: “HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA”

OBJETIVO: Explicar la relación causal que existe entre las habilidades blandas de los directores y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María, dicho conocimiento permitirá sugerir a través del informe la mejora continua en el día a día de los directivos escolares.

INVESTIGADOR:

Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita



Firma del participante: _____

Firma del investigador responsable: _____

Huánuco, 2021

ANEXO 03. Instrumentos**Formulario de encuestas**



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POST GRADO



**INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN “HABILIDADES BLANDAS
 DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS
 INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA”**

INDICACIONES:

Estimado docente, vuestra oportuna colaboración consiste en responder con honestidad cada enunciado o ítem que se presenta en la encuesta. Muy agradecido de usted, porque sin su participación sería imposible abstraer la realidad para la presente investigación.

ESCALA DE LIKERT: Por favor considere la siguiente asignación de valores	
ESCALA	VALORES
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	5
Ítem 1. La comunicación de mis directivos es clara y precisa.					
Ítem 2. Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.					
Ítem 3. Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.					
Ítem 4. Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.					
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO					
Ítem 5. Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor					

<p>Ítem 6. Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.</p>					
<p>Ítem 7. Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.</p>					
DIMESIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO					
<p>Ítem 8. Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.</p>					
<p>Ítem 9: Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.</p>					
<p>Ítem 10: Los directivos de mi IE nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.</p>					
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DE SINERGIAS					
DIMESIÓN 1: SISTEMATICIDAD					
<p>Ítem 11: Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.</p>					
<p>Ítem 12: En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades</p>					
<p>ítem 13: En mi IE se establece y se respeta la dependencia entre actividades y sus responsables; por eso generalmente, es fácil hacerle seguimiento a cualquier trámite.</p>					
DIMESIÓN 2: VISIÓN COMPARTIDA					
<p>Ítem 14: En mi IE existe más de una posibilidad para conseguir los objetivos institucionales; pues, cada uno cumplimos nuestros propios roles orientados al objetivo común.</p>					
<p>Ítem 15: Mis directivos promueven el sentimiento de “querer a mi IE”; generalmente, se observa que mi comunidad escolar tiene orgullo de pertenecer a la IE.</p>					
<p>Ítem 16: Los docentes participamos en la elaboración de la misión y visión de mi IE.</p>					

DIMESIÓN 3: COOPERATIVISMO					
Ítem 17: Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.					
Ítem 18: Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.					
Ítem 19: Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.					
Ítem 20: Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Ficha Técnica para la validación del instrumento - Juicio de Expertos

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento	: Cuestionario de encuesta online
Autor	: Mayda Beatriz Gavidia Medrano
Año	: 2021
Procedencia	: EPG Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
Objetivo	: Explicar la relación causal que existe entre las habilidades blandas de los directores y la gestión de sinergias en las instituciones educativas escolares de Tingo María.
Dimensiones	: V1: Liderazgo, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo. V2: Sistemática, Visión compartida, Cooperativismo.
Aplicación y administración	: Se aplicará de manera online empleando un formulario de Google.
Población	: 537 docentes de las 24 (veinticuatro) instituciones educativas de la ciudad de Tingo María registradas en ESCALE, de ellos la muestra estratificada será de 224 docentes.
N° de ítems	: 20
Duración	: 20 min
Validación	: De acuerdo con la aprobación de como mínimo 4 (cuatro) expertos en los temas de investigación.
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
 UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MENCIÓN EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



I. DATOS DEL EXPERTO:

Apellidos y nombres del Experto, grado académico	
Cargo o institución donde labora	
DNI	
Teléfono del experto	

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			VALORACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
DIMENSIONES	Nº	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
Comunicación efectiva	1	La comunicación de mis directivos es clara y precisa.						
	2	Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.						
	3	Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.						
	4	Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.						
Liderazgo	5	Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor						
	6	Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.						
	7	Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.						

Trabajo en equipo	8	Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.						
	9	Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.						
	10	Los directivos de mi IE nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.						
Sistematicidad	11	Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.						
	12	En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades						
	13	En mi IE se establece y se respeta la dependencia entre actividades y sus responsables; por eso generalmente, es fácil hacerle seguimiento a cualquier trámite.						
Visión compartida	14	En mi IE existe más de una posibilidad para conseguir los objetivos institucionales; pues, cada uno cumplimos nuestros propios roles orientados al objetivo común.						
	15	Mis directivos promueven el sentimiento de “querer a mi IE”; generalmente, se observa que mi comunidad escolar tiene orgullo de pertenecer a la IE.						
	16	Los docentes participamos en la elaboración de la misión y visión de mi IE.						
Cooperativismo	17	Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.						
	18	Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.						
	19	Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.						
	20	Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.						

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	80 – 127	C	REGULAR	176 – 223
D	DEFICIENTE	128 – 175	B	BUENO	224 – 271
			A	EXCELENTE	272 – 320

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN

VÁLIDO ()	MEJORAR ()	NO VÁLIDO ()
------------	-------------	---------------

V. RECOMENDACIONES

<p>.....</p> <p>.....</p>

Huánuco,de.....del 2021

.....

 Firma del Experto

ANEXO 04. Validación de los instrumentos por expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



I. DATOS DEL EXPERTO:

Grado académico - Apellidos y nombres del Experto.	Dr. ORTEGA MALLQUI ARNULFO
Cargo o institución donde labora	UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
DNI	22432336
Teléfono del experto	962604977

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			VALORACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
DIMENSIONES	N°	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
Comunicación efectiva	1	La comunicación de mis directivos es clara y precisa.	3	4	3	4	14	
	2	Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.	3	4	3	4	14	
	3	Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.	3	4	3	4	14	
	4	Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.	3	4	3	4	14	
Liderazgo	5	Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor	3	4	3	4	14	
	6	Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.	3	4	3	4	14	
	7	Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.	3	4	3	4	14	

Trabajo en equipo	8	Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.	3	4	3	4	14	
	9	Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.	3	4	3	4	14	
	10	Los directivos de mi IE nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.	3	4	3	4	14	
Sistematicidad	11	Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.	3	4	3	4	14	
	12	En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades	3	4	3	4	14	
	13	En mi IE se establece y se respeta la dependencia entre actividades y sus responsables; por eso generalmente, es fácil hacerle seguimiento a cualquier trámite.	3	4	3	4	14	
Visión compartida	14	En mi IE existe más de una posibilidad para conseguir los objetivos institucionales; pues, cada uno cumplimos nuestros propios roles orientados al objetivo común.	3	4	3	4	14	
	15	Mis directivos promueven el sentimiento de “querer a mi IE”; generalmente, se observa que mi comunidad escolar tiene orgullo de pertenecer a la IE.	3	4	3	4	14	
	16	Los docentes participamos en la elaboración de la misión y visión de mi IE.	3	4	3	4	14	
Cooperativismo	17	Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.	3	4	3	4	14	
	18	Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.	3	4	3	4	14	
	19	Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.	3	4	3	4	14	

	20	Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.	3	4	3	4	14	
		PUNTAJE PARCIAL Y TOTAL	60	80	60	80	280	

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	80 – 127	C	REGULAR	176 – 223
D	DEFICIENTE	128 – 175	B	BUENO	224 – 271
			A	EXCELENTE	272 – 320

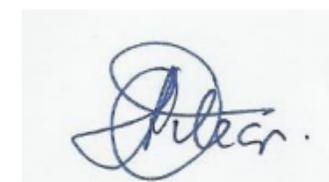
IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN

VÁLIDO (X)	MEJORAR ()	NO VÁLIDO ()
--------------	-------------	---------------

V. RECOMENDACIONES

PROCEDE SU APLICACIÓN

Huánuco, 09 de agosto del 2021



Firma del Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCION EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



I. DATOS DEL EXPERTO:

Grado académico - Apellidos y nombres del Experto.	Dr. Fermín POZO ORTEGA
Cargo o institución donde labora	Universidad Nacional "Hermilio Valdizán" - Huánuco
DNI	22412028
Teléfono del experto	962687164

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			VALORACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
DIMENSIONES	N°	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
Comunicación efectiva	1	La comunicación de mis directivos es clara y precisa.	4	4	3	4	3.75	
	2	Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.	4	3	4	4	3.75	
	3	Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.	4	4	4	4	4	
	4	Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.	3	3	3	3	3	
Liderazgo	5	Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor	3	4	4	4	3.75	
	6	Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.	4	4	4	4	4	
	7	Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.	4	4	4	4	4	

Trabajo en equipo	8	Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.	3	3	3	3	3	
	9	Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.	4	4	4	4	4	
	10	Los directivos de mi IE nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.	4	4	3	4	3.75	
Sistematicidad	11	Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.	4	3	4	3	3.5	
	12	En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades	4	4	4	4	4	
	13	En mi IE se establece y se respeta la dependencia entre actividades y sus responsables; por eso generalmente, es fácil hacerle seguimiento a cualquier trámite.	4	4	4	3	3.75	
Visión compartida	14	En mi IE existe más de una posibilidad para conseguir los objetivos institucionales; pues, cada uno cumplimos nuestros propios roles orientados al objetivo común.	4	4	4	4	4	
	15	Mis directivos promueven el sentimiento de “querer a mi IE”; generalmente, se observa que mi comunidad escolar tiene orgullo de pertenecer a la IE.	3	3	3	3	3	
	16	Los docentes participamos en la elaboración de la misión y visión de mi IE.	4	4	4	4	4	
Cooperativismo	17	Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.	4	4	3	4	3.75	
	18	Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.	4	4	4	4	4	
	19	Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.	4	4	4	4	4	

20	Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.	4	4	4	4	4	
----	---	---	---	---	---	---	--

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	80 – 127	C	REGULAR	176 – 223
D	DEFICIENTE	128 – 175	B	BUENO	224 – 271
			A	EXCELENTE	272 – 320

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN

VÁLIDO (X)	MEJORAR ()	NO VÁLIDO ()
------------	-------------	---------------

V. RECOMENDACIONES

<p>.....PROCEDE SU APLICACIÓN.....</p> <p>.....</p>

Huánuco, 04 de Agosto del 2021

.....
 Dr. Fermín Pozo Ortega
 DNI: 22412028



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMITIO VALDIZÁN
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCION EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



I. DATOS DEL EXPERTO:

Grado académico - Apellidos y nombres del Experto.	MAESTRO EN CIENCIAS-ESTADÍSTICA, - CÉSAR LINDO PIZARRO
Cargo o institución donde labora	DOCENTE
DNI	23010855
Teléfono del experto	985584197

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			VALORACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
DIMENSIONES	N°	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
Comunicación efectiva	1	La comunicación de mis directivos es clara y precisa.	3	4	4	3	3,5	
	2	Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.	3	3	3	3	3,0	
	3	Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.	3	3	3	3	3,0	
	4	Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.	4	4	4	4	4	
Liderazgo	5	Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor	3	4	3	4	3,5	
	6	Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.	4	4	4	3	3,75	
	7	Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.	3	3	3	3	3	

Trabajo en equipo	8	Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.	3	3	3	3	3	
	9	Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.	3	4	3	4	3,5	
	10	Los directivos de mi IE nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.	3	3	3	3	3	
Sistematicidad	11	Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.	3	3	3	3	3	
	12	En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades	4	3	4	3	3,5	
	13	En mi IE se establece y se respeta la dependencia entre actividades y sus responsables; por eso generalmente, es fácil hacerle seguimiento a cualquier trámite.	3	3	3	3	3	
Visión compartida	14	En mi IE existe más de una posibilidad para conseguir los objetivos institucionales; pues, cada uno cumplimos nuestros propios roles orientados al objetivo común.	4	4	4	4	4	
	15	Mis directivos promueven el sentimiento de “querer a mi IE”; generalmente, se observa que mi comunidad escolar tiene orgullo de pertenecer a la IE.	3	3	3	3	3	
	16	Los docentes participamos en la elaboración de la misión y visión de mi IE.	4	4	4	4	4	
Cooperativismo	17	Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.	3	3	3	3	3	
	18	Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.	4	4	3	3	3,5	
	19	Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.	4	4	3	3	3,5	

20	Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.	4	4	4	4	4	
----	---	---	---	---	---	---	--

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	80 – 127	C	REGULAR	176 – 223
D	DEFICIENTE	128 – 175	B	BUENO	224 – 271
			A	EXCELENTE	272 – 320

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN

VÁLIDO (<input checked="" type="checkbox"/>)	MEJORAR (<input type="checkbox"/>)	NO VÁLIDO (<input type="checkbox"/>)
--	--------------------------------------	--

V. RECOMENDACIONES

<p>.....</p> <p>.....</p>

Huánuco, 01 de agosto del 2021



.....

Firma del Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



I. DATOS DEL EXPERTO:

Grado académico - Apellidos y nombres del Experto.	Mg. Ing. Garcia Villegas, Christian
Cargo o institución donde labora	Docente Universitario UNAS
DNI	42809561
Teléfono del experto	948016820

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			VALORACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
DIMENSIONES	N°	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
Comunicación efectiva	1	La comunicación de mis directivos es clara y precisa.	3	4	4	4	3.75	-
	2	Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.	4	3	4	3	3.5	-
	3	Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.	3	4	4	4	3.75	-
	4	Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.	4	4	4	3	4	-
Liderazgo	5	Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor	3	4	4	4	3.75	-
	6	Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.	4	3	4	3	3.5	-
	7	Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.	4	4	4	3	4	-

Trabajo en equipo	8	Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.	4	4	4	3	4	-
	9	Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.	3	4	4	4	3.75	-
	10	Los directivos de mi IE nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.	4	3	4	3	3.5	-
Sistematicidad	11	Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.	4	4	4	3	4	-
	12	En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades	3	4	4	4	3.75	-
	13	En mi IE se establece y se respeta la dependencia entre actividades y sus responsables; por eso generalmente, es fácil hacerle seguimiento a cualquier trámite.	4	3	4	3	3.5	-
Visión compartida	14	En mi IE existe más de una posibilidad para conseguir los objetivos institucionales; pues, cada uno cumplimos nuestros propios roles orientados al objetivo común.	3	4	4	4	3.75	-
	15	Mis directivos promueven el sentimiento de “querer a mi IE”; generalmente, se observa que mi comunidad escolar tiene orgullo de pertenecer a la IE.	4	3	4	3	3.5	-
	16	Los docentes participamos en la elaboración de la misión y visión de mi IE.	3	4	4	4	3.75	-
Cooperativismo	17	Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.	4	4	4	3	4	-
	18	Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.	3	4	4	4	3.75	-
	19	Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.	4	4	4	3	4	-

20	Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.	3	4	4	4	3.75	-
----	---	---	---	---	---	------	---

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	80 – 127	C	REGULAR	176 – 223
D	DEFICIENTE	128 – 175	B	BUENO	224 – 271
			A	EXCELENTE	272 – 320

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN

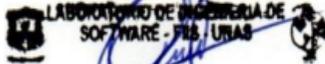
VÁLIDO (X)	MEJORAR ()	NO VÁLIDO ()
--------------	-------------	---------------

V. RECOMENDACIONES

Para evaluar la operacionalización de variables se debe de colocar la variable a operacionalizar y no estar regresando a la matriz de consistencia.

.....

Huánuco, 04 de agosto del 2021


 Mg. Christiana García Villegas
 DOCENTE

.....
Firma del Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



I. DATOS DEL EXPERTO:

Grado académico - Apellidos y nombres del Experto.	Mg. Jorge Luis POZO MALPARTIDA
Cargo o institución donde labora	Universidad Nacional Agraria de la Selva
DNI	22673369
Teléfono del experto	990218546

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			VALORACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
DIMENSIONES	N°	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
Comunicación efectiva	1	La comunicación de mis directivos es clara y precisa.	4	4	3	4	3.75	
	2	Cuando mis directivos me comunican mis aciertos o desaciertos lo hacen con asertividad y sin rodeos.	4	3	4	4	3.75	
	3	Al culminar las reuniones con mis directivos, estamos convencidos que los acuerdos se aterrizarán en acciones claramente definidas.	4	4	4	4	4	
	4	Las reuniones con mis directivos no son duraderas, porque se logran los objetivos en corto tiempo.	4	4	4	4	4	
Liderazgo	5	Mis directivos me ayudan a resolver los inconvenientes personales causados involuntariamente en mi labor	3	4	4	4	3.75	
	6	Cuando los docentes nos equivocamos en nuestro día a día y se generan situaciones incómodas para los directivos, ellos lo resuelven sin perder autocontrol.	4	4	4	4	4	
	7	Mis directivos actúan de manera correcta, sus acciones cuidan los intereses de la comunidad escolar.	4	4	4	4	4	

Trabajo en equipo	8	Mis directivos gestionan acertadamente el acoplamiento de las actividades productivas dentro de la IE, evitando duplicidad de esfuerzos.	4	4	4	4	4	
	9	Mis directivos asignan responsabilidades según las fortalezas de los docentes y éstas mejoran considerablemente nuestra convivencia en el día a día.	4	4	4	4	4	
	10	Los directivos de mi IE nos organizan a los docentes para sumar esfuerzos; es así como siento que los logros de mi colega docente y sus estudiantes son también mis logros.	4	4	3	4	3.75	
Sistematidad	11	Los directivos de mi IE promueven cambios favorables y generalmente poseen alternativas para resolver situaciones no deseadas en aras de mejorar la calidad del servicio educativo.	4	3	4	3	3.5	
	12	En mi IE las funciones están claramente establecidas y es fácil identificar fortalezas y debilidades en el momento que nos disponemos a realizar actividades	4	4	4	4	4	
	13	En mi IE se establece y se respeta la dependencia entre actividades y sus responsables; por eso generalmente, es fácil hacerle seguimiento a cualquier trámite.	4	4	4	3	3.75	
Visión compartida	14	En mi IE existe más de una posibilidad para conseguir los objetivos institucionales; pues, cada uno cumplimos nuestros propios roles orientados al objetivo común.	4	4	4	4	4	
	15	Mis directivos promueven el sentimiento de “querer a mi IE”; generalmente, se observa que mi comunidad escolar tiene orgullo de pertenecer a la IE.	3	3	3	3	3	
	16	Los docentes participamos en la elaboración de la misión y visión de mi IE.	4	4	4	4	4	
Cooperativismo	17	Los roles establecidos en mi IE se complementan involucrando a toda la comunidad escolar, todos los agentes educativos conocemos nuestras funciones y sabemos que nuestro aporte es tomado en cuenta.	4	4	3	4	3.75	
	18	Generalmente, aprendo en cada visita y/o entrevista de monitoreo con mis directivos, su acompañamiento me ayuda a construir y mejorar mi práctica pedagógica.	4	4	4	4	4	
	19	Los directivos de mi IE promueven eventos para respaldarnos y solidarizarnos entre colegas y otros agentes de la educación en situaciones desfavorables.	4	4	4	4	4	

	20	Confío que cuando me ocurra algo desagradable tendré la compañía de mis directivos y colegas para encontrar equilibrio en mi día a día.	4	4	4	4	4	
--	----	---	---	---	---	---	---	--

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	80 – 127	C	REGULAR	176 – 223
D	DEFICIENTE	128 – 175	B	BUENO	224 – 271
			A	EXCELENTE	272 – 320

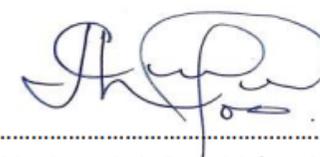
IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN

VÁLIDO (X)	MEJORAR ()	NO VÁLIDO ()
------------	-------------	---------------

V. RECOMENDACIONES

INSTRUMENTO APROBADO PARA SU APLICACIÓN
--

Huánuco, 14 de agosto del 2021



.....
 Mg. Jorge Luis Pozo Malpartida
 DNI: 22673369

NOTA BIOGRÁFICA

Mayda Beatriz Gavidia Medrano, natural de Jacas Grande – Huamalés; proveniente de padre Jacasino y madre Llatina, la quinta entre nueve hermanos, con estudios primarios y secundarios en Jacas Grande; habiendo culminado la secundaria en el reconocido Colegio Nacional Leoncio Prado Gutierrez de Huanuco, inició estudios superiores en la Facultad de Educación del alma mater de grandes huanuqueños: La Universidad Nacional Hermilio Valdizán, habiendo culminado como Licenciada en Educación en la Especialidad de Matemática y Física en 1993 y desde ese entonces cumple su práctica pedagógica, primero como contratada en la Institución educativa Nacional “Antonio Raimondi” de Cachicoto y desde 1999 nombrada en el nivel secundaria de la Institución Educativa Mariscal Ramón Castilla de Tingo María. Entre 2015 y 2018 realizó y concluyó estudios de segunda especialización Didáctica de la Matemática en su alma mater la UNHEVAL y a la fecha viene logrando el tan ansiado postgrado en la prestigiosa Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.



"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERU

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



ACTA DE DEFENSA DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO

En la Plataforma del Microsoft Teams de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00 horas** del día **20 DE JUNIO DE 2023**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Amancio Ricardo ROJAS COTRINA	Presidente
Dr. Ciro Ángel LAZO SALCEDO	Secretario
Dr. Edwin Roger ESTEBAN RIVERA	Vocal

Asesor de tesis: Mg. Joel Cipriano TARAZONA BARDALES (RESOLUCIÓN N° 0490-2021-UNHEVAL-FCE/D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña Mayda Beatriz GAVIDIA MEDRANO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulada: **HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de *Diecisiete* (17),
 Equivalente a *Muy Bueno*, por lo que se declara *Aprobado*
 (Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las *14:30* horas del día 20 de junio de 2023.

.....
 PRESIDENTE
 DNI N° *04025628*

.....
 SECRETARIO
 DNI N° *22415868*

.....
 VOCAL
 DNI N° *70714667*

Leyenda:
 19 a 20: Excelente
 17 a 18: Muy Bueno
 14 a 16: Bueno

(RESOLUCIÓN N° 1553-2023-UNHEVAL-FCE/D).



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

Dr. Arturo Lucas Cabello

HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA**, realizada por la Maestría en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo **Mayda Beatriz GAVIDIA MEDRANO**, cuenta con un **índice de similitud del 27%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Por consiguiente, la tesis cumple con lo establecido con una similitud máxima de 30% acorde al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 10 de abril de 2023.



DR. ARTURO LUCAS CABELLO
DIRECTOR DE LA UPG
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

NOMBRE DEL TRABAJO

HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA

AUTOR

Mayda Beatriz GAVIDIA MEDRANO

RECUENTO DE PALABRAS

11961 Words

RECUENTO DE CARACTERES

65629 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

47 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

184.4KB

FECHA DE ENTREGA

Apr 10, 2023 11:46 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 10, 2023 11:47 AM GMT-5

● **27% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 24% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 21% Base de datos de trabajos entregados
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría	<input checked="" type="checkbox"/>	Doctorado
Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)							
Facultad							
Escuela Profesional							
Carrera Profesional							
Grado que otorga							
Título que otorga							
Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)							
Facultad							
Nombre del programa							
Título que Otorga							
Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)							
Nombre del Programa de estudio	EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO						
Grado que otorga	MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO						

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	GAVIDIA MEDRANO MAYDA BEATRIZ							
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de Celular:	990218720
Nro. de Documento:	22504619				Correo Electrónico:	GAVIDIAMEDRANOMAYDA@GMAIL.COM		
Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI	<input type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			
Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI	<input type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)								SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
Apellidos y Nombres:	TARAZONA BARDALES JOEL CIPRIANO				ORCID ID:	0000-0003-3623-1647				
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de documento:	22513276		

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	ROJAS COTRINA AMANCIO RICARDO
Secretario:	LAZO SALCEDO CIRO ÁNGEL
Vocal:	ESTEBAN RIVERA EDWIN ROGER
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	


5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Títulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN DE SINERGIAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE TINGO MARÍA.
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)		2023			
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	X	Tesis Formato Artículo		
	Trabajo de Investigación		Trabajo de Suficiencia Profesional		
	Trabajo Académico		Otros (especifique modalidad)		
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	HABILIDADES BLANDAS	SINERGIA	VISIÓN COMPARTIDA		
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	X	Condición Cerrada (*)		
	Con Periodo de Embargo (*)		Fecha de Fin de Embargo:		
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):			SI	NO	X
Información de la Agencia Patrocinadora:					

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma: 		
Apellidos y Nombres:	GAVIDIA MEDRANO Mayda Beatriz	Huella Digital
DNI:	22504619	
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Fecha: 28/12/2023		

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la Información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.