

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2755>

Artículos científicos

Calidad de gestión de los procesos pedagógicos ante Habilidades blandas y Competencias gerenciales. Estudio en directores de escuelas públicas, Perú

Management quality of pedagogical processes in the face of soft skills and managerial competencies. A study of public school principals, Peru

Qualidade da gestão de processos pedagógicos em relação às habilidades sociais e competências gerenciais. Um estudo com diretores de escolas públicas, Peru

Silvia Enny Melgar Dávila

Universidad Cesar Vallejo, Perú

smelgard@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0983-6619>

Rossana Teresa Veramendi-Vernazza

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú

pcisrver@upc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2935-6380>

Carlos Isidoro Villanueva-Pardavé

Universidad Tecnológica del Perú, Perú

c18828@utp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9650-6553>

Resumen

Es importante reconocer que en las instituciones educativas se busca obtener una educación de calidad, por ello, se debe contar con una buena dirección. Respecto a ello, diversos estudios refieren que no solo basta desarrollar las competencias gerenciales, sino también se debe poner énfasis en el desarrollo de las habilidades blandas. Por este motivo, la investigación se realizó con la finalidad de determinar si estas variables tienen algún efecto en la calidad de la gestión de los procesos pedagógicos. Para ello, este estudio se dio un enfoque cuantitativo, tipo básico, no experimental y correlacional-causal; de muestreo no probabilístico y por conveniencia. La muestra fue de 84 directores de instituciones educativas públicas en Ilo, Moquegua, en Perú, del año 2022. Se utilizaron tres cuestionarios, validados por juicio de expertos y con confiabilidad de 0.905 para la variable Habilidades blandas, 0.923 en la segunda variable Competencias gerenciales y 0.923 en la Calidad de gestión de los procesos pedagógicos. El análisis estadístico se hizo mediante el modelo de regresión logística ordinal y se obtuvo como resultado que el 35% (Nagelkerke) de la variabilidad de la calidad de gestión de los procesos pedagógicos es explicada por las habilidades blandas y las competencias gerenciales de los directores de instituciones educativas públicas. Por tanto, se concluye que si inciden en la calidad de gestión de los procesos pedagógicos de directores de escuelas educativas públicas en Ilo, siendo las habilidades blandas que tienen mayor incidencia.

Palabras clave: habilidades blandas; competencias gerenciales, procesos pedagógicos; directores; regresión logística ordinal.

Abstract

It is important to recognize that educational institutions seek to provide quality education, which is why they must have good management. In this regard, several studies indicate that it is not enough to develop managerial competencies, but it is also necessary to emphasize the development of soft skills. For this reason, the research was conducted with the purpose of determining whether these variables have any effect on the quality of the management of pedagogical processes. For this purpose, this study adopted a quantitative, basic, non-experimental and correlational-causal approach; non-probabilistic and convenience sampling. The sample consisted of 84 principals of public educational institutions in Ilo, Moquegua, Peru, in the year 2022. Three questionnaires were used, validated by expert judgment and with a reliability of 0.905 for the variable Soft skills, 0.923 for the second

variable Managerial competencies and 0.923 for the Quality of pedagogical process management. The statistical analysis was performed using the ordinal logistic regression model and the result was that 35% (Nagelkerke) of the variability of the management quality of the pedagogical processes is explained by the soft skills and managerial competencies of the principals of public educational institutions. Thus, it is concluded that they do have an impact on the quality of management of pedagogical processes of principals of public educational institutions in Ilo, with soft skills showing the highest impact.

Keywords: soft skills; managerial competencies; pedagogical processes; principals; ordinal logistic regression.

Resumo

É importante reconhecer que, nas instituições educacionais, busca-se uma educação de qualidade, e é por isso é necessário que haja uma boa gestão. Nesse sentido, vários estudos demonstraram que não basta desenvolver competências gerenciais, mas que também se deve enfatizar o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Por esse motivo, a pesquisa foi realizada com o objetivo de determinar se essas variáveis têm algum efeito sobre a qualidade da gestão dos processos pedagógicos. Para isso, este estudo utilizou uma abordagem quantitativa, básica, não experimental e correlacional-causal; amostragem não probabilística e de conveniência. A amostra foi composta por 84 diretores de instituições educacionais públicas em Ilo, Moquegua, Peru, no ano de 2022. Foram utilizados três questionários, validados por juízes especialistas e com confiabilidade de 0,905 para a variável Habilidades interpessoais, 0,923 para a segunda variável Competências gerenciais e 0,923 para a Qualidade da gestão dos processos pedagógicos. A análise estatística foi realizada usando o modelo de regressão logística ordinal e o resultado foi que 35% (Nagelkerke) da variabilidade na qualidade da gestão dos processos pedagógicos é explicada pelas habilidades interpessoais e competências gerenciais dos diretores de instituições públicas de ensino. Assim, conclui-se que elas têm um impacto na qualidade da gestão dos processos pedagógicos dos diretores de escolas públicas de ensino em Ilo, sendo que as habilidades interpessoais têm o maior impacto.

Palavras-chave: soft skills; competências gerenciais; processos pedagógicos; diretores; regressão logística ordinal.

Fecha Recepción: Julio 2024

Fecha Aceptación: Septiembre 2025

Introducción

Las organizaciones necesitan implementar procesos de mejora e innovación para afrontar los retos constantes del cambio del entorno debido a la globalización y la competitividad actual. El proceso para alcanzar una gestión de calidad es complejo debido a problemas como las relaciones interpersonales de los agentes educativos, el cumplimiento deficiente de las funciones de los directivos o la falta de conocimiento (Ospina et al., 2017). Las habilidades cognitivas, como el razonamiento lógico, la resolución de problemas y el conocimiento académico, suelen haber sido vistas como indicadores principales del éxito educativo y profesional (Ossa, 2022). En la actualidad, en el contexto laboral, es necesario que los docentes y los estudiantes consideren en su formación las habilidades blandas, ya que estas competencias están relacionadas con los aspectos personales, interpersonales, socioemocionales y habilidades no cognitivas (Zúñiga et al. 2023), que son importantes para el desarrollo integral personal y profesional, desempeñando un papel clave en las instituciones educativas de nivel básico y superior, ya que contribuyen al fortalecimiento de la calidad educativa. Estas habilidades facilitan la construcción de conocimientos, mejoran la calidad de vida tanto en el ámbito profesional como personal y favorecen relaciones interpersonales más sólidas. Sin embargo, su incorporación en las escuelas enfrenta obstáculos debido a las percepciones subjetivas que emergen durante el monitoreo pedagógico. Pueden diferir considerablemente entre docentes, administradores y otros miembros de la comunidad educativa, generando diversas interpretaciones sobre la efectividad de las prácticas pedagógicas (Lozano et al., 2022). Ante ello, se comprueba que las habilidades blandas son indispensables en el crecimiento de las organizaciones; se reconoce cada vez más que el capital humano es lo más importante (González et al., 2020).

Es así que, Busso et al. (2017) definieron las habilidades blandas, como el conjunto de capacidades que incrementan el rendimiento laboral de las personas, lo cual les permite ser más productivos. Con dimensiones como (a) Liderazgo, que consiste en influir en otras personas, para poder trabajar articuladamente y lograr propuestas y objetivos que tiene la institución (Palacios, 2021), (b) Trabajo en equipo, que se manifiesta cuando todos los integrantes comparten los objetivos de la organización, logrando así resultados altamente satisfactorios, y contribuye al mejoramiento de los servicios, facilitando una gestión más eficiente de la información y el conocimiento (Gómez-Gamero, 2019), (c) Empatía, es ser capaz de sentir lo que siente a otra persona (Goleman, 1998), (d) Gestión de conflictos, es capaz de escuchar, comprender y buscar soluciones y, por último (e) la Adaptabilidad, la que

permite al docente adaptar, mediante un pensamiento flexible, adapte sus respuestas emocionales a los cambios constantes, transformándolos en oportunidades para generar propuestas innovadoras (Goleman, 2006).

Por esta razón, el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo de Perú incorpora las habilidades blandas como elementos esenciales para el trabajo colaborativo, el seguimiento efectivo y la convivencia pacífica dentro de las instituciones educativas. Sin embargo, no proporciona orientaciones claras sobre cómo integrar y evaluar estas habilidades en el entorno escolar. Esta omisión es significativa, ya que las habilidades blandas son fundamentales para preparar a los estudiantes no solo académicamente, sino también en su desarrollo personal y social (Lozano et al., 2022).

En el país, la gestión del cambio institucional enfrenta numerosos desafíos, principalmente debido a que muchos directores mantienen una actitud poco receptiva hacia las necesidades específicas de sus instituciones. Esta resistencia al cambio se manifiesta en enfoques tradicionales y en el ejercicio de un liderazgo autoritario, lo cual limita significativamente la colaboración y el compromiso del profesorado (Ministerio de Educación, 2022). Por ello, el Proyecto Educativo Nacional al 2036 indicó que esta problemática se debe al subdesarrollo del proceso educativo y al compromiso del equipo directivo de la institución y partes interesadas para implementar y facilitar la experiencia educativa con profesionalismo, comprensión y compromiso acorde a las necesidades educativas (Consejo Nacional de Educación, 2020).

En este sentido, el tema principal es preparar a los directores de escuelas para gestionar adecuadamente a los profesionales de la educación y tomar las medidas necesarias para abordar los problemas reales que surgen en sus escuelas (Núñez et al., 2017). Es necesario considerar que un director debe tener bien definidas las Competencias gerenciales, reconocidas como el conjunto de comportamientos observables y habituales que hacen posible el éxito laboral de la persona a cargo de la dirección de una determinada institución; dichas competencias son analizadas con base en a las funciones que desempeña el directivo (Aldana et al., 2019). Las dimensiones que lo conforman son: (a) Competencias cognitivas, que comprenden el conocimiento, herramientas y técnicas que emplea el directivo (Mazurkiewicz, 2020) con base en su experiencia y formación académica que le permite tomar decisiones que llevan a un cambio positivo o negativo de la escuela (Barragán, 2020), (b) las Competencias procedimentales, que refiere a la manera de actuar y realizar las actividades para solucionar problemas, cumplir los objetivos que satisfacen los propósitos y

generar nuevos aprendizajes para desarrollar y perfeccionar las habilidades y las competencias (Fontanilla & Mercado, 2021), basándose en la planificación; de esta manera su desarrollo resulta ser fundamental en todas las áreas (Matabanchoy-Tulcán et al., 2019). A menudo, numerosos directivos y docentes muestran una gran disposición para impulsar cambios educativos, pero carecen de los fundamentos necesarios para llevarlos a cabo de manera efectiva, lo cual demanda una formación específica. Por ello, la planificación es esencial, pero esta debe ser sencilla y centrarse en lo fundamental. El docente, como profesional capacitado y con criterio, se le puede contar con libertad para realizar los ajustes correspondientes (Tobón, 2013). Y por último (c) las Competencias actitudinales, que se relacionan con la manera en que el directivo actúa ante un proyecto específico, donde intervienen sus actitudes y rasgos personales que afectan la forma en que lidera la institución (Mazurkiewicz, 2020).

La finalidad de todo lo descrito anteriormente es lograr una gestión de calidad en los procesos pedagógicos, entendiendo que estos procesos se configuran como prácticas educativas, vínculos interpersonales y conocimientos que se integran en el ámbito escolar (Palacios, 2021), ya que su propósito fundamental es facilitar la construcción del conocimiento, promover el desarrollo de competencias y explicar los valores que, a su vez, serán aplicados en situaciones de la vida real (Méndez, 2023). Tiene las siguientes dimensiones: (a) Dirección escolar con liderazgo pedagógico, que refiere a las acciones desarrolladas por el equipo directivo para inspirar, orientar y fortalecer las capacidades de todo el equipo, con el fin de mejorar la convivencia escolar entre la familia y la comunidad siendo responsables del logro de aprendizaje de los estudiantes, (b) la Planificación transformadora, que describe los planes funcionales y medibles, con base en los objetivos y prioridades de la institución, (c) la Organización participativa, la cual es diseñada para asegurar que todos los participantes se encuentren involucrados, (d) la Evaluación y mejora, que es la acción de reflexión y revisión constante realizada por la comunidad educativa, con la finalidad de generar y utilizar la información de desempeño orientada a la toma de decisiones (Huamani, 2014) y (e) Tecnología e información, que es un recurso que impulsa el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación, brinda a docentes y estudiantes la posibilidad de adquirir conocimientos de manera más rápida y accesible (Espinel, 2020), se destaca el papel de la tecnología en los objetivos actuales del sector educativo y en su impacto sobre los actores académicos (Torres & Cobo, 2017).

Se observa entonces, la injerencia de las competencias gerenciales y de las habilidades blandas en el desempeño de los directivos, estas se vuelven tangibles y relevantes; un ejemplo de ello es a través de la planificación y análisis crítico de donde se puede tomar mejores decisiones basadas en datos, resultados de acuerdo a los objetivos de las organizaciones e instituciones que impliquen variables similares a las mencionadas, generando un punto vital de sostenibilidad y cultura de equipo comprometido y alineado para de esta manera también permitan mejor rendimiento personal por parte de los directivos y éxito global de la institución.

Por todo lo expuesto, el objetivo general de este estudio es determinar la incidencia de las habilidades blandas y las competencias gerenciales en la calidad de gestión de los procesos pedagógicos de los directores de instituciones educativas públicas en Perú y como hipótesis general, las habilidades blandas y las competencias gerenciales inciden significativamente en la calidad de gestión de los procesos pedagógicos.

Método

La investigación fue básica, de diseño no experimental, transversal y correlacional-causal. La muestra fue de 84 directivos de tres instituciones educativas públicas de nivel primario, seleccionada mediante muestreo no probabilístico.

Los datos fueron recolectados mediante tres cuestionarios, uno por cada variable, con escala tipo Likert de 5 puntos: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre. Estos cuestionarios fueron aplicados a través del formulario *Google forms*, incluyendo el consentimiento informado y las instrucciones para su llenado. Se realizó la validez de contenido por juicio de expertos y la confiabilidad con una prueba piloto, en la cual se obtuvo el coeficiente alfa de Cronbach de 0.905 en el instrumento Habilidades blandas, 0.923 en Competencias gerenciales y 0.923 en la variable Procesos pedagógicos, demostrando un grado de confianza muy alto.

La primera variable independiente, habilidades blandas, se midió mediante un instrumento de 36 ítems organizados en cinco dimensiones: Liderazgo (ítems del 1 al 9), Trabajo en equipo (del 10 al 16), Empatía (del 17 al 22), Gestión de conflictos (23 al 28) y Adaptabilidad (29 al 34).

De la misma manera, se realizó el análisis de fiabilidad por ítem de cada variable, presentándose en la Tabla 1 la correlación ítem-total corregida, la cual permite identificar la relación de cada ítem con el conjunto de la escala y evaluar su aporte a la consistencia interna.

Tabla 1. Análisis de fiabilidad por ítem para la escala de la variable habilidades blandas

Nº	Ítems	Correlación ítem-total corregida
1	Guía a otros docentes hacia sus metas pedagógicas trazadas.	0.770
2	Guía y dirige la resolución de conflictos dentro de la plana docente.	0.735
3	Da valor a las acciones de sus colegas para lograr un objetivo en común	0.800
4	Valora los aportes de sus colegas para solucionar determinadas situaciones en su Institución Educativa.	0.839
5	Motiva a otros docentes cuando ve que están flaqueando en determinadas áreas.	0.809
6	Motiva a sus colegas para lograr objetivos trazados con respecto a su Institución Educativa.	0.800
7	Respeto y se hace respetar por sus colegas y alumnos sin ser autoritario.	0.683
8	Respeto las opiniones y argumentos de sus colegas incluso si son distinto al suyo.	0.798
9	Delega deberes con una adecuada distribución de tareas en sus alumnos.	0.701
10	Delega acertadamente, en situaciones de conflicto, responsabilidades a sus colegas para encontrar la solución	0.804
11	Acepta ayuda de los demás miembros de grupo cuando trabaja con sus colegas.	0.829
12	Solicita ayuda a los miembros del grupo cuando tiene una duda o percance o lo soluciona solo.	0.810
13	Muestra disponibilidad para colaborar con los demás miembros del grupo de docentes.	0.817
14	Muestra disponibilidad para participar activamente en las actividades del grupo.	0.607
15	Acepta y aprecia las ideas de los demás miembros del grupo de trabajo en su Institución Educativa.	0.769
16	Muestra aceptación a las decisiones tomadas por la mayoría del grupo cuando no está de acuerdo.	0.773
17	Se involucra y compromete con las actividades para alcanzar los objetivos del grupo.	0.803
18	Se fomenta el involucramiento de los demás miembros del grupo para su pronta solución de los trabajos planificados.	0.833
19	Detecta con facilidad los estados de ánimo de sus colegas.	0.798
20	Detecta y comprende los sentimientos y emociones de sus colegas.	0.873
21	Escucha atentamente y tiene conciencia de los sentimientos de sus colegas.	0.809
22	Práctica la escucha activa y está dispuesto a apoyar en lo que usted pueda.	0.816
23	Comprende los puntos de vistas diversos y es sensible a las diferencias grupales.	0.735
24	Comprende que en la diversidad existe una oportunidad para fomentar el compañerismo.	0.730

25	Afronta y asume responsabilidades propias cuando comete un desacierto.	0.559
26	Afronta con creatividad la resolución de conflictos durante una discusión con sus colegas.	0.780
27	Regula sus emociones ante situaciones de controversia con sus colegas.	0.840
28	Regula su comportamiento, en situaciones conflictivas, a través de técnicas eficaces.	0.843
29	Busca soluciones y consensos incluso ante situaciones de gran tensión.	0.811
30	Ofrece soluciones destacando las opiniones de sus colegas.	0.851
31	Suele adaptar sus reacciones y respuestas a las circunstancias cambiantes de su Institución Educativa.	0.842
32	Se adapta con rapidez a los cambios de su Institución Educativa.	0.853
33	Aprecia y considera los puntos de vista de sus colegas.	0.702
34	Aprecia las críticas y las sugerencias de mejora por parte de los docentes de su Institución Educativa.	0.716
35	Asume diligentemente las nuevas funciones o actividades que le delega el director(a) de su Institución Educativa.	0.720
36	Asume el reto de trabajar con colegas problemáticos y cumplir con sus labores pedagógicas.	0.729

Nota: De “Habilidades blandas y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa N°146, S.J.L-2020” por V. Curi, 2020

El instrumento de la segunda variable independiente Competencias Gerenciales, constó de 30 ítems, organizados en tres dimensiones: Competencias cognitivas (ítems 1 al 10), Competencias procedimentales (ítems 11 al 20) y Competencias actitudinales (ítems 21 al 30).

Asimismo, en la Tabla 2, se muestra el análisis de fiabilidad por ítem de la variable, en el que se visualiza la correlación ítem-total corregida de cada ítem, como indicador de consistencia interna.

Tabla 2. Análisis de fiabilidad por ítem para la escala de la variable Competencias gerenciales

Nº	Ítems	Correlación ítem-total corregida
1	Comprende y orienta el manejo adecuado de normas técnicas, emanadas del MINEDU.	0.761
2	Identifica problemas en la Institución Educativa.	0.818
3	Demuestra dominio en la administración de la organización educativa	0.558
4	Orienta las condiciones operativas que aseguren la visión y misión institucional.	0.728
5	Orienta el manejo de TICS (Office, plataformas educativas, SIAGIE).	0.704
6	Propone y elabora los proyectos de gestión pedagógica en la IE.	0.722
7	Gestiona adecuadamente el talento humano de acuerdo a sus capacidades.	0.758
8	Orienta los procesos pedagógicos.	0.864
9	Orienta los resultados ECE para la mejora institucional	0.691
10	Orienta los procesos de autoevaluación y mejora continua en los procesos pedagógicos.	0.799
11	Diagnostica las características del entorno institucional.	0.882
12	Conduce la planificación y organización institucional de manera eficiente.	0.831
13	Diseña de manera participativa instrumentos de gestión bien definidos y estandarizados.	0.876
14	Genera un clima escolar comprometido con la visión y misión institucional.	0.817
15	Dirige la entrega oportuna de equipos y materiales institucionales.	0.742
16	Promueve la toma de decisiones participativas y por consenso en una reunión.	0.740
17	Ejecuta la gestión del uso óptimo de la infraestructura institucional.	0.709
18	Emprende acciones para la mejora continua del talento.	0.848
19	Monitorea y retroalimenta los puntos débiles de los procesos pedagógicos.	0.779
20	Realiza la gestión documentada del uso óptimo del tiempo.	0.716
21	Lidera la práctica gerencial educativa.	0.775
22	Practica un liderazgo distribuido con el personal.	0.877
23	Fomenta el trabajo en equipo mediante círculos de interaprendizaje.	0.885
24	Propicia espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.	0.863
25	Practica una comunicación asertiva y fluida con los colaboradores.	0.906
26	Demuestra capacidad de negociación pertinente frente a conflictos.	0.891
27	En la negociación se centra en el problema no en la persona.	0.837
28	Demuestra empatía con el personal de la institución.	0.785
29	Demuestra iniciativa en la toma de decisiones.	0.880
30	Estimula las iniciativas innovadoras del personal con reconocimientos Institucionales.	0.860

Nota: De “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017” por J. Y. Huatay, 2018

La variable dependiente Calidad de gestión de los procesos pedagógicos, se midió con un cuestionario de 42 ítems, se operacionalizó con cinco dimensiones: Dirección escolar con liderazgo pedagógico (DE) (ítems desde 1 al 10), Planificación transformadora (PT) (desde ítems 11 al 18), Organización participativa (OP) (ítems 19 al 25), Evaluación y mejora continua (MC) (26 al 38) y Tecnología e información (TI) (ítems 39 al 42). Se efectuó el análisis de fiabilidad por ítem de cada variable, utilizando la correlación ítem-total corregida como indicador de consistencia interna (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Análisis de fiabilidad por ítem para la escala de la variable Procesos pedagógicos

Nº	Ítems	Correlación ítem-total corregida
1	Establece metas importantes y medibles del aprendizaje al iniciar el año escolar.	0.800
2	Comunica de manera clara a los docentes las metas establecidas en forma democrática.	0.691
3	Involucra al personal que labora en la institución educativa en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.	0.658
4	Sitúa como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo.	0.564
5	Se implica directamente en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas.	0.559
6	Demuestra preocupación por el logro de la calidad de la enseñanza, en particular del aprendizaje.	0.701
7	Fomenta la coherencia y alineación entre las áreas curriculares para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.	0.649
8	Desarrolla liderazgo que promueve en el profesorado de su institución educativa el desarrollo profesional.	0.591
9	Participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional de cada uno de ellos.	0.561
10	Se preocupa por el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones de clases durante el año escolar.	0.589
11	Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar.	0.674
12	Diagnostica la influencia del entorno familiar y social, en el aprendizaje de los estudiantes.	0.493
13	Valora la importancia de la información del entorno familiar y social de los estudiantes como insumo para la planificación escolar.	0.582
14	Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.	0.629
15	Convoca a los docentes y padres de familia para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar.	0.725
16	Analiza las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social.	0.589

17	Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	0.513
18	Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación con la institución educativa.	0.637
19	Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico.	
20	Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándose en los aprendizajes.	0.701
21	Propicia relaciones interpersonales positivas con el personal de la institución educativa.	0.630
22	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con todo el personal que labora en la institución educativa.	0.639
23	Toma en cuenta las necesidades e individualidades del personal educativo en atención a la diversidad.	0.743
24	Evita cualquier tipo de discriminación entre el personal que labora en la institución educativa.	0.760
25	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.	0.706
26	Permite compartir la información de la vida de la institución educativa generada a través de diversas fuentes.	0.446
27	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	0.722
28	Utiliza herramientas pertinentes de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.	0.695
29	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.	0.659
30	Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.	0.555
31	Implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para hacer públicos los resultados de la institución educativa.	0.665
32	Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad educativa.	0.576
33	Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción en el personal que labora en la institución educativa.	0.753
34	Promueve procesos de reflexión conjunta en el personal sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de institución educativa.	0.617
35	Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar.	0.660
36	Identifica y prioriza los desafíos que requieren superar para lograr implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico.	0.663
37	Convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo específico.	0.745

38	Consensua las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la institución educativa.	0.685
39	Facilita la disponibilidad a las computadoras y asesoramiento a lo que se requiere para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.	0.768
40	Usa la informática para los análisis estadísticos y procesos de seguimiento que hacen análisis del proceso educativo.	0.645
41	Utilizan con mayor frecuencia la comunicación virtual para enviar y recibir información y documentos con los docentes sobre el proceso pedagógico de la institución educativa.	0.768
42	Ha creado página web institucional, para la difusión de una buena imagen institucional.	0.005

Nota: De Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018, por Z. R. Castillo, 2019

Se afirma que, cuando los valores de correlación ítem-total corregida de cada ítem son cercanos a 1, indica que el ítem está bien alineado con el resto del test y contribuye positivamente a la consistencia interna. En consecuencia, se puede afirmar que los ítems considerados en los cuestionarios de Habilidades blandas, Competencias gerenciales y Procesos pedagógicos están bien formulados y miden el mismo constructo respectivamente. A excepción del ítem 42 del instrumento de la variable dependiente Procesos pedagógicos que necesita revisarse.

Resultados

Al tratarse de variables cualitativas de tipo categórico ordinal, se optó por utilizar el análisis de regresión logística ordinal. Por ello, se inicia con la prueba de Chi-cuadrado con el propósito de establecer la dependencia entre las variables.

Tabla 4. Prueba de ajuste del modelo entre las variables Habilidades blandas (HB) y Competencias gerenciales (CG) y Calidad de los procesos pedagógicos (CGPP)

Información de ajuste del modelo				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	65.651			
Final	34.407	31.244	4	0.000
Función de enlace: Logit.				

Nota. Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario

En la tabla 4, se observa el estadístico Chi cuadrado y el nivel de significancia menor a 0.005 ($p = 0.000$). Se concluye que existe dependencia significativa entre la variable dependiente (CGPP) y las variables independientes (HB y CG).

Tabla 5. Bondad de ajuste para el modelo para el modelo de regresión logística ordinal

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	9.884	6	0.130
Desvianza	11.742	6	0.068
Función de enlace: Logit.			

Nota. Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario

Se muestra (Tabla 5) el valor de significancia (Pearson y Desvianza) mayor a 0.05, por lo que se concluye con un 95% de confianza que el modelo muestra un buen ajuste.

Contraste de hipótesis general

H_0 : Las habilidades blandas y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la calidad de gestión de los procesos pedagógicos.

H_a : Las habilidades blandas y las competencias gerenciales inciden significativamente en la calidad de gestión de los procesos pedagógicos.

Tabla 6. Estimación de parámetros de la hipótesis general

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	IC al 95%	
							LI	LS
Umbral	[Calidad de gestión de los Procesos pedagógicos = 1]	-1.749	0.423	17.075	1	0.000	-2.578	-0.919
	[Calidad de gestión de los Procesos pedagógicos = 2]	0.044	0.354	0.016	1	0.901	-0.650	0.739
Ubicación	[Habilidades blandas =1]	-2.391	1.061	5.076	1	0.024	-4.471	-0.311
	[Habilidades blandas =2]	0.472	0.818	0.332	1	0.564	-1.132	2.075
	[Habilidades blandas =3]	0	.		0	.	.	.
	[Compet. gerenciales =1]	-0.644	1.107	0.338	1	0.561	-2.813	1.525
	[Compet. gerenciales =2]	-0.852	0.785	1.179	1	0.278	-2.390	0.686
	[Compet. gerenciales =3]	0	.	.	0	.	.	.
Función de enlace: Logit.								

Nota. Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario

En la Tabla 6, se evidencia la contribución explicativa de las variables, se observa que el nivel de significancia del estadístico de Wald para la variable independiente habilidades blandas es estadísticamente significativo en el nivel bajo $p = 0.024 < 0.05$, por tanto, contribuye a explicar la variable dependiente calidad de gestión de los procesos pedagógicos. Sin embargo, respecto al nivel medio el nivel de significancia $p = 0.564 > 0.05$ evidencia que no contribuye directamente a explicar la variable.

Esto se debe a que las habilidades blandas, si bien son valiosas en la gestión de procesos pedagógicos, no son el único factor que explica la calidad en esta área. La calidad de la gestión de los procesos pedagógicos depende de una combinación de habilidades, recursos y conocimientos técnicos que van más allá de las competencias interpersonales, además, la gestión pedagógica requiere un profundo conocimiento de teorías de aprendizaje, diseño curricular y metodologías de enseñanza efectivas y las habilidades blandas, como la comunicación o la empatía, son importantes para crear un buen clima educativo, pero no

sustituyen la competencia técnica necesaria para planificar y ejecutar programas pedagógicos de calidad.

Por otro lado, el nivel de significancia del estadístico de Wald para la variable independiente competencias gerenciales, por tener un nivel de significancia mayor a 0.05, se evidencia que no contribuye a explicar la CGPP.

Tabla 7. Pseudo R^2 de determinación del modelo de regresión logística: HB y las CG sobre la CGPP

Cox y Snell	0.311
Nagelkerke	0.350
McFadden	0.169

Nota. Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario

Se observa en la Tabla 7, el coeficiente de determinación Pseudo R^2 , en relación a ello, el estadístico de Nagelkerke evidencia que el 35% de la variabilidad de la calidad de gestión de los procesos pedagógicos es explicado por las variables habilidades blandas y las competencias gerenciales de los directivos. Esto indica que, se rechaza la hipótesis nula, y se afirma que las HB y las CG inciden significativamente en la CGPP.

Luego de realizar el contraste de la hipótesis general, se continuará a realizar el contraste de las hipótesis específicas. Se analiza las dos variables independientes (habilidades blandas y competencias gerenciales) con cada una de las dimensiones de la variable dependiente calidad de gestión de los procesos pedagógicos (Dirección escolar con liderazgo pedagógico, planificación transformadora, organización participativa, evaluación y mejora continua y tecnología e información) ya que sus componentes permiten describir la variable en su totalidad.

Contrastación de hipótesis específicas

Tabla 8. 1 Prueba de ajuste de las HB y las CG sobre las dimensiones de CGPP

Información de ajuste de los modelos					
Dimensión	Tipo de Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
DE	Sólo intersección	52.024			
	Final	31.916	20.107	4	0.000
PT	Sólo intersección	65.537			
	Final	29.915	35.623	4	0.000
OP	Sólo intersección	51.356			
	Final	34.127	17.229	4	0.002
MC	Sólo intersección	56.047			
	Final	34.851	21.196	4	0.000
TI	Sólo intersección	41.611			
	Final	28.354	13.256	4	0.010

Nota: Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario. Las abreviaturas empleadas en esta tabla se encuentran definidas en la sección Método.

En la Tabla 8 se muestra el estadístico de Chi cuadrado, el cual determina la dependencia de las dimensiones de la variable calidad de gestión de los procesos pedagógicos respecto a las variables habilidades blandas y las competencias gerenciales. Se evidencia que las cinco dimensiones tienen significancia menor a 0.05, confirmando así la dependencia de las dimensiones y las variables.

Tabla 9. Bondad de ajuste para el modelo de regresión logística ordinal (HB y las CG sobre las dimensiones de CGPP)

Dimensión	Chi-cuadrado		gl	Sig.
Dirección escolar con liderazgo pedagógico	Pearson	3.433	6	0.753
	Desvianza	4.781	6	0.572
Planificación transformadora	Pearson	8.136	6	0.228
	Desvianza	10.125	6	0.119
Organización participativa	Pearson	7.310	6	0.293
	Desvianza	9.267	6	0.159
Evaluación y mejora continua	Pearson	8.327	6	0.215
	Desvianza	9.976	6	0.126
Tecnología e información	Pearson	5.860	6	0.439
	Desvianza	7.706	6	0.260

Nota. Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario

En la Tabla 9 se observa que al obtener los estadísticos (Pearson y Desvianza) con una significancia mayor a 0.05, indica que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

Contraste de Hipótesis Específicas

H_0 : Las habilidades blandas y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la Dirección escolar con liderazgo pedagógico, en la planificación transformadora, en la organización participativa, en la evaluación y mejora continua y en la tecnología e información.

H_a : Las habilidades blandas y las competencias gerenciales inciden significativamente en la Dirección escolar con liderazgo pedagógico, en la planificación transformadora, en la organización participativa, en la evaluación y mejora continua y en la tecnología e información.

Tabla 10. Estimación de parámetros de las hipótesis específicas

		Estima ción	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral 1	Dirección escolar con liderazgo pedagógico = 1]	-1.897	0.428	19.64 1	1	0.000	-2.736	-1.058
	[Dirección escolar con liderazgo pedagógico = 2]	0.191	0.354	0.290	1	0.590	-0.503	0.884
Ubica ción	[Habilidades blandas =1]	-0.804	0.957	0.705	1	0.401	-2.681	1.073
	[Habilidades blandas =2]	0.300	0.823	0.133	1	0.716	-1.314	1.913
	[Habilidades blandas =3]	0	.	.	0	.	.	.
	[Competencias gerenciales =1]	-1.748	1.056	2.739	1	0.098	-3.819	0.322
	[Competencias gerenciales =2]	-0.853	0.793	1.156	1	0.282	-2.408	0.702
	[Competencias gerenciales =3]	0	.	.	0	.	.	.

Nota. Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y
analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario

En la tabla 10, se evidencia los valores de significancia del estadístico de Wald. Los valores menores a 0.05 afirman que existe subordinación de las variables habilidades blandas y competencias gerenciales frente a las dimensiones de la calidad de gestión, de lo contrario, al ser mayor indica que no existe la subordinación de ambas variables sobre las dimensiones.

Por lo tanto, se observa, respecto a la Dirección escolar con liderazgo pedagógico, que se acepta la hipótesis nula, y se concluye que las habilidades blandas y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la dirección escolar con liderazgo pedagógico de los directores de instituciones educativas públicas de Ilo en Moquegua.

Igualmente, se observa en la tabla 10, un $p = 0.029$ en el nivel 1 de la variable habilidades blandas, que por ser menor a 0.05 indica que contribuye a explicar la dimensión Planificación transformadora. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que la variable habilidades blandas y competencias gerenciales incide en la dimensión planificación transformadora de los directores.

Y respecto a la dimensión Organización participativa, se acepta la hipótesis nula, y se concluye que las habilidades blandas y las competencias gerenciales no incide significativamente en la organización participativa de los directores.

Asimismo, en la tabla 10 se evidencia un $p = 0.028$ en el nivel 1 de la variable habilidades blandas, que por ser menor a 0.05 indica que contribuye a explicar la dimensión Evaluación y mejora continua. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que la

variable habilidades blandas y competencias gerenciales incide en la dimensión evaluación y mejora continua en los directores.

Finalmente, respecto a última dimensión, se acepta la hipótesis nula, y se llega a la conclusión que las habilidades blandas y las competencias gerenciales no incide significativamente en el empleo de la tecnología e información.

Tabla 11. Pseudo R^2 de las hipótesis específicas: HB, las CG y las dimensiones de la CGPP

Dimensiones	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Planificación transformadora	0.346	0.398	0.209
Evaluación y mejora continua	0.223	0.251	0.115

Nota. Resultados del análisis estadístico efectuado a partir de datos recolectados y analizados de directivos de tres instituciones educativas de nivel primario

En la Tabla 11 se evidencia el estadístico R^2 , el cual indica el grado de dependencia de la planificación transformadora y la evaluación y mejora continua con relación a las habilidades blandas y las competencias gerenciales. Al respecto, se afirma que el 39.8% de la variabilidad (Nagelkerke) de la planificación transformadora se explica por las habilidades blandas y las competencias gerenciales de los directivos, y el 25.1% de la variabilidad de la evaluación y mejora continua también es explicada por ambas variables.

Este resultado se explica en que las habilidades blandas no solo complementan las competencias gerenciales en la planificación transformadora de una institución educativa, sino que amplían su alcance y efectividad. Al combinar conocimientos técnicos con habilidades interpersonales, los líderes educativos pueden guiar procesos de cambio con mayor sensibilidad, adaptabilidad y éxito, impactando positivamente en toda la comunidad educativa y fortaleciendo el potencial transformador de sus acciones.

Discusión

Luego de obtener los resultados de la investigación correspondiente a la contrastación de hipótesis, se afirma que existe dependencia entre las variables Habilidades blandas y Competencias gerenciales en la Calidad de gestión de los procesos pedagógicos. Este resultado permitió realizar el análisis inferencial y por tratarse de variables categóricas ordinales, se realizó el análisis de regresión logística ordinal afirmando la incidencia.

Así se explica el 35% de la variabilidad de la calidad de gestión de los procesos pedagógicos es explicado por las variables habilidades blandas y las competencias

gerenciales de los directivos (Nagelkerke). Por tanto, se acepta la hipótesis general, lo que indica que existe incidencia entre las HB, las CG y la variable CGPP.

En ese mismo sentido, Fuentes et al. (2021) señalaron que es imprescindible que las instituciones dedicadas a la formación de profesionales en educación orienten sus estrategias hacia el desarrollo de habilidades blandas. Asimismo, Salazar et al. (2018) realizaron una investigación cuya finalidad fue encontrar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral, hallando que, en la mayor parte de las personas encuestadas, percibían un buen nivel de desarrollo sobre las competencias gerenciales, resaltaron la capacidad asociada al liderazgo y resolución de conflictos como parte del desarrollo de las competencias cognitivas.

Al respecto, Albuquerque (2021) resaltó que el desarrollo de las habilidades blandas como el liderazgo y la empatía favorecen los resultados del trabajo en equipo porque se logra una mejora en las competencias gerenciales que debían asumir los directivos. De acuerdo con especialistas del Ministerio de Educación (2022) afirmaron que es fundamental que un directivo posea una variedad de competencias y dominios que le permitan desempeñar su rol de manera óptima y contribuir de manera efectiva a una educación de alta calidad.

Estos dominios abarcan no solo las habilidades administrativas, sino también las competencias esenciales para implementar de manera adecuada y coherente la reforma educativa en su institución, es decir, que el directivo debe estar capacitado para adaptar los objetivos y lineamientos de la reforma a las necesidades específicas de su comunidad educativa, promoviendo un entorno de aprendizaje inclusivo y dinámico que responda a las exigencias actuales del sistema educativo. Esto implica gestionar las condiciones que garantizan la calidad en la enseñanza mediante una planificación adecuada y un entorno de convivencia democrática. Asimismo, el dominio en la orientación de los procesos pedagógicos mejora las competencias docentes, promoviendo su desarrollo profesional y brindando un acompañamiento continuo a su labor.

En cuanto a las dimensiones de la variable dependiente calidad de gestión de los procesos pedagógicos, en la planificación transformadora se observa un $p=0.029<0.05$ en el nivel 1 de la variable habilidades blandas, esto quiere decir que contribuye mayormente a explicar esta dimensión. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que la variable habilidades blandas y competencias gerenciales en conjunto inciden en la dimensión planificación transformadora. Así, Espinoza y Gallegos (2020) indicaron que, en el ámbito profesional, las habilidades blandas son decisivas, puesto que facilitan la comunicación e

interrelación con el entorno. Por ello, en el contexto educativo, en particular en docentes y líderes pedagógicos es preciso desarrollar las habilidades blandas para transmitir, comunicar y comprometer a los involucrados, rumbo al cumplimiento de las metas y objetivos trazados en la comunidad educativa para la mejora de la calidad educativa.

Así, Marroquín (2021) llevó a cabo un estudio en el que descubrió que un adecuado desarrollo de la planificación, organización, ejecución y control se explica en parte por el nivel de desarrollo de las habilidades blandas. Por ejemplo, la planificación suele potenciarse gracias a la adaptabilidad y la gestión del tiempo, ya que permiten priorizar tareas y ajustarse a los cambios. De igual modo, la ejecución se ve fortalecida por habilidades como el trabajo en equipo.

De igual forma, respecto a la dimensión evaluación y mejora continua, se observa un $p=0.028$ en el nivel 1 de la variable habilidades blandas, lo que indica contribución significativa de la dimensión, por ello se evidencia que tiene mayor incidencia. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma que la variable habilidades blandas y competencias gerenciales en conjunto, inciden en la dimensión evaluación y mejora continua en directores de instituciones educativas públicas de Ilo en Moquegua, 2022.

Al respecto, en el estudio de Palacios (2021) propuso un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de directores, observándose que los directivos tienen un compromiso medio con el trabajo de calidad y la resolución de problemas, por ello, se concluye que el programa de habilidades blandas es acertado, resultando eficaz para mejorar el trabajo en equipo, lo que incide positivamente.

En este contexto, Chiatchoua (2021) llevó a cabo un estudio que destacó que un adecuado desarrollo de las competencias gerenciales, basado en el liderazgo y en la gestión efectiva de las relaciones interpersonales, contribuye significativamente a una mayor eficiencia en el avance institucional. Este desarrollo no solo potencia el funcionamiento interno de las organizaciones educativas, sino que también promueve un ambiente colaborativo donde todos los actores, desde los docentes hasta los estudiantes, se sienten valorados y motivados.

Conclusiones

En síntesis, se observa que ambas variables independientes en conjunto, las Habilidades blandas y las Competencias gerenciales inciden en la Calidad de gestión de los procesos pedagógicos. Los resultados obtenidos afirman que el 35% de la variabilidad de la calidad de gestión de los procesos pedagógicos es explicado por las variables habilidades blandas y las competencias gerenciales de los directivos. Asimismo, el análisis estadístico evidencia que entre las variables independientes consideradas, únicamente la variable habilidades blandas constituye el único factor que incide de manera significativa en la variable dependiente, dado que se tiene por resultado un $p=0.024 < 0.05$ (Tabla 6). Este resultado indica que se puede predecir la calidad de gestión de los procesos pedagógicos por las habilidades blandas.

Este resultado se explica por el hecho de que las habilidades blandas de los directores de una institución son el sustento de una gestión pedagógica de calidad, ya que permiten crear un entorno educativo alineado, receptivo y adaptable, donde la enseñanza y el aprendizaje pueden desarrollarse en su máxima expresión. Por ejemplo, en la capacidad de resolución de conflictos, un director que gestiona adecuadamente las discrepancias logra mantener un ambiente de trabajo armónico y centrado en el aprendizaje. De igual manera, la adaptabilidad le permite evaluar y modificar las estrategias pedagógicas para garantizar que la enseñanza continúe siendo relevante y de alta calidad.

Respecto a las dimensiones de la variable dependiente calidad de gestión de los procesos pedagógicos, se evidencia que las variables independientes habilidades blandas y competencias gerenciales, según el análisis estadístico inciden en la planificación transformadora y evaluación y mejora continua, por el contrario, se observa que no inciden en la dirección escolar con liderazgo pedagógico, la organización participativa y la tecnología de información, en todos ellos el p es mayor a 0.05.

Respecto a ello, en la dimensión planificación transformadora de la variable calidad de gestión de los procesos pedagógicos, se evidencia que el 39.8% de la variabilidad (Nagelkerke) de la planificación transformadora se explica por las habilidades blandas y las competencias gerenciales. Al respecto, se observa que la variable habilidades blandas tiene un $p = 0.029 < 0.05$ (Tabla 10), lo que indica que dicha dimensión es explicada únicamente por las habilidades blandas, ya que estas competencias permiten liderar procesos de cambio con una visión integradora, inclusiva y eficaz. En un entorno público, donde las decisiones impactan de manera directa en la comunidad, el rol de las habilidades blandas en la

planificación es clave para asegurar que los proyectos y políticas realmente respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

La empatía y la escucha activa permiten a los directores comprender en profundidad los desafíos y aspiraciones de los ciudadanos y del equipo de trabajo. La planificación transformadora, por tanto, no surge en el aislamiento de la oficina, sino en el contacto constante con la realidad de quienes se beneficiarán de estos cambios, y la empatía se convierte en el puente que permite diseñar estrategias con un impacto social profundo y positivo.

Un líder que comunica bien puede transmitir los objetivos y beneficios de la transformación, construir consenso y generar compromiso, elementos indispensables para garantizar tanto la planificación como la ejecución exitosa de los proyectos.

Los resultados demuestran que es importante notar que las habilidades blandas constituyen un eje estratégico que debe ser prioritario para las organizaciones educativas. Ante lo expuesto, se concluye que un desarrollo adecuado de habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, empatía, gestión de conflictos y adaptabilidad impactaría positivamente en la calidad de la gestión pedagógica.

Con respecto a la dimensión evaluación y mejora continua, el estadístico de Nagelkerke, afirma que el 25.1% de la variabilidad de la evaluación y mejora continua también es explicada por ambas variables. Se observa que los resultados de la Tabla 10, evidencian que la variable habilidades blandas por tener un $p = 0.028 < 0.05$, afirma que la variable evaluación y mejora continua es explicada únicamente por las habilidades blandas, lo que permite predecir su comportamiento a partir de ellas.

El resultado encontrado se fundamenta en que las habilidades blandas son esenciales en la evaluación y mejora continua del desempeño de los directores en una institución pública porque facilitan la creación de un entorno de trabajo colaborativo, adaptable y orientado a resultados. En este sentido, un contexto donde los directores deben gestionar recursos, personas y procesos en beneficio de la comunidad, las habilidades blandas actúan como el marco que permite una dirección efectiva y empática, ajustada a las necesidades cambiantes de los ciudadanos.

En conjunto, estas habilidades blandas no solo mejoran la interacción y la gestión diaria, sino que también fortalecen la interacción, la colaboración y la resolución de conflictos, favoreciendo un entorno de trabajo eficiente. Estas competencias también

impulsan la evaluación constante y el aprendizaje, esenciales para que un director público pueda liderar con eficacia y adaptarse a las demandas crecientes de una sociedad dinámica.

En suma, las habilidades blandas constituyen un pilar en la evaluación y mejora continua, ya que permiten al directivo transformar la información institucional en decisiones estratégicas orientadas a los aprendizajes. Su aplicación fortalece la transparencia, la participación y la rendición de cuentas, consolidando un liderazgo capaz de garantizar la calidad en la gestión de los procesos pedagógicos.

Futuras líneas de investigación

Este trabajo cobra relevancia debido a la necesidad y actualidad de la problemática que aborda, en el sentido de que el ámbito educativo, al ser uno de los pilares fundamentales de toda nación, también presenta rezagos en cuestiones de pensamiento y aplicación de estrategias de aprendizaje y convivencia, ya no solo entre alumnos, sino también en un entorno de comunicación jerárquica y con limitada bidireccionalidad entre directores y profesores.

Se considera que son importantes los puntos abordados en la investigación pues son áreas que permiten que las instituciones educativas formen personas integrales, capaces de enfrentar retos académicos y profesionales con una visión crítica y habilidades adaptativas. Y en un entorno actual donde los avances en educación son cada vez más tangibles, estudiar constantemente variables como las propuestas serán de utilidad para los nuevos mecanismos de enseñanza futuros.

En este sentido, la investigación propuesta servirá como una base valiosa para la realización de futuros estudios que profundicen en la aplicación de habilidades blandas dentro del ambiente escolar para el alcance de mejores resultados a nivel administrativo que permitan el avance de la institución y de la calidad y percepción de la misma con respecto a sus alumnos.

Específicamente se podrá evidenciar la continuidad del estudio al poder aplicar los resultados en futuros programas concretos que aborden el tema a través intervenciones institucionales (como capacitaciones, guías y políticas educativas), podría contribuir al diseño de indicadores y métricas que ayuden a monitorear el impacto de las acciones llevadas a cabo en la investigación, de igual manera los hallazgos pueden servir para la formación y capacitación continua, a través de la aplicación de las principales conclusiones y datos estadísticos.

Finalmente, el estudio servirá como antecedente importante para la aplicación de la metodología y tratamiento de las variables en otras unidades de estudio y lugares de evaluación como diferentes centros educativos públicos y privados.

A pesar de ello, es importante reconocer que los resultados de este estudio están sujetos y limitados en cierta medida a la población que se aplique el método, considerando la institución y el contexto escolar específico, ya que cada institución es independiente en cuestiones de comportamiento y estrategia de aprendizaje, así como de tener sus propias carencias y ventajas frente a otras, por lo que quizá el tema de habilidades blandas que se trata en el presente estudio es una debilidad de la institución en cuestión y representa una problemática.

Por tanto, los hallazgos no deben generalizarse a otras instituciones, ya que en ellas la problemática puede estar vinculada a diferentes aspectos, como deficiencias en la comunicación o en la convivencia escolar.

Referencias

- Albuquerque, D. (2021). Competencias directivas y habilidades blandas en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima - 2021. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62975>
- Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. Cienciamat* (5) 8, 50-74. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87>
- Barragan, I. (2020). Aprendizaje cooperativo en la formación de ingenieros. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16803/2018_Aprendizaje_Cooperativo.pdf?sequence=1
- Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J., & Ripani, L. (2017). Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades. Inter-American Development Bank.
- Castillo, Z. (2019). Competencias Gerenciales En La Gestión De Los Procesos Pedagógicos De Los Directores De La UGEL N° 04 Trujillo-2018. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37339>

- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial, 13(1), 35-63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=431566320002>
- Consejo Nacional de Educación (2020). Proyecto Educativo Nacional al 2036. El reto de la ciudadanía plena. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1915017/CNE-%20proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf.pdf>
- Espinel, E. (2020). La tecnología en el aprendizaje del estudiantado de la Facultad de Ciencias Químicas, Universidad Central del Ecuador. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v20i2.41653>
- Espinoza, M. A. & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. Revista Científica UISRAEL, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Fontanilla, N., & Mercado, Z. (2021). Competencias Investigativas procedimentales que promueven los docentes universitarios en su acción didáctica. Educere, 25(81), 567-577. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35666225018>
- Fuentes, G., Moreno-Murcia, L., Rincón-Tellez, D., & Silva-Garcia, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. Revista Formación universitaria 14(4), 49-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la práctica. Editorial Kairós. SA.
- Goleman, D. (2006). Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas. Bantam.
- Gómez-Gamero, M. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. Revista Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan, 6(11), 1-5. <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- González, M. , Enciso, B. , Arciniegas, L. , Tovar, P. , Bonza, P. , & Arévalo, L. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. Encuentro con semilleros, aportes y reflexiones, 2(2). <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646/2608>
- Huamani, A. (2014). Gestión de procesos pedagógicos resumen. <https://es.scribd.com/document/606198443/Gestion-de-Procesos-Pedagogicos-Resumen>
- Lozano, M., Sáez M., & López, Y. (2022). Competencias socioemocionales en docentes de primaria y secundaria: una revisión sistemática. Páginas de educación, 15(1), 1-22.

- Marroquín, H. (2021). La neuroeducación y el aprendizaje significativo. Estudio experimental en tres instituciones del nivel de primaria básica. *Revista Unimar*, 39 (2), 50-83. <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar39-2-art3>
- Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., & Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 176-187. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Mazurkiewicz, I. (2020). Competencias gerenciales de gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7382731>
- Ministerio de Educación (2022). Marco del Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes. Lima. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3425647/Marco%20del%20Buen%20Desempen%CC%83o%20Docente.pdf?v=1658161064>
- Núñez, P. Álvarez, P., & Crespo, C. (2017). Adquisición y carencia académica de competencias tecnológicas ante una economía digital. *Revista latina de comunicación social*, (72), 540-559.
- Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(1). <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Ospina, D. , Burgos, S. , & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de saberes* (46) 1(46), 187-200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>
- Palacios, M. (2021). Programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipán – 2019. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Señor de Sipán). <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9002>
- Salazar, R. , Bejarano, B., & Nuñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, (5) 14, 259-274.
- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. *Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (Cuarta ed.). Bogotá: ECOE

Torres, P., & Cobo, J. K. (2017). Educational technology and its role in the achievement of educational purposes. *Educere*, 21(68), 31-40.

Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Silvia Enny Melgar Dávila - Principal Rossana Teresa Veramendi Vernazza - que apoya
Metodología	Rossana Teresa Veramendi Vernazza
Software	Ninguno
Validación	Carlos Isidoro Villanueva Pardavé - Principal Rossana Teresa Veramendi Vernazza – que apoya
Análisis Formal	Carlos Isidoro Villanueva Pardavé
Investigación	Silvia Enny Melgar Dávila
Recursos	Silvia Enny Melgar Dávila
Curación de datos	Carlos Isidoro Villanueva Pardavé
Escritura - Preparación del borrador original	Silvia Enny Melgar Dávila
Escritura - Revisión y edición	Rossana Teresa Veramendi Vernazza
Visualización	Rossana Teresa Veramendi Vernazza
Supervisión	Rossana Teresa Veramendi Vernazza
Administración de Proyectos	Rossana Teresa Veramendi Vernazza - Principal Silvia Enny Melgar Dávila – que apoya
Adquisición de fondos	Ninguna