



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Habilidades blandas y gestión educativa en los docentes de una
institución educativa del distrito de Ate Vitarte. Lima. 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Guillen De La Cruz, Jorge Luis (ORCID: 0000-0001-6530-736X)

ASESOR:

Dr. Quispe Quiñones, Heder Marino (ORCID: 0000-0002-8087-4669)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi familia, a mi esposa y a mi hijo por ser mi inspiración para continuar alcanzando metas.

Agradecimientos

Mi agradecimiento total y absoluto a mi padre y creador, Dios. Por darme la sabiduría, el conocimiento, la paciencia y los recursos para desarrollar esta maestría.

Índice de contenidos

Carátula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice de Contenidos	
Índice de tablas	
Resumen	
Abstract	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	7
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y operacionalización	22
3.3. Población, muestra y muestreo	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.5. Procedimientos	26
3.6. Método de análisis de datos.....	26
3.7. Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS.....	28
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES.....	40
VII. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS.....	47

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de las variables	22
Tabla 2: Confiabilidad de instrumentos.	25
Tabla 3: Coeficiente de correlación de Pearson entre habilidades blandas y gestión educativa	28
Tabla 4: Coeficiente de determinación	28
Tabla 5: Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión institucional.	29
Tabla 6: Coeficiente de determinación	30
Tabla 7: Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión administrativa.....	30
Tabla 8: Coeficiente de determinación	31
Tabla 9: Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión pedagógica	31
Tabla 10: Coeficiente de determinación	32
Tabla 11: Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión comunitaria.	33
Tabla 12: Coeficiente de determinación	33

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión educativa en los docentes en una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima – 2021. Se desarrolló bajo el enfoque metodológico cuantitativo de tipo descriptivo, correlacional explicativo. Para el recojo de información se empleó el cuestionario teniendo como unidad de estudio una población de 47 docentes de los tres niveles educativos de la institución educativa. Los resultados obtenidos permiten demostrar que existe una correlación de Pearson de $r = 0,84$ por lo que se concluye que existe una correlación positiva y considerable entre las variables de estudio. Así mismo, se demuestra que las habilidades blandas explican en un 70,5% a la gestión educativa.

Palabras claves: habilidades blandas, gestión educativa, comunicación asertiva, empatía, liderazgo pedagógico.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the influence of soft skills in educational management in teachers in an educational institution of the district of Ate Vitarte, Lima - 2021. It was developed under the quantitative methodological approach of a descriptive, correlational explanatory type. To collect the information, the questionnaire was used with a population of 47 teachers from the three educational levels of the educational institution as the unit of study. The results obtained allow us to show that there is a Pearson correlation of $r = 0.84$, which is why it is concluded that there is a positive and considerable correlation between the study variables. Likewise, it is shown that soft skills explain 70.5% of educational management.

Keywords: soft skills, educational management, assertive communication, empathy, pedagogical leadership.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de una institución educativa recae en la responsabilidad del director, quién conjuntamente con su equipo de trabajo (subdirectores, jerárquicos y coordinadores) llevan a cabo los procesos de la gestión educativa con el propósito de garantizar el adecuado funcionamiento del servicio educativo.

La gestión educativa cumple el rol fundamental, en el sistema educativo, de tomar el liderazgo de la institución para asegurar que se implementen los lineamientos de las estrategias educativas internacionales, nacionales, regionales y locales, garantizando de esta manera la oportunidad de alcanzar una educación con condiciones óptimas y con principios de igualdad y equidad para impactar así, favorablemente en la sociedad.

En este contexto, a nivel internacional puedo referir que se están implementado estrategias de gestión en la educación que son coherentes con los nuevos paradigmas educativos y los cambios de pensamiento en el siglo XXI. Al respecto los especialistas del Banco Mundial refieren “Los gobiernos de diferentes países se están organizado para crear capacidad de instituir y gestionar los sistemas educativos con estándares internacionales”. (Banco Mundial, 2018).

Por lo manifestado, puedo inferir que a nivel mundial se vienen implementado estrategias de gestión educativa centradas en asegurar una educación de calidad, por ejemplo, se está planteando la posibilidad de perfeccionar la capacidad de respuestas de los ministerios de educación en los distintos países del mundo y para ello se está creando un red internacional de acción entre pares, de tal manera que los ministerios de distintos países trabajen de manera coordinada y colaborativa para encontrar soluciones a problemas comunes y brindar asesoramiento técnico especializado para la creación de programas que respondan a las necesidades de los ciudadanos y constituyan acciones eficientes en cada uno de los procesos de la gestión educativa, y de esta manera coadyuvarse para lograr objetivos comunes.

Así mismo los especialistas del Banco Mundial, están planteando “la estrategia de fortalecer la gestión de las instituciones y formar directores exitosos” (Banco Mundial, 2018), esta estrategia consiste en reducir las funciones netamente

administrativas que tienen los directivos para que se concentren en brindar las orientaciones pedagógicas a los docentes, de tal manera que se asegure que cada maestro tenga un óptimo desempeño docente y cumple eficientemente con sus funciones para asegurar así, la calidad de la educación que se brindan en las escuelas públicas. Así mismo se está trabajando con los ministerios de educación para brindar el desarrollo profesional a los directivos generando ellos competencias para para la gestión y liderazgo, seleccionándolos en función de su desempeños y méritos.

A nivel de América Latina y el Caribe, la UNESCO en su libro Guía para el desarrollo de políticas docentes establece:

Los directivos requieren de una formación adecuada para cumplir eficientemente con sus funciones de liderazgo pedagógico y gestión administrativa. Esta formación que se le debe proporcionar a los directivos debe estar enfocada en brindarles orientaciones para el monitoreo y acompañamiento pedagógico, el soporte especializado a los docentes de tal manera que logren desarrollar desempeños eficientes; y para brindar orientaciones a estudiantes y padres de familia. (UNESCO, 2015, p.22)

Por lo expuesto puedo manifestar que a nivel América Latina y el Caribe, las políticas y reformas educativas están considerando la gestión educativa como de vital importancia para una educación de calidad, enmarcando las funciones directivas, no solo en el aspecto administrativo y financiero como gestor de la educación en una institución, que por cierto es muy importante; sino también como promotor de buenas prácticas, para brindar soporte pedagógico a los maestros (a través de los procesos de monitoreo y acompañamiento) y como orientador para los estudiantes y padres de familia, basados en un conjunto de habilidades blandas, como la gestión de conflictos, la capacidad de escucha, empatía, entre otras.

Es importante mencionar también que, dentro de las reformas educativas en políticas docentes, se considera como un factor significativo para la mejora de los aprendizajes, que los gobiernos deben esforzarse por establecer un entorno laboral

favorable y mejores condiciones remunerativas y de trabajo que motive a los docentes a lograr los objetivos estratégicos establecidos, pero que también hagan de la profesión y carrera docente más atractiva para acoger a los mejores y profesionales más preparados.

Así mismo, Óscar Pérez en un artículo elaborado para la confederación interamericana de educación católica refiere:

Los sistemas educativos en distintos países enfrentan grandes cambios, los cuales están orientados a brindar respuestas oportunas y pertinentes a los grandes desafíos que demandan las nuevas necesidades de formación. Para ello se están implementando mejorando los procesos de gestión administrativa para una adecuada gestión educativa. (Pérez, 2017)

A nivel nacional el ente rector de la educación en el Perú a través del equipo de gestión escolar, establece los lineamientos de reformas educativas, el cual se basa en “el empoderamiento de las instituciones educativas a través de una gestión educativa descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados” (MINEDU, 2014, p. 9), considerando que la injerencia del director es clave para la mejora de los aprendizajes, el eficiente desempeño docente y el adecuado funcionamiento de la institución educativa, promoviendo de esta manera la mejora de los aprendizajes y la calidad del servicio educativo.

Es así que se pretende dar un vuelco rotundo a la tradicional forma de gestión de las instituciones educativas, que ejercían los directores en las instituciones de las distintas regiones del país, con prácticas basados en modelos administrativos clásicos o tradicionales, unidireccionales y con escasa participación e involucramiento de la comunidad educativa, siendo promotores de una cultura organizacional rígida con instrumentos de gestión y objetivos estratégicos poco eficaces y descontextualizados; siendo el autoritarismo y la subordinación una práctica constante generando desconfianza y conflictos en los actores de la comunidad educativa. Por ello, que el MINEDU ha implementado el marco del buen desempeño directivo, un documento normativo, a través del cual se enmarca el

nuevo rol del director como gestor de la institución educativa y como líder pedagógico, concretando sus dominios, competencias y desempeños que debe mostrar así como la evaluación del desempeño promoviendo así la inclusión de los docentes mejores preparados para que asuman este rol tan vital en la búsqueda de garantizar una educación de calidad, la misma que debe estar centrada en los aprendizajes, teniendo como eje a los estudiantes y que responda a las problemáticas propias de cada región del país.

La institución educativa en la que laboro, no ha sido ni es ajena a realidad descrita en el párrafo predecesor, he podido observar con el transcurrir del tiempo las inadecuadas formas de gestión educativa, la prácticas directivas autoritarias y verticales con escasa empatía y consideración al personal que labora en la misma, con inadecuado manejo de los conflictos que se presentan entre los actores de la comunidad y con escasa transparencia en los manejos de los recursos financieros propios de la institución.

Por otra parte, respecto al estilo de gestionar la institución, considero está en basado en un estilo autocrático, el cual se caracteriza porque la autoridad y toma de decisiones recae en el directivo, las decisiones no se consensuan, no se debaten en asamblea y las opiniones de los integrantes de la comunidad institucional son poco valoradas o no tomadas en cuenta.

Todo lo expuesto, ocasiona deficiencias en el todo el proceso de la gestión educativa, trayendo como consecuencias un clima organizacional inadecuado para el óptimo desempeño docente y demás trabajadores, contraviniendo en el logro de los objetivos de aprendizaje.

Habiendo descrito con precisión la realidad problemática, se plantea la formulación del problema a través de la siguiente interrogante, ¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión educativa en los docentes en una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima-2021?, además de los siguientes problemas específicos:

(1) ¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión institucional en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021? (2) ¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión administrativa en los docentes en una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021? (3) ¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021? (4) ¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión comunitaria en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?

Así mismo, se ha planteado como objetivo general, el siguiente: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión educativa en los docentes en una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima – 2021.

Respecto a los objetivos específicos, se han planteado los siguientes: (1) Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión institucional en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021. (2) Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión administrativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021. (3) Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021 (4) Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión comunitaria de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021.

La hipótesis general del presente trabajo de investigación es el siguiente: Las habilidades blandas tienen una influencia significativa con la gestión educativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima – 2021. Las hipótesis específicas son:

1. Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la dimensión gestión institucional en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021.

2. Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la dimensión gestión administrativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021.
3. Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la dimensión gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021.
4. Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la dimensión gestión comunitaria en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021.

La justificación de la elección de las habilidades blandas y la gestión educativa como tema del presente trabajo de investigación se sustenta en los siguientes argumentos. Primero, porque las modificaciones en el sistema educativo demandan un nuevo perfil del director. Por muchos años la forma de conducir una institución educativa ha sido basada en corrientes tradicionales, clásicas, unidireccionales. Por ende, se exige que el nuevo rol del directivo este sustentado en un conjunto de habilidades blandas, a través del cual se evidencie actitudes empáticas, centrado en la persona y no solo en el cumplimiento de las funciones.

Segundo, porque es sabido que la forma de conllevar la gestión educativa influye en el logro de los aprendizajes, ciertamente es el docente de aula quién dirige los procesos pedagógicos y quién es directamente responsable de ello, sin embargo, el rol directivo es indispensable para garantizar las mejores condiciones para que se cumplan las metas de aprendizaje, al asegurar un buen ambiente organizacional, condiciones favorables para el óptimo desempeño docente, asegurar la implementación oportuna de los espacios, ambientes, equipos y mobiliarios para la ejecución de las experiencias de aprendizaje, el acceso a la información por parte de los padres de familia, la matrícula oportuna de los estudiantes, el tratamiento debido y oportuno de los conflictos organizacionales que se puedan presentar, etc.

Todo ello conlleva a que el director asuma y ejerza con eficiencia todo el proceso y dimensiones de la gestión educativa para el cumplimiento de los objetivos

estratégicos.

Es por ello, que la actual forma de gestionar una institución educativa demanda del director asumir un rol de liderazgo pedagógico que cuente con especializaciones, alto grado de desarrollo profesional en materia de gestión, pero sobre todo con habilidades blandas que fomente un trato justo, igualitario, empático y que sea capaz gestionar eficientemente los conflictos internos que se presentan continuamente, promoviendo la participación activa y consensuada de los miembros de la comunidad educativa basado en estilos de comunicación asertiva.

Es así que a través del presente trabajo de investigación se pretende realizar un estudio concienzudo y objetivo de la situación problemática para analizar de qué manera la puesta en práctica de las habilidades blandas en el equipo directivo influencia en la mejora de la gestión de la administración de la institución educativa.

Al mismo tiempo, se realiza el presente trabajo con la finalidad de contribuir con propuestas de mejora, para fortalecer la gestión educativa con la puesta en práctica de las habilidades blandas que promuevan un clima institucional favorable y resultados eficientes de los objetivos estratégicos trazados; en función de los resultados que se obtengan en la investigación y apoyados en los aportes de los estudios previos realizados que se incluyen en el presente como antecedentes.

II. MARCO TEÓRICO

El presente estudio tiene como referencia diversas indagaciones internacionales que se relacionan con las variables de estudio, lo que nos permitirá refutar o apoyar los resultados que se alcancen en el presente trabajo.

Al respecto, Vivar y Rivera (2019), en su investigación sobre la gestión directiva y convivencia escolar realizada en Guayaquil, se propusieron como objetivo principal determinar cómo la gestión directiva incide en la convivencia de la institución educativa. Para su investigación empleó la técnica de la encuesta y la entrevista a través de cuestionarios. Su población estuvo conformada por 500 personas que involucraron a docentes, directivos y estudiantes; la investigación usó el método cuantitativo, explicativa-descriptiva. Concluye que la gestión directiva

beneficia la convivencia escolar de manera general, los directivos y docentes carecen de normar éticas en el cumplimiento pleno de su desempeño profesional, ya que se observó la falta de normas éticas en la institución educativa.

Así mismo, Triveño y Medina (2018) en su estudio realizado sobre gestión educativa y clima institucional, realizado en Ecuador, se trazaron como objetivo primordial comprobar la influencia de la gestión educativa en la calidad del clima organizacional. El diseño de su investigación fue cuantitativo del tipo descriptivo correlacional. Emplearon la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert. La muestra de su estudio estuvo integrada por 38 directores y docentes. El método estadístico para la comprobación se empleó el Chi Cuadrado. Entre los resultados obtenidos evidencia que el 68% de la población indica no tener participación voluntaria en la toma de decisiones para la solución de conflictos. Así mismo, el 70% indica estar en total desacuerdo en el que el directivo mantiene una comunicación abierta con los miembros de la institución.

También, Guallichico (2017), en su estudio realizado sobre el liderazgo y gestión educativa, realizado en Quito, se planteó como objetivo universal analizar la influencia del liderazgo organizacional en la gestión educativa de la Escuela Fiscal de Venezuela. El tipo de su estudio fue cuantitativa, correlacional explicativa. Para el recojo de información empleó las técnicas de la observación y encuesta a través de cuestionarios. Su población estuvo conformada por 31 docentes. En su estudio concluye que la implementación de un adecuado proceso de liderazgo fortalecerá la gestión educativa y la creación de un plan de comunicación efectiva aportará a consolidar un adecuado ambiente de trabajo.

Del mismo modo, Ariratama, Sirisookslipa y Tang (2015), realizaron una investigación sobre el desarrollo de habilidades blandas en la gestión de la educación. Se propusieron como objetivo medir el desarrollo de habilidades blandas de liderazgo entre los administradores educativos. En su estudio emplearon el método de modo mixto, compuesto de cuantitativo y cualitativo.

Método cuantitativo mediante cuestionario y método cualitativo mediante protocolo de entrevista para obtener datos.

Las conclusiones de su estudio determinan que el nivel de habilidades blandas de liderazgo entre los docentes es moderado. Este hallazgo está respaldado por hallazgos cualitativos revelados que los administradores educativos tienen que mejorar sus habilidades de comunicación, utilizando tecnología para monitorear evaluar y promover el trabajo en equipo espíritu y saludable relación interpersonal. En conclusión, las habilidades de liderazgo de los administradores educativos deben ser altamente adaptadas en su administración para asegurar el cambio positivo de las actitudes y comportamientos de los docentes.

Finalmente, Hurtado (2015), en su investigación tuvo como objetivo general plantear un plan estratégico para mejorar la gestión educativa. El tipo de investigación es descriptiva, no experimental. La población estuvo conformada por 106 docentes. La técnica que empleó fue la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo escala de Likert. En el estudio se concluye que existen deficiencias en las funciones administrativas por parte de los directivos, no estiman las contribuciones de los docentes, no consensuan las decisiones y raramente se realiza de forma eficiente el proceso de seguimiento y control.

El presente trabajo de investigación también se respalda en diversas indagaciones nacionales.

Al respecto, Ayala (2020) en su estudio con variables habilidades blandas y gestión administrativa. Planteó el objetivo principal determinar si las habilidades blandas se relacionan con la gestión administrativa. El enfoque fue cuantitativo de tipo básica y descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 80 personas de la Marina de Guerra. La población fue Censal a quienes les aplicó sus cuestionarios sobre las variables. Empleó como instrumento una encuesta. En la prueba de Rho de Spearman resultó para la hipótesis general 0.626 y $p=0.0001 < 0.05$. Concluyó que variables se relacionan directa y significativamente.

Así mismo, Palomino (2020), en su investigación sobre la Gestión administrativa y su relación con las habilidades blandas, se planteó como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre las variables de estudio. El diseño de la investigación fue básico no experimental, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de corte transversal. La población estuvo constituida por 30 docentes. La técnica empleada, fue una encuesta con instrumento el cuestionario. En la prueba de Rho de Spearman resultó para la hipótesis general 0.873 y $p=0.000<0.05$. Concluye que las variables tienen una relación significativa.

Avalos (2017), en su estudio realizado sobre las habilidades sociales y las competencias directivas se planteó como objetivo general determinar la relación entre las variables de estudio. La población se constituyó de 116 trabajadores administrativos. El método fue el hipotético deductivo, de diseño no experimental de nivel correlacional múltiple, de tipo básico. Se aplicó los instrumentos cuestionarios con escala de likert que permitieron obtener información acerca de las habilidades sociales y competencias directivas. Concluye que las habilidades sociales se relacionan significativamente con las competencias directivas según la población del estudio.

Aybar (2016), en su estudio realizado sobre las habilidades blandas y la gestión directiva, tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio. El diseño del estudio fue transversal correlacional, de enfoque no experimental. La muestra fue de 40 directores y subdirectores; aplicó el cuestionario como instrumento. Concluyó que las habilidades blandas se relacionan con la gestión educativa; considerando que cuando las habilidades blandas son deficientes la gestión directiva es inadecuada y viceversa ($r_s = 0,959$; $p < 0,05$).

Por su parte, Valencia (2016) en su estudio realizado sobre la gestión educativa y el liderazgo directivo, una investigación del nivel correlacional, de diseño no experimental, de enfoque cuantitativo. Su población estuvo integrada por 25 docentes. En el nivel inferencial, se ha hecho uso de la prueba de Kolmogorov, empleando el estadístico de correlación r de Pearson. Concluye que existe una

relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores, pues el r de Pearson, a un $p = 0,001$, es $r = 0,993$.

Finalmente, Vargas (2015), en su investigación realizada tuvo como finalidad determinar el nivel de relación entre el liderazgo del director y la gestión administrativa, un estudio de enfoque cuantitativo no experimental del nivel descriptivo correlacional. Contó con una población de 158 docentes de las Instituciones. Aplicó la encuesta sobre las variables de estudio. Empleó el estadístico de coeficiente de correlación de Spearman. Concluye que existe una relación muy buena y positiva $Rho = .870$ y el $p - valor = .000 < .05$, entre las variables Liderazgo del director y gestión administrativa en las instituciones educativas.

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos, de las variables de estudio, que respaldan la presente investigación.

Respecto a la variable habilidades blandas, Ortega (2017) refiere son aquellas particularidades que le permiten a una persona interrelacionarse con otras de manera efectiva. Dichas destrezas han adquirido una relevancia notoria en los últimos años, debido al valor que representan para el crecimiento de una institución. La capacidad de desarrollar estas habilidades marca la diferencia en el entorno profesional, laboral y social. Las personas que desarrollan estas competencias suelen ser más valoradas actualmente.

Por su parte, Raciti (2015) refiere que es un conjunto de meta cualidades capaces de favorecer respuestas propicias en diferentes contextos. Es importante el desarrollo de estas habilidades porque sostiene progresivamente el crecimiento de una persona, porque complementan a su perfil profesional haciéndolo más competente, porque mejoran la eficacia de sus respuestas en determinadas situaciones.

También Hewitt (2006), manifiesta que son habilidades fundamentalmente interpersonales e impalpables que determinan las fortalezas y cualidades de una persona.

Evidentemente, la conceptualización de estas habilidades no puede ser ajenas a la labor que desempeña el directivo como gestor de una institución educativa, muy por el contrario, es el llamado a ejercer sus funciones tomando como referencia la puesta en práctica de las habilidades blandas, de tal manera que brinde respuestas eficientes en determinadas situaciones cotidianas.

Caldina (2010), manifiesta que el directivo debe desarrollar destrezas técnicas, conceptuales y humanas. Esto le permitirá entender y motivar a su grupo de trabajo, además de integrarlos para conseguir los objetivos propuestos.

Que un directivo se preocupe por desarrollar habilidades blandas, no implica dejar de lado los demás aspectos y dominios propios de una eficiente gestión educativa, como son: la organización y reuniones de equipos de trabajo, manejo y conocimiento de los documentos normativos, gestión y acceso a la información, trámites administrativos, gestión de recursos y materiales, entre otros; pero el desarrollo de estas habilidades interpersonales le permitirán obtener mejores resultados, mayores niveles de compromiso y colaboración por parte del personal a su cargo y un equipo de trabajo cohesionado y enfocado en la consecución de los objetivos trazados.

Las dimensiones que se han considerado para la primera variable son: Comunicaciones interpersonales, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Respecto a las habilidades para las comunicaciones interpersonales, Caldina (2017) refiere que directivo debe conocer las formas correctas de emitir un mensaje de tal manera que resulte efectivo para el receptor, así mismo, debe tener la capacidad de escucha y saber cómo comunicarse en distintos escenarios con diferentes tipos de receptores. Es decir, debe procurar tener siempre un estilo de comunicación asertiva siendo capaz de escuchar con atención y sin prejuicios, para que pueda brindar una retroalimentación eficaz a la persona con quién se comunica.

Así mismo, en la revista Translated by ContentEngine (2019), se publicó que la capacidad de comunicarse eficazmente, por lo general se tiene sobre entendido,

sin embargo, no siempre es una capacidad perfeccionada en las personas que ejercen un cargo de importancia. Por ello es trascendental ante cualquier situación, prestar suma atención a los hechos y a lo que la otra persona manifiesta, observar la gesticulación y forma de expresión de los demás, para seleccionar las palabras adecuadas de tal modo que las respuestas que uno emita sea con pertinencia en cada momento, también es importante saber identificar el estado emocional de la persona para responder eficazmente en función de ello.

Por ende, considero que es relevante tomar en cuenta en las comunicaciones interpersonales, la comunicación asertiva, es decir saber expresar con claridad lo que se piensa o siente, de acuerdo al contexto, cultura y situación, así como, saber escuchar para luego brindar respuestas apropiadas.

Sobre las habilidades para la gestión de conflictos, Caldina (2017) aduce que estas situaciones de discrepancias deberían proporcionarles al director la posibilidad de convertirlos en oportunidades para mejorar los procesos laborales y las relaciones interpersonales, buscando estrategias más efectivas para la solución oportuna a estas situaciones.

Una de las estrategias para una adecuada gestión de conflictos es la negociación, al respecto, Caldina (2017), refiere que el desarrollo de las habilidades de negociación le permitirá al director descubrir aquello que puede interesarle a la otra persona, para que en función de ello, pueda satisfacer con el menor costo posible algo de mayor valor para la institución, de la misma forma, es importante saber identificar qué estrategia emplear en cada caso para obtener los mejores resultados, debido a que cada situación y persona es distinta.

Adicionalmente en la página web UNIVERSIA (2020), indica que cuando se presentan situaciones de conflicto, lo más adecuado es promover las negociaciones del tipo ganar – ganar, es decir aquella en la que se busca que todas las partes involucradas queden satisfechas con la solución o respuesta que se emita al conflicto sucedido, para tal propósito es indispensable poner en práctica otra de las habilidades blandas, la empatía.

Sobre las habilidades para el trabajo en equipo Caldina (2017) indica que estos escenarios son una oportunidad para que el directivo adopte decisiones tomando en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada integrante del equipo, sin embargo, se debe buscar siempre que no se interpongan los intereses personales o particulares en la toma de decisiones y en el desarrollo del trabajo en conjunto, por encima de ello, debe primar el bien común e institucional. Así mismo, son espacios idóneos para que se promueva una intervención diligente, oportuna y propicia de todos los miembros de la comunidad educativa siendo tolerantes con cada uno de ellos.

En relación a la toma de decisiones, Caldina (2017), refiere que es un factor preponderante para el óptimo desempeño del directivo en su gestión, un manejo correcto de las situaciones debe permitirle identificar con certeza las causas esenciales de las mismas, para que en función de ello, se tomen las mejores decisiones y de manera oportuna proporcionar alternativas de solución concretos y pertinentes, de tal manera que pueda ser de impacto positivo en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, así mismo, implementar planes de acción para la mejora continua en función de los resultados obtenidos.

Sobre la misma habilidad, la OMS (2007), determina que consiste en analizar y evaluar las diferentes aristas de una situación en el momento adecuado, así como las consecuencias y efectos presentes y futuros tanto para la organización como para las personas involucradas.

Decidir oportunamente y tomar la decisión más adecuada promoverá, en los miembros de la comunidad educativa, el desarrollo de valores y otras habilidades blandas. La toma de decisiones debe ser una cualidad que posea toda persona, puesto que a diario enfrentamos situaciones en la que debemos decidir algo, los directivos de una institución, con mayor razón aún, porque siempre se enfrentarán a situaciones de diferente índole, decidir sobre los procesos propios de la gestión educativa, decidir sobre la gestión de los recursos materiales y económicos, entre otros.

Estas habilidades blandas, en resumen, son virtudes que cada persona puede ir cultivando a lo largo de su vida poniéndola en práctica en diferentes

circunstancias cotidianas, el desarrollo de las mismas le permitirá actuar con mayor eficacia ante cada situación.

Actualmente estas habilidades son muy valoradas por las instituciones al momento de seleccionar a una persona para un puesto de trabajo, pero también al evaluar el desempeño de un trabajador; consideran a aquellos que la poseen como uno que posee un valor agregado respecto a los demás, ponderan su desempeño por su forma de relacionarse con los demás, por su capacidad para organizar y trabajar en equipo, por mantener un estilo de comunicación apropiada ante cada situación, y porque son capaces de tomar decisiones sensatas y oportunas. Un directivo que posee estas habilidades y las evidencia en la forma de gestionar la institución educativa, probablemente genere un impacto positivo y favorable en los docentes, estudiantes y padres de familia de la institución.

La segunda variable de estudio de la presente investigación se ha considerado, la gestión educativa, respecto a ello, comenzaremos definiendo qué es gestión. Para la RAE (2020), “es llevar adelante un proceso, ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”.

En una institución educativa, es el director quién lidera los procesos de gestión, administración y funcionamiento de la institución educativa y que están contemplados en el PEI. Se entiende también, a partir de lo expresado por la RAE, que la gestión involucra los procesos propios de la administración, considerándose que la gestión engloba dichos procesos y demás.

Ahora bien, sobre la gestión educativa propiamente, la UNESCO (2011), considera que es una disciplina relativamente nueva, pues recién a partir de los sesenta empieza su auge en Centro América, Europa y América Latina. Es una disciplina que busca aplicar los propios procesos de la gestión general al campo específico de la educación. Sin embargo, se distingue, por ser un modelo más orientado en su aplicación a la práctica cotidiana y a situaciones particulares propios al contexto de cada país, región o ciudad.

Rico (2016), manifiesta que la gestión educativa “es un proceso organizado

y orientado a la optimización de los procesos internos de la institución” (p. 57), este proceso tiene la intención de perfeccionar los procesos pedagógicos, administrativos, directivos, y comunitarios. Es un proceso cambiante que demanda compromiso, esfuerzo y dedicación, principalmente porque se trabaja con personas con distintas particularidades y que cumplen distintos roles en la institución educativa, por ende, el directivo tiene que procurar siempre el beneficio no solo de la institución, sino también de las personas a su cargo, tomando como eje al estudiante, para garantizar una educación equitativa, oportuna y de calidad para todos.

Por su parte, Farfán, Mero & Sánchez (2016), manifiestan que el directivo, para que ejerza una gestión educativa eficiente, debe desarrollar tres funciones que determinen, su perfil profesional y que están muy ligadas al desarrollo de las habilidades blandas. Entre los cuales mencionan, el manejo de las relaciones interpersonales, para ello el directivo debe poseer habilidades para una comunicación efectiva, capacidad de resolución de conflictos, motivaciones para lograr una actitud de colaboración activa entre los trabajadores, todo ello con la intención de conquistar los objetivos institucionales, los proyectos educativos y las metas de aprendizaje.

Sobre las dimensiones que se han considerado para la presente investigación se han tomado de la UNESCO (2011), que manifiesta que las dimensiones de la gestión educativa son: “dimensión institucional, dimensión pedagógica, dimensión administrativa y dimensión comunitaria” (p. 33)

Respecto a la primera dimensión, UNESCO (2016) señala que favorecerá la organización de los distintos actores de la institución educativa, para lograr el funcionamiento autónomo y eficiente de la misma.

Entre los aspectos que involucran esta dimensión se encuentran la determinación de la estructura institucional definiendo con claridad y precisión los roles, funciones, equipos y división del trabajo que desempeñarán cada uno de los miembros de la comunidad educativa, así como el uso de los tiempos y espacios educativos (todos estos aspectos se describen en el organigrama nominal y en el reglamento interno).

Para un adecuado proceso de gestión institucional, es importante considerar los documentos normativos emitidos por el MINEDU, y tomar en cuenta la realidad del contexto de la institución, siendo flexibles y promoviendo la participación en la toma de decisiones para que los miembros de la institución se sientan valorados y comprometidos con aquello que por común acuerdo se decidió.

Por su parte Frigeiro (1996), señala que los docentes, personal administrativo, padres y estudiantes desarrollan sus funciones basándose en la organización que se ha establecido de forma consensuada y participativa bajo exigencias respaldadas por los documentos normativos.

En síntesis, aplicando los conceptos de la dimensión institucional, puedo manifestar que el directivo debe garantizar la organización óptima de la institución, promoviendo que los diferentes actores de la comunidad se involucren para determinar de forma consensuada, en función de los documentos normativos y tomando en cuenta el contexto, las potencialidades y debilidades de los integrantes; los roles, funciones y los equipos de trabajo.

Por ejemplo: definir los objetivos estratégicos (Misión, visión y valores), los equipos para la elaboración de los documentos de gestión, los docentes responsables de las coordinaciones pedagógicas, los tutores y auxiliares por nivel grados y secciones, el personal administrativo, comisiones de trabajo para todo el año escolar; la distribución, uso y horarios de los espacios educativos, representantes del CONEI, responsabilidades de la gestión de los recursos materiales y educativos, organización de las brigadas de docentes, padres y estudiantes, el municipio escolar y sus acciones, entre otros.

En relación a la dimensión pedagógica, UNESCO (2016), señala que se refiere principalmente a las acciones para la gestión de los procesos pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje.

Por su parte Frigeiro (1996), manifiesta que esta dimensión describe al quehacer mismo de la institución educativa y aquello que lo diferenciará de otras al proponer el enfoque y modelo pedagógico que seguirán, así como las teorías de aprendizaje en la que se respaldarán los docentes para brindar el servicio

educativo.

Del mismo modo, el Ministerio de educación (2014), en el MBDD, indica que para una verdadera reforma educativa resulta necesario que el directivo desarrolle sus funciones desde un enfoque pedagógico, conduciendo la institución en función de los aprendizajes y procesos pedagógicos vinculando la labor docente con las familias y comunidad.

Por lo expuesto, puedo manifestar que esta dimensión abarca: definir el enfoque pedagógico característico de la institución, elaborar el proyecto curricular institucional (el mismo que se nutre de los proyectos educativos por niveles, ciclos, grados y áreas, así como los proyectos integrados que involucran dos o más áreas), la elaboración de los planificaciones curriculares (que es responsabilidad de los docentes, pero se debe contar con la orientación del equipo directivo como líderes pedagógicos), análisis de los resultados académicos, elaboración de los planes de mejora e informe de avance de los aprendizajes hacia los padre de familia. Así mismo, en esta dimensión se incluyen las acciones para realizar las jornadas de capacitación y fortalecimiento docente para la mejora continua de las competencias profesionales y desempeño de sus funciones.

Finalmente, si bien es cierto que el director es el representante legal de la institución, ello no excluye su liderazgo pedagógico, por tanto, deje ejercer ambas funciones a la par. Bolívar (2010).

En relación a la dimensión administrativa, UNESCO (2011), señala que se incluye los procesos y estrategias para la administración de los recursos humanos, materiales y económicos, así como las estrategias para la supervisión de las funciones de todo el personal.

Por su parte Frigeiro (1996), manifiesta que en esta dimensión se relacionan actividades referidas a la provisión y entrega oportuna de los diferentes recursos de la institución, el manejo y acceso a la información y gestión de los problemas cotidianos que se presenten.

Del mismo modo, Ramírez (2004), manifiesta que una adecuada gestión

administrativa involucra desarrollarla en cuatro procesos: la planificación, referida a la determinación de los objetivos estratégicos; la organización, referida a la distribución de los recursos económicos, materiales y humanos; la comunicación, referida a los canales y estilos de información interna y externa; y el control, referida a la supervisión del cumplimiento de actividades y verificación de los resultados alcanzados.

En concordancia con lo expresado, puedo manifestar que en esta dimensión se incluyen actividades como: la asignación oportuna de los recursos materiales humanos y financieros para el desarrollo de los proyectos educativos y planes de trabajo, la gestión y ejecución oportuna de los recursos para el mantenimiento preventivo del local escolar, estrategias para la prevención cuidado y manteamiento de los equipos tecnológicos y mobiliarios de la institución, presentación continua del informe del presupuesto de la caja chica y de los recursos propios de la institución. Además, según lo manifestado por la UNESCO, en esta dimensión se incluyen los procesos para la supervisión de las funciones de los trabajadores, en tal sentido, se incluyen entonces también, el proceso de monitoreo y acompañamiento al personal docente, por parte del equipo directivo (en su rol de líderes pedagógicos), para el fortalecimiento de las competencias docentes.

Sobre la dimensión comunitaria, UNESCO (2011), manifiesta que esta dimensión involucra la intervención de la institución en la sociedad y su forma de relacionarse con el entorno y las diferentes organizaciones del sector, con la finalidad de establecer alianzas estratégicas que potencien y favorezcan la calidad del servicio educativo.

En concordancia, Frigeiro (1996), aduce que esta dimensión está relacionada con el involucramiento y participación de los diferentes integrantes de la institución en la toma de decisiones tomando en cuenta las características del entorno vinculado a la escuela.

Así mismo, esta dimensión hace referencia a la contribución activa de los miembros de la comunidad educativa en las actividades curriculares y extracurriculares que promueven el desarrollo integral de los estudiantes, Farro (2002)

Contextualizando lo expresado por los autores, puedo señalar que esta dimensión involucra actividades internas y externas de la institución educativa.

Respecto a las internas entiendo se refiere a las actividades de participación como en las asambleas, actividades sociales y protocolares, actividades de integración y jornadas de reflexión para propiciar un clima de trabajo favorable que coadyuve a la mejora de las relaciones interpersonales y al logro de los objetivos institucionales.

Respecto a las externas, entiendo se refieren a las siguientes: La coordinación para establecer vínculos de participación recíproca con las organizaciones de la comunidad como por ejemplo: Centro de salud, comisaría del sector, DEMUNA, fiscalía de familia, iglesia, universidades y otras instituciones no gubernamentales y sin fines de lucro para que sean los aliados estratégicos que contribuyan, en el marco de sus competencias, en la mejora del servicio educativo y apoyo a la gestión educativa.

III. METODOLOGÍA

El método de investigación que se ha considerado para el presente estudio es el cuantitativo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p. 34). Este diseño tiene su origen en una idea de estudio y una vez delimitada, se establecen los objetivos, los cuestionamientos de la investigación, se construyen las hipótesis y determinan las variables. Tiene por finalidad construir patrones de comportamiento y comprobar teorías.

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación, según su profundidad es explicativa, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta investigación tiene por finalidad explicar el por qué sucede una situación problemática, en qué

condiciones se presenta en un determinado contexto y cómo se relacionan las variables de estudio.

Así mismo, según su finalidad, el tipo de investigación es básica, Según Sánchez y Reyes (2006), esta investigación está orientada al conocimiento de la situación real del mismo modo como se detecta en un contexto y momento específico, adquiriendo información de las variables para ampliar el cuerpo de conocimientos científicos existentes.

El diseño de investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es no experimental del tipo transversal.

Porque en el estudio no se realizó la administración voluntaria de las variables, sólo se observaron los comportamientos de la realidad en su contexto actual, recoger información en un momento determinado y único, para después analizarlos de manera estadística descriptiva como de manera inferencial.

3.2. Variables y operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Habilidades Blandas	Ortega (2017) refiere son aquellas particularidades que le permiten a una persona interrelacionarse con otras de manera efectiva	Escala de HB con 14 ítems para medir las siguientes dimensiones: Comunicaciones interpersonales, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones.	Comunicaciones interpersonales. Gestión de conflictos Trabajo en equipo. Toma de decisiones	Comunicación asertiva Capacidad de escucha Empatía Resolución de conflictos Negociación Tolerancia Respeto Capacidad de análisis Consenso	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
Gestión educativa	Rico (2016), “es un proceso organizado y orientado a la optimización de los procesos internos de la institución” (p. 57)	Escala de GE con 16 ítems para medir las dimensiones: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria	Dimensión institucional Dimensión Administrativa Dimensión pedagógica Dimensión comunitaria	Organización. Documentos de gestión Monitoreo Gestión de recursos. Informe económico. Planificación curricular Fortalecimiento docente. Alianzas estratégicas. Participación comunitaria.	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

3.3. Población, muestra y muestreo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es la agrupación de todos los elementos que tienen características similares y por tanto pueden emitir una opinión sobre la realidad de estudio.

Para el presente estudio se ha considerado como población 47 docentes de los tres niveles de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada en el presente estudio es la encuesta, de acuerdo con Sánchez y Meza (2017), esta técnica permite identificar con anticipación, las preguntas que formularán a la unidad de estudio. A través de esta técnica se recogerá las apreciaciones de cada uno de los docentes, como conocedores vivenciales de la realidad problemática, en función de las variables de estudio.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que en todo estudio cuantitativo se debe hacer uso de un instrumento para evaluar las variables de estudio. Dicho instrumento será eficiente en la medida que represente en su contenido las variables que se tiene planteado medir.

Para la presente investigación se ha considerado el cuestionario como instrumento apropiado a la técnica seleccionada. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables de estudio que se van a medir” (p. 217). El cuestionario se ha elaborado para cada variable, la construcción de los mismos se ha hecho de forma organizada, secuencial y sistemática, en el que se abordaron los temas relacionados a las variables de estudio.

Ficha técnica del instrumento: Habilidades blandas.

Denominación : Cuestionario sobre Habilidades blandas.
Autor : Coral (2020)
Adaptado : Guillén (2021)
Objetivo : Determinar el nivel de habilidades en el equipo directivo.
Administración : Se aplicó de forma individual
Tiempo : 20 minutos
Escala : Politomica.
Categorías : Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.
Organización : El cuestionario consta de 14 ítems
Dimensiones : Comunicación asertiva, Gestión de conflictos, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Ficha técnica del instrumento: Gestión educativa.

Denominación : Cuestionario sobre Gestión educativa.
Autor : Delgadillo (2020)
Adaptado : Guillén (2021)
Objetivo : Determinar el nivel de la gestión educativa en el equipo directivo.
Administración : Se aplicó de forma individual
Tiempo : 20 minutos
Escala : Politomica.
Categorías : Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.
Organización : El cuestionario consta de 16 ítems
Dimensiones : Gestión institucional, Gestión administrativa, Gestión pedagógica, Gestión comunitaria.

Confiabilidad

De acuerdo con Twycross y Shields (2004), la confiabilidad de un instrumento de medición se establece en la medida que se evidencia un nivel de consistencia, estabilidad y repetibilidad en los resultados obtenidos en contextos divergentes. En tal sentido, se indica que el instrumento será más confiable en la medida que se aplique en distintos contextos y se obtengan resultados equivalentes.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), para validar la confiabilidad de un instrumento de recojo de información se considera un rango de medición entre cero y uno, dónde los resultados más cercanos al cero representan mayor error en la construcción del instrumento, en contraste, mientras los resultados más se acerquen a uno, evidenciará ser confiable.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach.

El instrumento se aplicó a una muestra piloto de 15 docentes de la unidad de estudio, los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Tabla 2

Confiabilidad de instrumentos.

Estadística de fiabilidad		
Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades Blandas	,911	14
Gestión educativa	,850	16

Fuente: Base de datos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtiene que el instrumento habilidades blandas obtuvo un coeficiente de ,911 con lo que se determina que tiene un excelente nivel de confiabilidad, también, para el instrumento gestión

educativa se obtuvo un coeficiente de ,850 con lo que se determina que tiene un excelente nivel de confiabilidad.

3.5. Procedimientos

El recojo de información, que permitan medir las variables de estudios propuestas en la presente investigación, se desarrollará de la siguiente manera:

Se realizó la validación del instrumento a través de juicio de expertos. Luego se realizó el diseño en formato digital, haciendo uso de la herramienta cuestionarios de Google, para ser aplicados a la unidad de estudio.

Se dio a conocer a los directivos sobre el estudio a realizar y solicitó la autorización para la aplicación de los instrumentos a los docentes de los tres niveles educativos.

Se organizó una reunión virtual con los docentes para explicar el tenor e intención de los instrumentos de evaluación.

Los datos que se recogieron se procesaron estadísticamente haciendo uso del programa SPSS 25 para el análisis descriptivo e inferencial.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis inferencial, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), se empleó la prueba estadística paramétrica del tipo coeficiente de correlación de Pearson, lo que permitió determinar el nivel de las correlaciones entre variables y el porcentaje de explicación de la variable independiente con la dependiente.

3.7. Aspectos éticos

Sobre los aspectos éticos, se consideró los lineamientos de investigación normados por la UCV, así mismo, tomó en cuenta la veracidad y honestidad de los datos que se recojan, se mantuvo la confidencialidad de los docentes participantes, se respetó la autoría de toda información recogida de las variadas

fuentes a los que se hace referencia en la presente investigación. Así mismo, se consideró los siguientes principios básicos de la investigación:

La no maleficencia, es decir que los datos obtenidos no se usaron ni usarán con fines negativos o perjudiciales para los participantes ni la institución educativa. La beneficencia, es decir se buscó promover un beneficio para la institución con propuestas de mejora tomando en cuenta los resultados obtenidos.

IV. RESULTADOS

Objetivo general

Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión educativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate vitarte. Lima.2021

Tabla 3

Coefficiente de correlación de Pearson entre habilidades blandas y gestión educativa

		Suma Variable GE	Suma Variable HB
Correlación de Pearson	Suma Variable GE	1,000	,840
	Suma Variable HB	,840	1,000
Sig. (unilateral)	Suma Variable GE	.	,000
	Suma Variable HB	,000	.
N	Suma Variable GE	47	47
	Suma Variable HB	47	47

A partir de los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 3, se asevera que existe una significancia de $s=0,000$ por lo que se afirma que existe confianza de que la correlación entre la variable habilidades blandas y gestión educativa es verdadera y significativa. Así mismo, se evidencia que el coeficiente de correlación de Pearson es de $r = 0,84$ por lo que se determina que existe una correlación positiva y considerable entre las variables de estudio.

Tabla 4

Coefficiente de determinación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						Cambio en F	gl1	gl2	
1	,840 ^a	,705	,699	4,476	,705	107,748	1	45	,000

En la tabla 4 se observa que el coeficiente de determinación es de $r^2 = 0,705$ por lo que se asevera que las habilidades blandas explican en un 70,5% a la gestión educativa.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión institucional en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate vitarte. Lima.2021

Tabla 5

Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión institucional.

		Suma Desempeño GI	Suma Variable HB
Correlación de Pearson	Suma Desempeño GP	1,000	,851
	Suma Variable HB	,851	1,000
Sig. (unilateral)	Suma Desempeño GP	.	,000
	Suma Variable HB	,000	.
N	Suma Desempeño GP	47	47
	Suma Variable HB	47	47

A partir de los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 5, se asevera que existe una significancia de $s=0,000$ por lo que se afirma que existe confianza de que la correlación entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión institucional es verdadera y significativa. Así mismo, se evidencia que el coeficiente de correlación de Pearson es de $r = 0,851$ por lo que se determina que existe una correlación positiva y considerable entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión institucional.

Tabla 6

Coefficiente de determinación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						Cambio en F	gl1	gl2	
1	,851 ^a	,724	,717	1,858	,724	117,756	1	45	,000

En la tabla 6 se observa que el coeficiente de determinación es de $r^2 = 0,724$ por lo que se determina que las habilidades blandas explican, en un 72,4% a la gestión institucional.

Objetivo específico 2: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión administrativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate vitarte. Lima.2021

Tabla 7

Coefficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión administrativa

		Suma Desempeño GA	Suma Variable HB
Correlación de Pearson	Suma Desempeño GA	1,000	,704
	Suma Variable HB	,704	1,000
Sig. (unilateral)	Suma Desempeño GA	.	,000
	Suma Variable HB	,000	.
N	Suma Desempeño GA	47	47
	Suma Variable HB	47	47

A partir de los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 7, se asevera que existe una significancia de $s=0,000$ por lo que se afirma que existe confianza de que la correlación entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión administrativa es verdadera y significativa. Así mismo, se evidencia que la correlación de Pearson es de $r = 0,704$ por lo que se determina que existe una

correlación positiva media entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión administrativa.

Tabla 8

Coefficiente de determinación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						Cambio en F	gl1	gl2	
1	,704 ^a	,496	,485	1,510	,496	44,311	1	45	,000

En la tabla 8 se observa que el coeficiente de determinación es de $r^2 = 0,704$ por lo que se determina que las habilidades blandas explican en un 70,4% a la gestión institucional.

Objetivo específico 3: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate vitarte. Lima.2021.

Tabla 9

Coefficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión pedagógica

		Suma Desempeño GP	Suma Variable HB
Correlación de Pearson	Suma Desempeño GP	1,000	,641
	Suma Variable HB	,641	1,000
Sig. (unilateral)	Suma Desempeño GP	.	,000
	Suma Variable HB	,000	.
N	Suma Desempeño GP	47	47
	Suma Variable HB	47	47

A partir de los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 9, se asevera que existe una significancia de $s=0,000$ por lo que se afirma que existe confianza

de que la correlación entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión pedagógica es verdadera y significativa. Así mismo, se evidencia que la correlación de Pearson es de $r = 0,641$ por lo que se determina que existe una correlación positiva media entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión pedagógica.

Tabla 10

Coefficiente de determinación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						en F	gl1	gl2	
1	,641 ^a	,411	,398	1,801	,411	31,437	1	45	,000

En la tabla 10 se observa que el coeficiente de determinación es de $r^2 = 0,411$ por lo que se asevera que las habilidades blandas explican en un 41,1% a la gestión pedagógica.

Objetivo específico 4: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión comunitaria en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate vitarte. Lima.2021.

Tabla 11

Coefficiente de correlación de Pearson entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión comunitaria.

		Suma Desempeño GC	Suma Variable HB
Correlación de Pearson	Suma Desempeño GC	1,000	,500
	Suma Variable HB	,500	1,000
Sig. (unilateral)	Suma Desempeño GC	.	,000
	Suma Variable HB	,000	.
N	Suma Desempeño GC	47	47
	Suma Variable HB	47	47

A partir de los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 11, se asevera que existe una significancia de $s=0,000$ por lo que se afirma que existe confianza de que la correlación entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión pedagógica es verdadera y significativa. Así mismo, se evidencia que la correlación de Pearson es de $r = 0,500$ por lo que se determina que existe una correlación positiva media entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión comunitaria.

Tabla 12

Coefficiente de determinación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						Cambio en F	gl1	gl2	
1	,500 ^a	,250	,233	1,588	,250	14,987	1	45	,000

En la tabla 12 se observa que el coeficiente de determinación es de $r^2 = 0,250$ por lo que se asevera que las habilidades blandas explican en un 25% a la gestión comunitaria.

V. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión educativa, se obtuvo que existe una correlación de Pearson de $r = 0,84$ comprobándose que existe una correlación positiva y considerable entre las variables.

Estos resultados son similares a los conseguidos por Ariratama, Sirisookslipa y Tang (2015), quienes determinaron que las habilidades blandas y la gestión de la educación tienen una relación moderada.

Adicionalmente, estos resultados también son afines a los alcanzados por Ayala (2020) quien concluyó que las habilidades blandas y la gestión administrativa se relacionan directa y significativamente.

Del mismo modo, estos resultados son congruentes con los obtenidos por Palomino (2020), quien concluyó que la gestión administrativa y las habilidades blandas tienen una relación significativa.

De acuerdo a lo mencionado y a los resultados obtenidos, se comprueba que las habilidades blandas tienen una relación directa y significativa con la gestión educativa, en consecuencia, se puede manifestar que el equipo directivo de una I.E. del distrito de Ate Vitarte, ejercen sus funciones directivas poniendo en práctica habilidades blandas lo que les permite mantener una comunicación asertiva, en diferentes contextos; así mismo, logran gestionar de manera efectiva los conflictos que se presentan en la institución educativa.

Como lo explica Raciti (2015), quien aduce que las habilidades blandas, como conjunto de cualidades, favorecen el accionar de la persona promoviendo respuestas efectivas ante situaciones distintas.

En tal sentido, es importante que los profesionales de la educación, que ejercen un cargo directivo, desarrollen y pongan por obra las habilidades blandas en el cumplimiento de sus funciones y prácticas cotidianas al interactuar con los diferentes actores de la comunidad educativa, considerando que esto podría coadyuvar a la eficiencia de la gestión de la institución educativa.

Por tanto, se puede determinar que cuando se pone en práctica las habilidades blandas, la gestión educativa se ve fortalecida obteniéndose mejores resultados institucionales y una mejor percepción por parte de los diferentes miembros de la comunidad educativa, se genera un entorno de trabajo agradable y mejoran las relaciones interpersonales.

En este mismo contexto, el ministerio de educación del Perú (2014), refiere que, para una verdadera reforma educativa, en gestión escolar, es necesario que se organice la misma bajo un contexto democrático, participativo y acogedor; centrado en un enfoque de derechos orientados en la optimización de los procesos educativos, administrativos y pedagógicos; buscando el vínculo con las familias y la comunidad para garantizar que se logren aprendizajes de calidad.

Respecto al primer objetivo específico: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión institucional, se obtuvo que existe una correlación de Pearson de $r = 0,851$, determinándose que existe una correlación positiva y considerable entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión institucional.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede precisar que el equipo directivo de una institución educativa de Ate Vitarte, ejerce un liderazgo eficaz en la organización y planificación institucional, elaboran de forma consensuada los documentos de gestión institucional y fortalecen los vínculos afectivos promoviendo el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Estos resultados se contrastan con los obtenidos por Hurtado (2015), quién en su estudio concluyó que existen deficiencias en las funciones administrativas por parte de los directivos no estimando las contribuciones de los docentes, entendiéndose que no existe una correlación significativa entre sus variables de estudio.

Así mismo, estos resultados son análogos a los obtenidos por Valencia (2016), quién concluyó que existe una relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores, pues el r de Pearson, a un $p = 0,001$, es $r = 0,993$.

Aunado esto, la UNESCO (2011), señala que una adecuada gestión institucional favorecerá la organización de los distintos actores para lograr el funcionamiento autónomo y eficiente de la misma. En síntesis, en función de los resultados que se han obtenido, se determina que las habilidades blandas influyen positivamente en la gestión institucional lo que fortalece la labor que desempeñan los directivos.

Así mismo, de acuerdo con lo manifestado por Ramírez (2004), quién aporta que una adecuada gestión administrativa se debe desarrollar en cuatro procesos: Planificación, organización, comunicación y control. Por tanto, se puede determinar que si el equipo directivo ejecuta estos cuatro procesos basado en un enfoque de puesta en práctica de habilidades blandas esto influirá positivamente en toda la gestión educativa.

En consecuencia, realizar la planificación, basado en el consenso, en la toma de decisiones con participación democrática de los diferentes actores de la institución; la organización constituyendo equipos de trabajo basados el respeto y la tolerancia hacia las particularidades de cada uno destacando sus fortalezas y potenciando sus debilidades; la comunicación, basado un estilo asertivo y empático; por último, el control, basado en el acompañamiento y la reflexión conjunta para mejorar la práctica pedagógica.

En relación al segundo objetivo específico: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión administrativa, se obtuvo que existe una correlación de Pearson de $r = 0,704$ por lo que se determina que existe una correlación positiva media entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión administrativa, entendiéndose que hay aspectos que de la gestión administrativa que se están desarrollando con eficacia, pero hay otros que se deben mejorar, según la percepción de los docentes.

Estos resultados, concuerdan con los obtenidos por Vargas (2015), quién concluyó que existe una relación muy buena y positiva $Rho = .870$ entre las variables Liderazgo del director y gestión administrativa.

Asimismo, estos resultados concuerdan con los resultados alcanzados por Ayala (2020), quién concluyó que las habilidades blandas se relacionan de manera directa y significativa con la gestión administrativa.

Por el contrario, difieren de los conseguidos por Hurtado (2015), quién concluyó que existen deficiencias en la gestión administrativa y no ejecutan de forma eficiente el proceso de seguimiento y control.

De acuerdo con la UNESCO (2011) y Frigeiro (1996), la gestión administrativa está referida a la gestión adecuada de los recursos financieros y materiales.

En concordancia con ello, uno de las fortalezas del equipo directivo en la gestión administrativa, de una institución educativa de Ate Vitarte, es que realiza un monitoreo pertinente a la práctica pedagógica que ejecutan los docentes y que logran proporcionar a tiempo, los materiales educativos para el desarrollo de las experiencias de aprendizaje, sin embargo, las deficiencias se muestran en el manejo y ejecución de las finanzas y las inversiones que realiza el directivo para favorecer la labor educativa.

Por tanto, se puede determinar que un adecuado proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en el respeto, la comunicación efectiva, empatía y toma de decisiones democrática, favorece la labor del directivo y potencia el desempeño docente, sin embargo, el no llevar de forma clara las finanzas de la institución, va en desmedro de la gestión educativa.

Igualmente, en la gestión pedagógica, de acuerdo a la percepción de los docentes, es importante que se generen espacios para el intercambio de experiencias entre pares y grupos de inter aprendizajes, para la reflexión y en torno a las prácticas pedagógicas para la mejora del desempeño docente y de los aprendizajes.

En relación al tercer objetivo específico: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión pedagógica se obtuvo como resultado que existe una correlación de Pearson de $r = 0,641$ por lo que se determina que existe una correlación positiva media entre la variable habilidades blandas y la

dimensión gestión pedagógica, entendiéndose que hay procesos pedagógicos que se están desarrollando con eficacia, pero hay otros que se deben mejorar, según la percepción de los docentes.

Estos resultados son similares con los obtenidos por Valencia (2016), quién concluyó que existe una relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores, pues el r de Pearson, a un $p = 0,001$, es $r = 0,993$, considerando que el director es el líder pedagógico de la institución educativa.

En concordancia con ello, el MINEDU (2014), indica que para una verdadera reforma educativa resulta necesario que el directivo desarrolle sus funciones desde un enfoque pedagógico.

En tal sentido, se puede determinar que en una institución educativa de Ate Vitarte, los docentes manifiestan que el equipo directivo logra gestionar de manera medianamente eficiente los procesos pedagógicos a través del acompañamiento y reflexión conjunta, sin embargo, no ha logrado generar espacios ni oportunidades para la formación y capacitación continua de los docentes para la mejora de sus desempeños y que promuevan mejores logros de aprendizaje, lo que no favorece que se lleve a cabo una eficiente gestión educativa. Por lo que se puede determinar que aún faltan afinar las funciones directivas desde un enfoque con liderazgo pedagógico.

Respecto al cuarto objetivo específico: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión comunitaria, se obtuvo como resultado que existe una correlación de Pearson es de $r = 0,500$ por lo que se determina que existe una correlación positiva media entre la variable habilidades blandas y la dimensión gestión comunitaria, entendiéndose que hay aspectos que de la gestión comunitaria que se están desarrollando con eficacia, pero hay otros que se deben mejorar, según la percepción de los docentes.

Estos resultados se asemejan a los obtenidos Vivar y Rivera (2019), quienes concluyeron que la gestión directiva beneficia la convivencia escolar de manera general. Del mismo modo, difieren de los resultados obtenidos por Triveño y Medina (2018), quienes concluyeron que el 70% de su población, indica estar en total

desacuerdo en el que el directivo mantiene una comunicación abierta con los miembros de la institución, considerando que ello afecta la relación y el clima institucional en la comunidad.

En relación a los resultados, UNESCO (2011), manifiesta la importancia del involucramiento de la escuela en la sociedad para establecer vínculos sociales y culturales con el entorno y las organizaciones. Igualmente, Farro (2002) manifestó la necesidad de desarrollar actividades extracurriculares que promuevan la participación de la comunidad educativa en la sociedad.

En concordancia con lo descrito, se puede precisar que en una institución educativa de Ate Vitarte, los docentes manifiestan que el directivo no ha logrado establecer con eficacia las estrategias para lograr una adecuada coordinación con los diferentes actores, organizaciones y entidades de la comunidad para establecer vínculos estrechos que brinden apoyo a la gestión de la institución, así mismo, que faltan desarrollar proyectos que se vinculen con las necesidades de la comunidad y que promuevan el bienestar de la población, indudablemente, estos son aspectos fundamentales en la gestión educativa que se deben desarrollar con mayor eficiencia, como lo manifiestan los autores mencionados.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que las habilidades blandas y la gestión educativa tienen una relación positiva y considerable de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson en el que se obtuvo $r = 0,84$. Así mismo se demuestra que la variable independiente explica a la dependiente en aproximadamente un 71% de acuerdo a los resultados obtenidos según el coeficiente de determinación. Esto nos indica que las habilidades blandas tienen una influencia significativa en la gestión educativa.
2. Se determinó que las habilidades blandas y la gestión institucional tienen una correlación positiva y considerable de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson en el que se obtuvo de $r = 0,851$. Así mismo, se demuestra que las habilidades blandas explican en aproximadamente un 72% a la gestión institucional. Esto indica que las HB de los directivos influyen significativamente en el desarrollo de los procesos de la gestión institucional.
3. Se determinó que las habilidades blandas y la gestión administrativa tienen una correlación positiva media de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson en el que se obtuvo de $r = 0,704$. Así mismo, se demuestra que las habilidades blandas explican, aproximadamente, en un 70% a la gestión administrativa. Esto se debe a que los directivos, no demuestran transparencia en el manejo de los recursos financieros de la institución. Sin embargo, sí desarrollan con eficacia los procesos de supervisión y monitoreo al personal docente.
4. Se determinó que las habilidades blandas y la gestión pedagógica tienen una correlación positiva media de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson en el que se obtuvo de $r = 0,641$. Así mismo, se demuestra que las habilidades blandas explican, aproximadamente, en un 41,1% a la gestión pedagógica. Esto se debe principalmente a que el directivo aún le falta desarrollar sus habilidades blandas para ejercer un liderazgo pedagógico

centrado en los aprendizajes, así como la generación de espacios para la capacitación y fortalecimiento docente.

5. Se determinó que las habilidades blandas y la gestión comunitaria tienen una correlación positiva media de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson en el que se obtuvo $r = 0,500$. Así mismo, se demuestra que las habilidades blandas explican, aproximadamente, en un 25% a la gestión comunitaria. Esto se explica porque los directivos aún no han logrado establecer alianzas estratégicas con entidades de la comunidad para fortalecer la gestión educativa, así mismo, aún se carece de proyectos educativos que involucren la participación de la comunidad.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar talleres de integración que involucren la participación de los directivos, personal docente y administrativo para fortalecer las habilidades blandas para que ello impacte en una mejora de la gestión educativa, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos cuando se pone en práctica las HB la gestión educativa se potencia.
2. Se recomienda que las funciones directivas sean ejercidas en un marco de liderazgo democrático y participativo tomando en cuenta los aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa, para que ello se vea reflejado en la organización y constitución de los equipos de trabajo, determinación de funciones promoviendo una convivencia institucional orientada al logro de los aprendizajes.
3. Se recomienda que el equipo directivo, informe mensual o trimestralmente el balance económico de la institución, ya que el no llevar de forma clara las finanzas de la institución, va en desmedro de la gestión educativa.
4. Se recomienda que las funciones directivas estén vinculadas al enfoque de liderazgo pedagógico, promoviendo espacios para la formación y capacitación continua de los docentes, así como el acompañamiento que fortalezcan la labor docente.
5. Se recomienda que se elaboren proyectos educativos que promuevan la participación e involucramiento de la comunidad educativa en su conjunto y que respondan a las necesidades y problemáticas del entorno, de tal manera que la institución tenga un rol protagónico en la sociedad, generando vínculos afectivos con las familias.

REFERENCIAS

- Ariratama, W. Sirisookslipa, S., y Tang, K. (2015). Desarrollo de habilidades blandas en educación. *Procedía - Social and Behavioral Sciences* 186 (5); 331 – 336.
- Aybar, G. (2016), *Habilidades blandas y gestión directiva en instituciones educativas*, Ayacucho 2016. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20177>
- Avalos, S. (2017). *Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] <https://n9.cl/lajh>
- Ayala, P. (2020). *Las habilidades blandas y la gestión administrativa*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57093/>
- Banco Mundial (9 de noviembre de 2018). *Gestión de la educación*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/brief/education-management>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005
- Codina, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?, ¿Para qué? ¿Cómo? *Saber, Ciencia Y Libertad*, 5(1), 15–36. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744>
- Coral, J. (2020), *Habilidades blandas y competencia digital en docentes de la I.E.P.N.P Santa Rosa de Lima 2001 S.M.P en tiempos de COVID19 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56360>

CIEC (28 de mayo de 2017). *La gestión educativa. Conceptos fundamentales*.
<https://n9.cl/4i2is>

Delgadillo, I. (2020). Liderazgo transformacional y gestión educativa en la Institución Educativa N° 20293 Santa Rosa de Yangas, Canta, 2020. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/57688>

Farfán, Á., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Dialnet: Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>

Farro, C. (2002). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Editorial Udegrafb S.A. Lima-Perú.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hewitt, J. (2006). 9 Soft Skills For Success. Obtenido de Askmen.com:
http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html

Hurtado, A. L. (2015). *Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica "Simón Bolívar" Naguanagua estado Carabobo*. [Tesis de grado, Universidad de Carabobo]
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/913/1/A.Hurtado.pdf>

Guallichico, S. (2017). *El liderazgo organizacional en la gestión administrativa y educativa*. [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30873/1>

Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño docente*. MINEDU.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. MINEDU.

http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Organización Mundial de la Salud, Herramienta de toma de decisiones para clientes y proveedores de planificación familiar. https://www.who.int/reproductivehealth/publications/family_planning/9241593229index/es/

Ortega, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>

Palomino, L. (2020). Gestión administrativa y su relación con las habilidades blandas en docentes. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40629/>

Raciti, P. (2015). La medición de las competencias transversales en Colombia: Una propuesta metodológica.

<http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>

Ramírez, C. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas.

<https://cutt.ly/nmTH0Qu>

Real Academia Española (2020), Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/gestionar>

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). "Metodología y Diseños en la Investigación Científica". (4ª.ed.).

Twycross, A., & Shields, L. (2004). Validity and reliability--what's it all about? Part 2 reliability in quantitative studies. *Paediatr Nurs.*, 16(10), 36. [doi:10.7748/paed2004.12.16.10.36.c886](https://doi.org/10.7748/paed2004.12.16.10.36.c886)

Translated by ContentEngine, L. L. C. (2019, Jun 23). Refuerza tus habilidades blandas. CE Noticias Financieras

<https://search.proquest.com/wire-feeds/refuerza-tus-habilidades-blandas/docview/2439283974/se-2?accountid=37408>

Triveño, M. y Medina, A. (2019). La gestión educativa en la calidad del clima organizacional en los directivos y docentes. [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29771>

UNESCO (2015). *Guía para el desarrollo de políticas docentes*. Unesdoc. <https://n9.cl/vhp5>

UNESCO (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

UNIVERSIA (28 de abril, 2020) Habilidades blandas: qué son y por qué es importante desarrollarlas. <https://www.universia.net/cl/actualidad/empleo/habilidades-blandas-que-son-que-importante-desarrollarlas-1078831.html>

Valencia, V. E. (2015). La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1307>

Vargas, D. G. (2015). El liderazgo del director y la gestión administrativa en la unidad de gestión educativa local n° 06 – vitarte. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hemilio Valdizan - Huánuco]. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/2081>

Vivar, A. D. y Rivera, R. M. (2019). La gestión directiva y su incidencia en la convivencia escolar. [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40967/1/BFILO-PD-AE1-19-004%20VIVAR%20-%20ALEJANDRO.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Habilidades blandas y gestión educativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate vitarte.Lima.2021							
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables e Indicadores				
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas del equipo directivo y la gestión educativa en los docentes en una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima-2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas del equipo directivo y la gestión educativa en los docentes en una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima – 2021	Las habilidades blandas del equipo directivo tienen una influencia significativa con la gestión educativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima – 2021.	Variable: Habilidades blandas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
			Comunicaciones interpersonales.	Comunicación asertiva	1, 2, 3, 4,	Totalmente de acuerdo (5)	Poco significativo
			Gestión de conflictos.	Capacidad de escucha	5, 6, 7, 8, 9,	De acuerdo (4)	(14 – 32)
			Trabajo en equipo.	Resolución de conflictos		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	Significativo
			Toma de decisiones	Negociación	10, 11, 12,	En desacuerdo (2)	(33 – 51)
				Tolerancia			
Respeto	13, 14	Totalmente en desacuerdo (1)		Muy Significativo			
	Capacidad de análisis			(52 – 70)			
	Consenso						

Problema específicos	Objetivo específicos	Hipótesis específicas						
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión institucional en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la dimensión gestión institucional en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Las habilidades blandas tiene una influencia directa en la gestión institucional en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Variable: Gestión educativa					
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión administrativa en los docentes en una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión administrativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Las habilidades blandas tienen influencia directa en la gestión administrativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Gestión institucional	Organización Documentos de gestión	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4)	Poco significativo (16 – 37)	
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Gestión administrativa	Monitoreo Gestión de recursos	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	Significativo (38 – 54)	
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Gestión pedagógica	Informe económico.				
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Gestión comunitaria	Planificación curricular Fortalecimiento docente		En desacuerdo (2)	Muy Significativo	
¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021	Las habilidades blandas tienen una influencia directa en la gestión pedagógica en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021						

blandas en la gestión comunitaria en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021?	blandas en la gestión comunitaria en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021.	en la gestión comunitaria en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte, Lima en el año 2021		Alianzas estratégicas Participación comunitaria		Totalmente en desacuerdo (1)	(55 - 70)
--	--	---	--	--	--	------------------------------	-----------

Anexo 2: Operacionalización de las variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Habilidades Blandas	Ortega (2017) refiere son aquellas particularidades que le permiten a una persona interrelacionarse con otras de manera efectiva	Escala de HB con 14 ítems para medir las siguientes dimensiones: Comunicaciones interpersonales, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones.	Comunicaciones interpersonales. Gestión de conflictos Trabajo en equipo. Toma de decisiones	Comunicación asertiva Capacidad de escucha Empatía Resolución de conflictos Negociación Tolerancia Respeto Capacidad de análisis Consenso	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
Gestión educativa	Rico (2016), “es un proceso organizado y orientado a la optimización de los procesos internos de la institución” (p. 57)	Escala de GE con 16 ítems para medir las dimensiones: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria	Dimensión institucional Dimensión Administrativa Dimensión pedagógica Dimensión comunitaria	Organización. Documentos de gestión Monitoreo Gestión de recursos. Informe económico. Planificación curricular Fortalecimiento docente. Alianzas estratégicas. Participación comunitaria.	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

Anexo 3. Instrumento de evaluación de la variable HB

Cuestionario sobre Habilidades blandas

Estimado(a) docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre las “Habilidades blandas del equipo directivo en una institución educativa”. Por lo que se le sugiere responder todos los ítems con la sinceridad y objetividad, ya que la información proporcionada tiene un fin académico.

Confidencialidad: El cuestionario es de carácter anónimo y la información que Ud. proporcione es confidencial y será utilizada exclusivamente para lograr el objetivo del presente estudio.

Instrucciones: A continuación, se le presenta 14 ítems (afirmaciones). Responda por favor, marcando con una equis “X” en el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

Escala:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

DIMENSIONES/ INDICADORES/ ÍTEMS		ESCALA				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL						
1	Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
2	Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
3	Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	1	2	3	4	5
4	Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE CONFLICTOS						

5	Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
6	Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	1	2	3	4	5
7	Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	1	2	3	4	5
8	Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	1	2	3	4	5
9	Identifica soluciones acertadas, en el proceso de negociación, apuntando siempre hacia el bien común.					
DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO						
10	Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	1	2	3	4	5
11	Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	1	2	3	4	5
12	Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 4: TOMA DE DECISIONES						
13	Analiza la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
14	Promueve espacios y mecanismos de participación y consenso de la comunidad educativa en la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4. Instrumento de evaluación de la variable GE

Cuestionario de Gestión Educativa

Estimado(a) docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre la “Gestión educativa de una institución”. Por lo que se le sugiere responder todos los ítems con la sinceridad y objetividad, ya que la información proporcionada tiene un fin académico.

Confidencialidad: El cuestionario es de carácter anónimo y la información que Ud. proporcione es confidencial y será utilizada exclusivamente para lograr el objetivo del presente estudio.

Instrucciones: A continuación, se le presenta 16 ítems (afirmaciones). Responda por favor, marcando con una equis “X” en el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

Escala:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

DIMENSIONES/ INDICADORES/ ÍTEMS		ESCALA				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: GESTION INSTITUCIONAL						
1	El liderazgo del equipo directivo es eficaz dentro de la planificación y organización institucional.	1	2	3	4	5
2	Los instrumentos de gestión institucional son elaborados en consenso por los actores educativos.	1	2	3	4	5
3	El equipo directivo promueve una convivencia institucional en favor del logro de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
4	Se fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático.	1	2	3	4	5
5	Las comisiones de trabajo son conformadas democráticamente	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA						

6	El equipo directivo realiza un monitoreo pertinente a su práctica pedagógica.	1	2	3	4	5
7	Gestiona con eficiencia el uso de las finanzas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
8	Se proporcionan los materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico.	1	2	3	4	5
9	El directivo realiza inversiones que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA						
10	En la institución se orienta y conduce la planificación curricular a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos hacia el logro de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
11	En la institución se promueve y lidera la colaboración mutua, autoevaluación y formación continua para mejorar la práctica pedagógica.	1	2	3	4	5
12	En la institución se gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
13	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN COMUNITARIA						
14	En la institución se cuenta con un padrón actualizado de los padres de familia.	1	2	3	4	5
15	En la institución se han establecido coordinaciones de trabajo en equipo con las instituciones de la localidad.	1	2	3	4	5
16	En la institución se trabaja con proyección a la comunidad buscando el bienestar de la población.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5: Certificado de validez por juicio de expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES BLANDAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Comunicaciones interpersonales.							
1	Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X		
2	Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
3	Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	X		X		X		
4	Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Gestión de conflictos	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X		X		X		
6	Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	X		X		X		
7	Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	X		X		X		
8	Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	X		X		X		
9	Identifica soluciones acertadas, en el proceso de negociación, apuntando siempre hacia el bien común.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X		X		X		
11	Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X		X		X		
12	Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Toma de decisiones	X		X		X		
13	Analiza la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	X		X		X		
14	Promueve espacios y mecanismos de participación y consenso de la comunidad educativa en la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: José Carlos Castro Paragulla

DNI: 09584432

Especialidad del validador: Coach ontológico avanzado. Docencia a nivel de posgrado.

12 de junio de 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firmado digitalmente por:
CASTRO PARAGULLA Jose
Carlos FAU 20161740126 soft
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 12/06/2021 01:48:26-0500

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES BLANDAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Comunicaciones interpersonales.							
1	Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X		
2	Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
3	Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	X		X		X		
4	Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Gestión de conflictos	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X		X		X		
6	Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	X		X		X		
7	Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	X		X		X		
8	Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	X		X		X		
9	Identifica soluciones acertadas, en el proceso de negociación, apuntando siempre hacia el bien común.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X		X		X		
11	Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X		X		X		
12	Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Toma de decisiones	X		X		X		
13	Analiza la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	X		X		X		
14	Promueve espacios y mecanismos de participación y consenso de la comunidad educativa en la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Emperatriz Gregoria Quispe Cuadros **DNI: 10243447**

Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

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

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

07 de junio del 2021



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Gestión institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El liderazgo del equipo directivo es eficaz dentro de la planificación y organización institucional.	X		X		X		
2	Los instrumentos de gestión institucional son elaborados en consenso por los actores educativos.	X		X		X		
3	El equipo directivo promueve una convivencia institucional en favor del logro de los aprendizajes.	X		X		X		
4	Se fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático.	X		X		X		
5	Las comisiones de trabajo son conformadas democráticamente	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Gestión administrativa	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El equipo directivo realiza un monitoreo pertinente a su práctica pedagógica.	X		X		X		
7	Gestiona con eficiencia el uso de las finanzas de la institución educativa.	X		X		X		
8	Se proporcionan los materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico.	X		X		X		
9	El directivo realiza inversiones que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Gestión Pedagógica	Si	No	Si	No	Si	No	
10	En la institución se orienta y conduce la planificación curricular a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos hacia el logro de los aprendizajes.	X		X		X		
11	En la institución se promueve y lidera la colaboración mutua, autoevaluación y formación continua para mejorar la práctica pedagógica.	X		X		X		
12	En la institución se gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje.	X		X		X		
13	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Gestión comunitaria							
14	En la institución se cuenta con un padrón actualizado de los padres de familia.	X		X		X		
15	En la institución se han establecido coordinaciones de trabajo en equipo con las instituciones de la localidad.	X		X		X		
16	En la institución se trabaja con proyección a la comunidad buscando el bienestar de la población.	X		X		X		

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Emilio Borjas Espíritu

DNI: 07687232

Especialidad del validador: MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

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

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

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

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

07 de junio del 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Emilio Borjas Espíritu', written over a horizontal dashed line.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Gestión institucional							
1	El liderazgo del equipo directivo es eficaz dentro de la planificación y organización institucional.	X		X		X		
2	Los instrumentos de gestión institucional son elaborados en consenso por los actores educativos.	X		X		X		
3	El equipo directivo promueve una convivencia institucional en favor del logro de los aprendizajes.	X		X		X		
4	Se fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático.	X		X		X		
5	Las comisiones de trabajo son conformadas democráticamente	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Gestión administrativa	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El equipo directivo realiza un monitoreo pertinente a su práctica pedagógica.	X		X		X		
7	Gestiona con eficiencia el uso de las finanzas de la institución educativa.	X		X		X		
8	Se proporcionan los materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico.	X		X		X		
9	El directivo realiza inversiones que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Gestión Pedagógica	Si	No	Si	No	Si	No	
10	En la institución se orienta y conduce la planificación curricular a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos hacia el logro de los aprendizajes.	X		X		X		
11	En la institución se promueve y lidera la colaboración mutua, autoevaluación y formación continua para mejorar la práctica pedagógica.	X		X		X		
12	En la institución se gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje.	X		X		X		
13	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Gestión comunitaria							
14	En la institución se cuenta con un padrón actualizado de los padres de familia.	X		X		X		
15	En la institución se han establecido coordinaciones de trabajo en equipo con las instituciones de la localidad.	X		X		X		
16	En la institución se trabaja con proyección a la comunidad buscando el bienestar de la población.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Emperatriz Gregoria Quispe Cuadros **DNI: 10243447**

Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

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

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

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

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

07 de junio del 2021



Firma del Experto Informante.

Anexo 6

Base de datos de la prueba piloto de la variable Habilidades blandas

N.º /I/mens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	2	2	4	4	2	2	3	4	2	4	3	2	1	2
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
8	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	2
9	3	4	4	3	2	3	4	2	2	4	3	4	2	3
10	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3
11	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	3	3	3	2	3	3	2	2	5	3	4	2	3
13	3	3	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4
14	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
15	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4

Anexo 7

Base de datos de la prueba piloto de la variable Gestión educativa.

N.º /I/mens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	5	2	4	4	2	4	3	4	1	4	4	2	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	2	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
7	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
8	2	3	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2
9	2	4	4	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4
10	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5
12	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2
13	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4

14	4	4	2	2	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	2	3
15	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	2

Anexo 8

Nivel de confiabilidad por ítems de la variable Habilidad Blandas.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
HB1	45,47	49,552	,805	,897
HB2	45,27	55,638	,323	,915
HB3	44,93	53,210	,579	,906
HB4	45,40	52,543	,537	,908
HB5	45,67	47,810	,804	,896
HB6	45,27	49,781	,839	,896
HB7	45,13	54,981	,680	,905
HB8	45,47	53,981	,431	,912
HB9	45,40	50,829	,761	,899
HB10	44,73	59,067	,122	,918
HB11	45,00	53,429	,757	,901
HB12	45,13	52,981	,637	,904
HB13	45,40	48,686	,672	,903
HB14	45,27	51,067	,822	,897

Anexo 9

Nivel de confiabilidad por ítems de la variable Gestión Educativa.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
GE1	51,27	39,067	,667	,829
GE2	50,87	42,981	,450	,843
GE3	51,13	43,124	,444	,843
GE4	51,13	39,410	,668	,829
GE5	51,00	43,143	,497	,840
GE6	50,73	46,781	,175	,854
GE7	51,53	40,410	,739	,827
GE8	51,20	47,171	,126	,855
GE9	51,07	44,638	,416	,844
GE10	51,20	44,457	,220	,859
GE11	50,93	45,067	,358	,847
GE12	50,60	44,114	,608	,838
GE13	51,07	42,210	,606	,835
GE14	50,87	47,552	,069	,858
GE15	51,27	40,067	,804	,824
GE16	51,13	39,410	,668	,829