



Perspectiva de directivos de instituciones educativas respecto al manejo de habilidades blandas y gestión escolar

Perspective of school principals regarding the management of soft skills and school management

Perspectiva dos líderes escolares sobre a gestão de soft skills e a gestão escolar

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1019>

Rocío de Lourdes Mejía Monteza 
dmejiamon@ucvvirtual.edu.pe

Susana Siesquén Pajilla 
ssiesquenp@ucvvirtual.edu.pe

Rosa Hermis Orellano Olazabal 
oolazabalr@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú

Artículo recibido 13 de febrero 2025 | Aceptado 17 de marzo 2025 | Publicado 1 de abril 2025

RESUMEN

La investigación analiza la influencia de las habilidades interpersonales de los directivos en la gestión escolar, enfocándose en su capacidad para comunicarse, comprender y relacionarse eficazmente con la comunidad educativa. El objetivo fue explorar las percepciones de directivos de instituciones educativas primarias en Lambayeque respecto a las categorías "habilidades blandas" y "gestión escolar". Bajo un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico, se aplicaron entrevistas semiestructuradas validadas por un especialista. La información fue analizada mediante la técnica de codificación abierta (Open Coding). Los resultados revelan que competencias como la empatía, la comunicación asertiva, el liderazgo y la gestión de conflictos son esenciales para el rol directivo. Se concluye que la formación continua en estas habilidades es clave para evitar prácticas autoritarias, promover un clima institucional armónico y contribuir a una gestión escolar efectiva.

Palabras clave: Gestión escolar; Innovación pedagógica; Proceso de enseñanza; Liderazgo; Centro escolar

ABSTRACT

The research analyzes the influence of the interpersonal skills of principals in educational management, considering their ability to understand, communicate and relate effectively with the school community. The objective is to analyze the perceptions of the directors of primary level educational institutions in Lambayeque regarding the categories: "soft skills" and "school management" with a qualitative approach of phenomenological type, semi-structured interviews were applied. The interviews were validated by a specialist to selected directors. The interpretation of the interviewees was analyzed through the Open Coding technique. The results show that the strengthening of soft skills such as empathy, assertive communication, leadership and conflict management is essential for managerial performance. It is concluded that ongoing education and training in these competencies is key to avoid vertical leadership and to foster a harmonious institutional climate, thus contributing to effective school management and quality education.

Key words: School management; Pedagogical innovation; Teaching process; Leadership; School center

RESUMO

A pesquisa analisa a influência das habilidades interpessoais dos gestores na gestão educacional, considerando sua capacidade de compreender, comunicar-se e relacionar-se efetivamente com a comunidade escolar. O objetivo é analisar as percepções dos gerentes de instituições educacionais de nível primário em Lambayeque em relação às categorias: "habilidades interpessoais" e "gestão escolar" com uma abordagem qualitativa do tipo fenomenológico, foram aplicadas entrevistas semiestructuradas. As entrevistas foram validadas por um especialista com os gerentes selecionados. A interpretação dos entrevistados foi analisada por meio da técnica de codificação aberta. Os resultados mostram que o fortalecimento das soft skills, como empatia, comunicação assertiva, liderança e gestão de conflitos, é essencial para o desempenho gerencial. Conclui-se que a educação e o treinamento contínuos nessas competências são fundamentais para evitar a liderança vertical e promover um clima institucional harmonioso, contribuindo assim para uma gestão escolar eficaz e uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão escolar; Inovação pedagógica; Processo de ensino; Liderança; Centro escolar

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, los temas educativos han evolucionado cambiando especialmente la imagen del director, quien se dedicaba básicamente al aspecto administrativo y a actuar en muchos casos de manera verticalista, con prácticas rutinarias, sin considerar la participación de la comunidad educativa, y colocando a los docentes, padres de familia y estudiantes en el papel de subordinados, todo lo cual no se adecúa a las exigencias y requerimientos de los avances de la sociedad (MINEDU 2014), que demandan la formación de líderes pedagógicos ávidos de destacar la labor directiva mediante el fortalecimiento de sus habilidades blandas. Para Quirós-Morales (2022) dichas capacidades deben ser comprendidas como aquellas que permiten al gerente o director dirigir mejor a su equipo y así facilitar el crecimiento institucional. El paradigma del fortalecimiento de las competencias sociales constituye un factor determinante del éxito profesional y de las organizaciones, y se focaliza en desarrollar capacidades interpersonales, comunicativas y de liderazgo para que los gestores sean capaces de armonizar recursos materiales, humanos y estratégicos con el fin de alcanzar las metas educativas.

Asimismo, este enfoque es compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 4 - Educación de calidad y ODS 16 - Paz, justicia e instituciones fuertes. Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia

y la Cultura (UNESCO) describe las destrezas socio emocionales (HSE) como un conjunto de conocimientos, pericias y actitudes que permiten a los individuos interactuar impulsado así una relación positiva consigo mismos y con los demás (UNESCO, 2022)

En América Latina un estudio realizado por la UNESCO (2021) detecta que los estudiantes mejoran sus cualidades socioemocionales si asisten a escuelas en que los docentes se preocupan por su bienestar y desarrollo personal en general. En tal sentido, las dinámicas de aula basadas en relaciones humanas y que manifiestan al alumnado el interés de los docentes en sus alumnos están relacionadas con el fortalecimiento de la empatía, la autorregulación escolar y la aceptación a la diversidad en casi todos los países de la región.

En consecuencia, es primordial reconocer que, los docentes deben complementar su formación en temas académicos con una educación que les permita fomentar sus competencias socioemocionales positivamente. En semejante sentido, múltiples estudios sobre comunicación organizacional declaran que el éxito de las instituciones obedece a una comunicación eficaz (especialmente la horizontal, que es la que se da entre trabajadores del mismo nivel y la más común) soportada por las competencias comunicativas de sus integrantes, por lo que las habilidades más requeridas por quien dirige una organización son la comunicación oral y escrita (Narvaez, 2021). Martínez (2021) destaca para que una institución

sea considerada es necesario evaluar cómo sus miembros van a encarar una situación en conjunto, la forma en que se relacionan y participan, sus conocimientos y experiencias, y la medida en que se produce una comunicación asertiva, proactiva y abierta entre todos los miembros para trabajar colaborando entre sí.

Por su parte, el Martínez (2021).indica que instituciones educativas deben desarrollar estrategias con la intención de impregnar una cultura de trabajo colaborativo. Al respecto, Ferreira (2021) menciona que el director, además de contar con un perfil profesional acorde a su cargo y de tener experiencia como docente, debe tener capacidades sociales suficientes para que pueda solucionar conflictos; en cuanto a ello, el referido autor recalca que el papel del director y su estilo de liderazgo inciden de manera indirecta en el aprendizaje de los estudiantes, el cual es la responsabilidad y compromiso de los docentes y padres de familia. A su vez, Goleman (2006) destaca la urgencia con que las personas en general necesitamos un grupo de cualidades que conforman lo que nomina “inteligencia emocional”, entre las que numera autocontrol, entusiasmo, empatía, generosidad, perseverancia y capacidad para automotivarse, y agrega que quienes tienen falta de autocontrol carecen de moral, que la fuente de la generosidad reside en la capacidad para entender o identificarse con los demás. Las capacidades para la vida han sido distribuidas en tres subgrupos. El primer grupo

está compuesto por las aptitudes interpersonales, las cuales favorecen las relaciones sociales y el conocimiento de uno mismo. Entre dichas competencias están la empatía, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales. En el segundo grupo se reúnen las cualidades cognitivas, las que tienen relación con la capacidad de tomar decisiones. En dicho conjunto encontramos la solución de problemas y conflictos, además del desarrollo del pensamiento crítico y creativo. Finalmente, en el tercer grupo se encuentran las habilidades correspondientes al control emocional ante situaciones de estrés, manejo de sentimientos y solución de problemas (Bonilla et al., 2021). Así también, se considera esencial la profesionalización de quienes ejercen como mediadores, ya que deben poseer competencias como la empatía, la escucha activa, el autocontrol, la compasión, la creatividad, la comunicación asertiva, el razonamiento crítico, además de la resiliencia y la capacidad para el autocuidado (Losada y Briz, 2024). Estas destrezas son de vital importancia para realizar el trabajo directivo y poder gestionar condiciones para el buen funcionamiento de la escuela (Alonzo Yaranga et al., 2023).

En Perú, dentro de las reformas educativas se diseñó el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) en el cual se menciona que para mejorar la calidad de los aprendizajes es primordial el liderazgo pedagógico del directivo. En esta misma línea, Rosales et al., (2022) expresan que el

liderazgo de gerencia es fundamental en el arte de dirigir instituciones y profesores, además de que fomenta la profesionalidad docente y repercute en la capacidad de mando de todas las jefaturas. Según la Encuesta Nacional de Directores (ENDI) realizada por MINEDU (2023) con el objetivo de brindar información sobre sus necesidades formativas relacionadas a capacidades blandas, el 37% manifestó que el principal tema sobre el cual necesita ser capacitado es el manejo y resolución de conflictos. En una organización o institución educativa, el director ocupa un lugar primordial como gestor y mediador de conflictos, y su función va a depender del clima laboral positivo de la empresa pues este permite alcanzar los objetivos, para lo cual debe tener escucha activa, propiciar soluciones y acuerdos, además realizar seguimiento de los conflictos (School, s.f.).

Además, el 27% del personal directivo prefiere ser fortalecido en trabajo colaborativo y dinamización de equipos, a propósito de lo cual cabe destacar que el liderazgo fomenta el trabajo colaborativo en las aulas y deja de lado actividades tradicionalistas, de exclusión y hostigamiento de los profesores que contradicen al directivo (Ramírez et al., 2021). Aparte, el 18% de directivos revela su interés por prepararse en comunicación asertiva y empatía, y, finalmente, el 12% prefiere fortalecer la autorregulación de emociones personales. En definitiva, durante las últimas décadas el rol del director ha sufrido grandes transformaciones,

al punto que en la actualidad las cualidades más relevantes que debe poseer uno es el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Por consiguiente, ser un líder implica impulsar el desarrollo del personal que labora en las instituciones educativas, tanto docentes como personal administrativo, para convertirlos en futuros líderes (Díaz, 2010). Lastimosamente, el desarrollo de dichas cualidades es complicado debido a que comúnmente las entidades educativas aún forman parte del sistema burocrático que se resiste al cambio. Por lo tanto, es necesario garantizar que todas las instituciones educativas acrecienten su rendimiento fortaleciendo el liderazgo pedagógico (MINEDU, 2014).

La gestión educativa es una tarea que corresponde fundamentalmente a los directores de las instituciones educativas, por lo que estos deben poseer, además de correcta formación académica, experiencia laboral y competencias técnicas, las capacidades blandas que les permitan gestionar los recursos y liderar la institución a lograr sus metas educativas (Meza y Tobón, 2017). A diferencia de otros campos, la gestión de instituciones educativas tiene por finalidad la formación integral de personas, siendo aquellas los agentes primordiales para cambiar la comunidad desde la labor educativa, la cual debe promover el autoconocimiento y la idoneidad de proceder en ciudadanía y en armonía con el ambiente. Para ello, el personal directivo debe saber manejar

conflictos, tomar decisiones y gestionar tiempos, tener iniciativa, autocontrol, equilibrio emocional e integridad, y otras aptitudes, de forma tal que sea capaz de administrar con el sentido humano necesario para cumplir cabalmente con sus obligaciones ante la sociedad (Miranda, 2016).

A nivel internacional, según la UNESCO (1994) la reforma de la gestión escolar se basa en tres pilares esenciales: la dirección, la administración y la gestión, resaltando que la eficacia de los directores como gestores escolares se mide en la medida en que estos puedan generar las condiciones para lograr un favorable aprovechamiento académico. García et al., (2018) recalca que la gestión escolar vincula procesos teóricos y funcionales que permiten mejorar la calidad educativa, entretanto que la administración es una fracción importante que sugiere el usufructo de los recursos. En suma, una buena administración es necesaria para una favorable gestión educativa; sin embargo, para Jihuallanca (2023), la gestión escolar ha dejado de ser únicamente una labor administrativa de índole normativo para sumar la de liderazgo educativo. En tal sentido, como manifiestan Pacco y Dávila (2022), la importancia de la gestión escolar como el motor del triunfo educativo importa necesariamente cuatro categorías en la gestión educativa: en primer lugar, el liderazgo transformacional por obra del cual las responsabilidades son compartidas

por los miembros de la comunidad; en segundo lugar, la gestión pedagógica entendida como un acompañamiento que motiva a los docentes a mejorar sus prácticas, seguir preparándose y estar a la vanguardia; en tercer lugar, la gestión administrativa que racionaliza el uso de los recursos materiales, humanos y financieros; y, por último, la gestión comunitaria en tenor de la que se tienen en observancia el contexto y el rol de los padres de familia y de los diferentes actores ligados al quehacer educativo.

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación de Perú se ha implementado el marco del Buen Desempeño Directivo el cual establece que la gestión escolar ha dejado de ser una gestión uniforme, desligada de sus funciones, autoritaria, relacionada con sus dependientes de forma verticalista, centrada en lo administrativo y desvinculada de los aprendizajes, para evolucionar hacia el enfoque de gestión escolar tolerante, intercultural, acogedor, democrático y centrado en el aprendizaje y en el liderazgo pedagógico de los directivos, el cual suscita situaciones que a su vez originan los aprendizajes esperados. En esta misma línea, el MINEDU (2023) establece cuatro dimensiones en su Guía Gestión Escolar: estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria. Sin embargo, a pesar de estos documentos y del fortalecimiento en la práctica de los directivos, aún no existen cambios sustanciales en lo que a las funciones del director se refiere, pues

se sigue priorizando el enfoque en la dimensión estratégica y dejando de lado las otras dimensiones, siguiendo de esta manera con la desigualdad en el logro de aprendizajes (Jihuallanca, 2023).

No obstante, el año 2014 empezó el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas, el cual reveló que los temas más importantes del programa fueron las destrezas blandas, la gestión escolar y pedagógica, que las funciones más relevantes para los directivos están relacionadas a fortalecer la convivencia escolar y al monitoreo y acompañamiento a los profesores, y que las que les son más complicadas son la elaboración de los instrumentos de gestión, la administración del presupuesto, la matrícula, la convivencia escolar y el monitoreo y acompañamiento, ya que existen profesores y estudiantes resistentes al cambio (MINEDU, 2018).

Del mismo modo, la Encuesta Nacional a Directores (ENDI) 2023, realizada al personal directivo de 25 regiones con el objetivo de recoger información acerca de las necesidades formativas en la gestión escolar, refleja que el 38% de los encuestados señala su necesidad de ser capacitados primordialmente para definir metas, objetivos e indicadores de gestión educativa según instrumentos de gestión, mientras que el 31% indica que la prevención, atención y promoción de la convivencia y el aspecto socio emocional

son las materias sustanciales, entre tanto que el 22% precisa como asunto esencial la gestión administrativa de la institución, el 7% indica como cuestión elemental la prevención y manejo de riesgos, y el 1% solicita ser instruido en la metodología de rendición de cuentas en las Instituciones Educativas IE. Igualmente, en cuanto a sus necesidades formativas de ser preparados en lo pertinente a la gestión de la práctica pedagógica, el 45% de los encuestados declara necesitar fortalecer su formación en temas relacionados al acompañamiento y monitoreo de los profesores, el 32% estima urgir el robustecimiento de la gestión del bienestar socioemocional, el 14% prefiere ser reforzado en comunidades de aprendizaje profesional, y el 7% prefiere vigorizar su uso de datos e información de las instituciones educativas. También se devela que la gestión educativa debe estar orientada al logro de los aprendizajes, y que el director, líder de la organización, debe estar preparado en pericias de carácter interpersonal, cognoscitivo e investigativo que le permitan alcanzar los fines pedagógicos.

Por consiguiente, el problema de investigación queda establecido en ¿Cuáles son las percepciones de los directivos de instituciones educativas lambayecanas del nivel primario respecto al manejo de capacidades blandas y gestión escolar? En relación con este problema, se considera necesario analizar las percepciones de los directivos de instituciones educativas lambayecanas del nivel

primario respecto al manejo de competencias blandas y gestión escolar. Para ello, se destacan dos categorías relacionadas con el manejo de las aptitudes blandas que debe tener el personal ejecutivo, y el empleo de dichas competencias en la gestión escolar, de modo de reconocer las aptitudes que van a permitir a los directores asumir el liderazgo institucional.

El referido estudio se justifica teóricamente en la medida en que permite analizar la variable “habilidades blandas” desde la perspectiva de la gestión escolar para lograr su mejor comprensión; metodológicamente porque recaba opiniones y reflexiones de implicados desde una perspectiva fenomenológica; en sentido práctico pues sirve de soporte para futuras investigaciones; y socialmente debido a que el efecto de la investigación beneficiará a la región. Por último, este estudio tiene como propósito conocer desde la práctica la forma en que el personal directivo da importancia a las cualidades blandas.

MÉTODO

La investigación fue de carácter cualitativo, desarrollada desde un enfoque fenomenológico, el cual permitió relacionar las concepciones teóricas con las experiencias empíricas vinculadas a la práctica gerencial (Guzmán, 2021). La muestra estuvo conformada por cuatro directivos de distintas instituciones educativas del nivel primario. Los criterios de selección incluyeron: ejercer el cargo de director o subdirector, contar con más de cinco años de experiencia en el puesto y haber culminado la especialización en liderazgo pedagógico brindada por el Ministerio de Educación. A cada participante se le asignó un código alfanumérico para preservar su identidad, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Unidad de análisis de los entrevistados.

Directivo	Código	Situación laboral	Años en el cargo	Especialización
Directivo 1	D1	Nombrado	9 años	Liderazgo pedagógico
Directivo 2	D2	Nombrado	9 años	Liderazgo pedagógico
Directivo 3	D3	Nombrado	5 años	Liderazgo pedagógico
Directivo 4	D4	Nombrado	9 años	Liderazgo pedagógico

Para la recolección de información se empleó la técnica de la entrevista, por su utilidad para indagar las razones que motivaron a los directivos a expresar sus ideas o comportamientos frente a diversos aspectos de la realidad educativa (Taguenca y Vega, 2012). Se elaboró una guía de preguntas semiestructuradas, lo que permitió reformular o complementar los ítems mediante repreguntas, con el fin de profundizar en las respuestas. Para cada una de las dos categorías analizadas —el conocimiento sobre habilidades blandas y la gestión escolar basada en competencias interpersonales— se formularon cuatro preguntas principales, que fueron adaptadas de acuerdo con el desarrollo de las entrevistas.

Previo al desarrollo de las entrevistas, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, conforme a los lineamientos de la universidad que respaldó el estudio. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y organizadas en una matriz de análisis basada en la técnica del *open coding*, la cual comprendió ocho columnas: pre-categorías, subcategorías, respuestas textuales, coincidencias entre entrevistados, hallazgos, contrastes teóricos, categorías emergentes e interpretación de resultados. Se integraron citas textuales de los participantes, las cuales fueron contrastadas con las posturas teóricas revisadas en el marco conceptual. Además, la autora realizó un análisis reflexivo con base en los hallazgos obtenidos.

De acuerdo con Santi (2016) se respetaron los principios éticos de confidencialidad y privacidad. Por tal motivo, se garantizó el anonimato de los

entrevistados, quienes firmaron el consentimiento informado luego de su lectura, con la seguridad de que la información sería utilizada exclusivamente para fines del presente estudio.

HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Habilidades blandas requeridas para el cargo directivo

Respecto a los hallazgos sobre la definición de destrezas blandas, la UNESCO define las HSE como un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que proporcionan a los seres humanos la capacidad de interactuar consigo mismos y con los demás de manera positiva (UNESCO, 2021). Tal es el caso de los entrevistados E1 y E3, quienes expresan que las HSE “se reflejan en la forma de actuar en nuestra interacción con los demás y con nosotros” (E1) permitiendo realizar un trabajo eficiente y eficaz. Lo mismo es suscrito por Lucero y Gayol (2024) cuando revela que las mencionadas pericias son también competencias no cognitivas que admiten el discernimiento y la relación con uno mismo y con los demás, favoreciendo la resolución de las desavenencias y la identificación y tramitación de emociones. Por su parte, E1 y E4 manifiestan que cuando “hablamos de habilidades blandas nos referimos a la combinación de habilidades sociales”. A su vez, E1, E2 y E4 nombran estas como “habilidades interpersonales”. En semejante tenor, Bonilla *et al.*, (2021) las capacidades habilidades para la vida y las clasifica

en competencias interpersonales, cognitivas y habilidades para el manejo de las emociones, y las reseña como fundamentales para profesionales que se interrelacionan en los campos escolares, laborales y familiares. Así también lo considera E4, quien refiere que las aptitudes blandas “son muy importantes para un cargo directivo, ya que permite establecer las buenas relaciones humanas y un buen clima institucional”. Lo referido se condice con lo manifestado por Quirós-Morales (2022) cuando menciona que las destrezas blandas deben ser comprendidas como el conjunto de pericias que permiten que el gerente o director tenga una mayor trascendencia para dirigir su equipo. El correcto desarrollo de dichas cualidades hace posible llevar a la organización al crecimiento institucional en observación de las potencialidades individuales, por lo que el perfil es fundamental para quien ostenta el cargo mentado precedentemente (Castillo *et al.*, 2020).

Por otra parte, los entrevistados E1, E3 y E4 consideran que los directivos deben poseer ciertas habilidades para ejercer el cargo, tales como “ser empático”, “habilidades comunicativas”, “capacidad de escucha”, “comunicación asertiva”, conducción de “trabajo en equipo”, capacidad de “liderazgo”, destreza para “resolver conflictos”, y “capacidad de gestión”, entre otras que lo ayuden a dirigir a su escuela. Estas declaraciones guardan armonía con el estudio realizado por Goleman (2006) que destaca el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la

capacidad para motivarse a uno mismo, y las llama inteligencia emocional, y afirma que la fuente de la generosidad reside en la empatía. Por su parte, Gonzales *et al.*, (2022) considera al liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y el control de emociones como capacidades básicas para lograr un mejor funcionamiento de las asociaciones, siendo indispensable que sus dirigentes tengan un manejo adecuado de sus competencias interpersonales.

Una de las aptitudes que consideran imprescindible en sus escuelas y que aporta al trabajo que realizan es la destreza comunicativa, la cual, para Gonzales *et al.*, (2022) está directamente relacionada con el liderazgo, que es fundamental para el correcto funcionamiento de sus unidades educativas. Así, E2, E3 y E4 consideran que la comunicación entre ellas y su comunidad es y debe ser “horizontal”, “donde yo sea escuchada, pueda explicar mis ideas y también escuchar las ideas de mis maestros, es decir una comunicación bidireccional” y “reflexiva”, que permita “que los malentendidos se solucionen en el momento que suceden”. Además, “la comunicación debe ser asertiva” si queremos lograr un clima institucional agradable”. Aparte, E1 añade que el rol primordial de las relaciones verbales se da con todo el personal, “con maestros, padres de familia, entre los mismos directivos, con los estudiantes, para tratar siempre de dialogar y coordinar continuamente ya que las metas que nos tracemos tienen que ser comunes

para que podamos formar un verdadero equipo de trabajo”, “es una institución educativa polidocente, si queremos lograr una comunicación efectiva se debe trabajar con los coordinadores de grado, donde cada grado cuenta con un coordinador, elegido por ellos mismos y que constantemente se esté coordinando y consensuando para la realización de las diferentes actividades”. De parecida forma, para E2 y E4 es muy importante que el directivo sea transparente, que el mensaje que se envíe sea claro y que se atienda a todos por igual: sin embargo ellos no consideran coordinadores de grado, “debemos fomentar un ambiente o un clima agradable donde se valoren las opiniones de todos”, se desarrolle la escucha activa, la empatía y la capacidad de ponerse en el lugar del otro “para construir relaciones sólidas, de respeto y establecer una comunicación efectiva, que nos lleve a lograr un clima institucional agradable con la organización y desenvolvimiento adecuados de nuestras instituciones educativas”. Narváez (2021) se pronuncia en afín sentido cuando recalca que múltiples estudios señalan que el éxito de las organizaciones depende de cualidades comunicativas eficientes y una comunicación eficaz, mientras Guillén de Romero *et al.*, (2024) sostienen que mantener un diálogo impacta en la disminución de conflictos, y que dichas destrezas son fundamentales para la gestión escolar.

Dentro de las virtudes que debe desarrollar gerencia está el trabajo colaborativo, respecto del cual las entrevistadas E1, E3 y E4 mencionan realizarlo

cuando los maestros se reúnen por grados para elaborar sus unidades didácticas, proyectos, entre otros, brindando aportes y alternativas de solución. E1 ejemplifica contando que “las coordinaciones se eligen por consenso, manteniendo un diálogo fluido con los coordinadores de grado que son los que transmiten a sus equipos las propuestas y los acuerdos tomados de tal manera que nos fortalecemos de la sugerencias y opiniones de todos los integrantes de la comunidad”. Así también, E2 agrega que se realiza trabajo colaborativo cuando se elabora un proyecto de innovación pedagógica, con sentido de cooperación y compromiso por la mejora de los aprendizajes que vienen hacer os objetivos comunes y E1 completa diciendo que “elaboramos los recursos de gestión utilizando las herramientas tecnológicas como el drive, donde todos los docentes aportar sus ideas y van plasmando sus apreciaciones en un solo trabajo y de esta manera se considera la flexibilidad y adaptabilidad para poder trabajar en equipo”. De igual forma, Martínez (2021) señala que las sociedades del aprendizaje deben desarrollar estrategias con la intención de impregnar una cultura de trabajo colaborativo. A todo esto, para E1 y E4 se logra un trabajo colaborativo cuando se trabaja de manera conjunta, los miembros de la comunidad se sienten parte de, apoyándose los unos a los otros y estableciendo metas y objetivos comunes. Lo mismo sustenta Luque *et al.*, (2022) al afirmar que el crecimiento de las personas se apoya en proporcionar implementos al equipo de

trabajo para la obtención de óptimos resultados y, en consecuencia, mejores aprendizajes. En igual sentido, E2 y E4 opinan que el trabajo colaborativo “sirve como un grupo de ayuda para lograr un bien común, promueve también un aprendizaje continuo” y fortalece mucho la disposición común a dialogar y su facilidad para resolver conflictos, al punto que incluso amerita el reconocimiento y felicitación a los equipos de trabajo, por lo que es importante que se fortalezca en las instituciones educativas formando virtudes blandas. En relación a lo mencionado E3 suscribe “todavía hay algunos miembros que quizás no lo entienden así, y prefieren trabajar de manera individual”. En definitiva, Martínez (2021) señala que para que un conjunto pueda ser considerado colaborativo es menester evaluar en cómo va a encarar un problema en conjunto, como participan, se interrelacionan y comunican sus componentes, sus conocimientos y experiencias.

Un factor fundamental para la mejora de los aprendizajes es el liderazgo pedagógico del directivo (MINEDU, 2014), respecto del que E1 y E4 señalan que, partiendo de la capacidad que tiene un ser humano para guiar, conducir, motivar, convencer e influir en un grupo de personas, E1 “ejercí mi liderazgo siempre tratando de inspirar, motivar y convencer a los trabajadores de la IE para que de manera conjunta logremos un cambio, en este caso logremos los mejores aprendizajes. Como dice nuestro lema, lograr una educación de calidad,

pero con calidez, es decir, con buen trato humano”. Del mismo modo, E4 es muy importante que un directivo tenga un liderazgo que permita que las personas no vayan detrás de él, sino que se sientan partícipes de algo y acompañen a su líder en el logro de metas y de objetivos. E1 “mi liderazgo lo predico con el ejemplo, siempre tratando de superarme, de dar lo mejor para cada uno de los integrantes de la comunidad”. Incluso, las entrevistadas E2, E3 y E4 refieren que en sus escuelas practican un liderazgo participativo democrático pues si los integrantes del grupo proponen alternativas de solución fomentan su sentido de pertenencia al lugar o al grupo: “Asimismo se fomenta la participación de todos, teniendo en cuenta sus opiniones al momento de tomar acuerdos”; evitando actuar de manera autoritaria”. Del mismo modo, E1 y E4 manifiestan que ejercen un “liderazgo transformacional”, el cual apunta a hacer que cada uno de sus maestros se convierta en otro líder más. E1 muestra de ello es que la institución educativa donde laboró es conocida como “cuna de directivos” debido a que muchos de los docentes han ejercido luego cargos directivos en otras instituciones educativas. Por ello, es importante trabajar un liderazgo transformacional que trata de inspirar a las personas a alcanzar su máximo potencial y darle la oportunidad de crear, innovar y de ser ellos mismos. Sin embargo, E4 concluye que, si bien este liderazgo es importante, es igualmente necesario adaptarlo al tipo de personas con que se

está trabajando. Por ejemplo, (E2) en situaciones particulares lo ideal es utilizar el “liderazgo vertical”, como, cuando no se arriban a acuerdos en especial al momento de querer tomar muchos feriados esperando no hacer prevalecer lo normativo, en esos casos se toman decisiones adecuadas. En ese sentido, la R V N° 223-2021-MINEDU indica, dentro del perfil para ejercer cargos directivos, que es necesario tener conocimiento del “liderazgo en el marco de la gestión escolar”. Debido a lo expuesto, se resalta el rol importante de ejercer un liderazgo en el ámbito institucional que pueda conducir a los integrantes de la comunidad educativa a desarrollar sus talentos para lograr el cambio y transformación de las instituciones de acuerdo con los estándares del mundo globalizado.

Otra de las cualidades que consideran es su actuación en la resolución de conflictos. Gonzales *et al.*, (2022) manifiesta que todo líder debe poseer cualidades para negociar y resolver conflictos, y E1 opina que estos últimos se generan “cuando no tenemos las mismas ideas entre colegas, los padres de familia y en mayor incidencia sucede entre los estudiantes”. Asimismo, E1, E2 y E4 piensan que para resolver los conflictos primero se deben brindar las condiciones para que sean los mismos implicados quienes brinden las alternativas de solución, a lo que él E1 llama “negociado”. Si las partes no pueden llegar a buen puerto mediante la negociación, la alternativa a ejecutar implica la intervención de (E4) “uno como mediador”,

quien, desde una perspectiva necesariamente imparcial, genera calma y soluciona el conflicto sin imponer soluciones. Estas citas textuales tienen relación con la teoría expresada por Losada y Briz (2024) debido a la cual los mecanismos de resolución de conflictos en “el lugar de trabajo” dan lugar a dos herramientas esenciales para su gestión: la mediación y el arbitraje. En el caso de la mediación, las partes implicadas logran resolver el conflicto mediante el diálogo y la negociación. Por otro lado, en el arbitraje intervienen una o más personas externas al conflicto, quienes, actuando con imparcialidad y neutralidad, asisten a las partes en el proceso de alcanzar una solución. Para las entrevistadas también es importante conversar, tener una “comunicación eficaz”, “fluida”, trabajar la “escucha activa”, llamarlos a la reflexión y “llegar a compromisos y acuerdos” mediante la firma de un acta o documento en que se plasme lo acordado. Además, como mediador es menester realizar un seguimiento que acredite si lo que las partes acordaron se está cumpliendo.

Su percepción sobre la gestión escolar

La gestión educativa es una labor que concierne esencialmente al director de la institución educativa; por ende, este debe poseer cualidades propias, experiencia laboral, entendimiento y capacidades peculiares para gestionar los recursos y liderar la institución en pos de lograr las metas educativas (Meza y Tobón, 2017). En tal sentido,

para las entrevistadas, entre las funciones del director están liderar, conducir, mediar u orientar, organizar y dirigir la elaboración de los instrumentos de gestión en coordinación con la comunidad educativa, entendiendo que estos son fundamentales en toda institución educativa y deben ser entendidos como el “Proyecto educativo institucional”, en el cual “se estampa la misión y visión de quienes somos y hacia donde pensamos llegar en el futuro”, el “Plan anual de trabajo”, en que se materializan las metas anuales, el “Proyecto curricular institucional”, a través del cual se plantea la “propuesta pedagógica”, y el “Reglamento interno”, por medio del que se establecen las normas de convivencia “que van a regir la institución educativa”.

Asimismo, “el trabajo de los documentos de gestión nos lleva definitivamente a fortalecer las habilidades blandas” debido a que dichos documentos son elaborados de “manera colaborativa y consensuada” por todos los estamentos educativos, directivos, profesores, administrativos e inclusive los estudiantes y padres de familia, “para su pleno conocimiento”. Aquel trabajo es liderado por el director”, quien “dirige la asamblea” y “permite que todos apoyen en el desarrollo y elaboración de los instrumentos de gestión”, actividad en la que “la comunicación” que es primordial pues las personas han de manifestar sus ideas de forma “abierta y efectiva” para llegar a “consensos”.

También, las entrevistadas consideran que para la elaboración de los documentos de gestión el directivo debe poseer ciertas habilidades blandas como “saber escuchar”, “tener el control de uno mismo”, “ser paciente”, poder tener un “rol mediador” u “orientador”, y expresar ideas para llegar a consensos. En tal tenor, el “liderazgo del director” juega un papel crucial en “la toma de decisiones efectivas”, el nivel de “la empatía” y para “la resolución de conflictos”. Además, es necesario “utilizar nuevas metodologías que permitan la participación de todos”, como por ejemplo las TIC, las cuales son importantes para la integración de todo el colectivo institucional. Los referidos escritos permiten desarrollar nuestra “identidad escolar”, “promover nuestra autonomía”, “hacer una reflexión” y “asumir un compromiso” por todos los actores de la escuela, y de esta manera favorecer las condiciones necesarias para cumplir con los objetivos y compromisos de gestión. Los dos primeros objetivos y compromisos están relacionados al desarrollo integral de los estudiantes y a su acceso y permanencia en el servicio educativo, para los cuales se debe plantear una propuesta pedagógica que atienda la diversidad, y a todos y cada uno de nuestros estudiantes.

Seguidamente hablamos de la adaptabilidad de los documentos de gestión, que permiten que estos respondan a las necesidades variantes de una realidad. Según la guía de gestión escolar

del MINEDU (2021) la gestión próspera de una institución educativa precisa de la actuación interconectada de todas las dimensiones, llámense estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria, para lo cual el director, como principal dirigente de la gestión de la escuela, se vale de los instrumentos de gestión para organizar, conducir y evaluar la gestión de la escuela hacia el logro de resultados.

La gestión escolar es el conjunto de estrategias de liderazgo y procesos administrativos que buscan alcanzar el crecimiento global de los alumnos, así como asegurar su ingreso y permanencia en el sistema educativo (MINEDU, 2023). la dimensión administrativa comprende al comité de gestiones operativas. De igual forma, las entrevistadas explican que “hoy en día sabemos que los directivos no solamente tenemos que trabajar el aspecto administrativo, sino que tenemos que cumplir un rol como “líderes pedagógicos” dentro de las instituciones educativas para lograr mejores aprendizajes”. Por ejemplo, E2 manifiesta hacerlo “junto con la subdirectora o también con el personal administrativo”. Es más, cuando se habla de las acciones administrativas que se necesitan realizar, es justamente tener en consideración las formas, enfoques y estrategias que nos permitirán trabajar de manera conjunta con el equipo pedagógico en las que se verá la capacidad de la gestión de recursos y materiales. Dicho de otra forma, E4 “utilizar estrategias adecuadas para poder mantener la población estudiantil, llevar

a cabo el seguimiento de la jornada laboral tanto de docentes como del personal administrativo, la organización del tiempo anual, gestión para que la escuela sea de una mejor calidad” E2, E3 y E4 es necesario trabajar las habilidades blandas como la “comunicación fluida y asertiva”, E2 y E3 el “trato de manera respetuosa”, E2 y E4 “la empatía”, además de “abordar situaciones complejas” para lograr un buen “trabajo colaborativo” y obtener resultados favorables.

Otra de las acciones que desarrollan como directivos es el monitoreo y acompañamiento, perteneciente a la dimensión pedagógica y a cargo del comité de gestión pedagógica. E1, E3 y E4 manifiestan que la realización del monitoreo y acompañamiento se realiza tres veces al año. E2 “inicialmente se socializa el plan de monitoreo, así como los momentos en que se llevará a cabo y los instrumentos a utilizar”, E1, E2, E3 Y E4 el monitoreo lo realizan el equipo directivo. E1 “en nuestra institución educativa somos tres directivos, por lo tanto, nos repartimos la misma cantidad de personal para realizar el monitoreo y acompañamiento respectivo” E2. “sin embargo en algún momento hemos contado con el apoyo de las docentes de mayor escala magisterial para realizar el monitoreo.” E1 es por ese motivo que a partir de este año se implementó la estrategia de monitoreo y acompañamiento entre pares docentes, que ha constituido una experiencia muy enriquecedora. E4 por otro lado, es importante que

quien realice el monitoreo tenga “liderazgo” además de algo innovador que aportar a los docentes”.

Siendo necesario empoderarse de temas y estrategias pedagógicas para brindar alternativas de solución a algunas situaciones que se presenten. Así lo refleja ENDI (2023) donde un 45% de directivos advierten que uno de los principales temas que necesitan ser capacitados es el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica del docente. E1 para poder identificar dificultades o situaciones y atenderlas de manera oportuna. En consecuencia, los entrevistados E1, E2, E3 y E4 consideran que para atender el monitoreo y acompañamiento es importante poseer ciertas habilidades blandas. E2 Y E3 que generen en la IE una “convivencia armoniosa”. Para ello E1 y E4 es necesario desarrollar “habilidades comunicativas”, donde se dé una “comunicación efectiva, clara y comprensiva”. Sin duda este el desarrollo de las habilidades mencionadas contribuye a garantizar que los procesos de la gestión pedagógica se den de manera adecuada asegurando la mejora de los aprendizajes.

Dentro de la categoría comunitaria encontramos al comité de gestión del bienestar, que tienen como premisa mantener una sana convivencia en toda la comunidad educativa dentro del marco de respeto de los derechos humanos. Por consiguiente se debe realizar un trabajo planificado y organizado que posibilite el fortalecer y desarrollar las relaciones

interpersonales en la institución educativa, de esta manera trabajarlo como los demás componentes de gestión, evitando realizar acciones al azar y a la “buena voluntad” de las personas (MINEDU 2018). (E1) “Este comité está a cargo de la comisión de tutoría y convivencia liderada por el equipo directivo”. Con base a una visión clara del tipo de convivencia que desea para su escuela (MINEDU 2018). Donde un 32% de directivos precisa como necesidad formativa a fortalecer temas referidos a la gestión socioemocional de estudiantes y comunidad educativa según ENDI (2023). Los entrevistados E1, E2 y E4 declaran que las actividades que se plasmen en el plan de convivencia escolar son fundamentales para las buenas relaciones de la escuela. Por ello E1 considera que se debe trabajar teniendo en cuenta el desenvolvimiento de todos los actores de la comunidad educativa en la prevención de la violencia y una saludable coexistencia escolar. Considerando como problemática social compleja a la violencia está necesita ser tratada teniendo en cuenta aspectos psicológicos, culturales, sociales, normativos, de salud entre otros (MINEDU 2018).

De ahí que (E2, E3, y E4) recalquen aunar esfuerzos con “aliados estratégicos como psicólogos, estudiantes de psicología policías y otros. Por ello, MINEDU (2018) las instituciones requieren asociarse con instituciones, programas o servicios que tengan como finalidad eliminar la violencia contra los niños, niñas y adolescentes.

Una de las estrategias implementadas por el ministerio de educación en el año 2023 ha sido (E1) “La semana del buen trato”, en donde de manera institucional todos participan de las distintas actividades que se planifican en función de promover el “buen trato” en nuestros estudiantes y toda la comunidad educativa. También debemos desarrollar actividades de prevención como ampliar sus conocimientos en temas como los derechos humanos, de los niños y adolescentes, enfoque de género, agudizar su entendimiento en relación con identificar y actuar ante ciertas situaciones de riesgo, divulgar las responsabilidades, leyes y normas sobre la violencia además de desarrollar habilidades interpersonales para su seguridad. (MINEDU, 2018). En paralelo (E1 y E4) estiman se debe conocer “manejo de los protocolos” (E4) fomentar la empatía, la tolerancia, respetar a las personas, su idiosincrasia, su forma de pensar de ser de vivir. (E1) tenemos que ser conscientes de que las escuelas hoy en día tienen que convertirse en espacios seguros donde los estudiantes se sientan a gusto de llegar día a día.

A MANERA DE CIERRE

A partir de las voces recogidas en esta investigación, se evidencia una valorización creciente de las habilidades blandas como componentes esenciales para el ejercicio directivo en el ámbito escolar. Estas capacidades no solo facilitan la creación de un clima institucional

saludable, sino que también constituyen herramientas clave para una gestión efectiva. Rasgos como la empatía, la escucha activa, la comunicación asertiva, el liderazgo colaborativo y la resolución de conflictos emergen como atributos indispensables, comprendidos dentro del marco de la inteligencia emocional, la cual potencia también el pensamiento crítico y creativo en la toma de decisiones.

La gestión escolar, en este contexto, se comprende como una función estratégica que demanda del directivo la habilidad de guiar y motivar a su comunidad educativa hacia metas comunes. El liderazgo pedagógico, lejos de ser una figura jerárquica, se proyecta como una práctica transformadora basada en la influencia positiva, la inspiración y la mediación constante. Por ello, el desarrollo profesional continuo se presenta como una necesidad, no solo para actualizar conocimientos, sino también para fortalecer las competencias interpersonales que exige la conducción institucional.

Si bien existen políticas y lineamientos orientados a fortalecer el rol de los directivos, aún persisten desafíos que requieren una articulación más efectiva entre el desarrollo de habilidades blandas y los procesos de gestión educativa. Esto implica generar espacios de formación que respondan a las verdaderas exigencias del liderazgo en contextos escolares diversos, reconociendo que el éxito en la dirección institucional depende, en gran

medida, de la capacidad de liderar con humanidad, criterio y visión.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Alonzo Yaranga, L., León Quispe, K., y Avendaño Cruz, C. E. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), Article 28. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Bonilla-Flores, Y.-Y., Carrillo-Molina, C.-A., Jaimes-Palencia, D.-M., Carrillo-Sierra, S.-M., Rivera-Porras, D., y Díaz-Posada, L. E. (2021). Habilidades para la vida e inteligencia social como elementos favorecedores de la salud mental en universitarios. *Gaceta Médica De Caracas*, 129(1), 22–31. Recuperado a partir de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_gmc/article/view/21266
- Castillo Campoverde, T. O. C., Guffante Naranjo, T. M. G., Paredes García, Á. E. P., y Paredes Peñaherrera, O. E. P. (2020). Aprendizajes adquiridos en el trabajo en grupo. Percepciones de docentes y estudiantes de ingeniería civil. Chakiñan, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 12, Article 12. <https://doi.org/10.37135/chk.002.12.05>
- Díaz, H. (2010). Un director para la escuela peruana. Educared. https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios/un_director_para_la_escuela_pe/
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219–7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206–216.
- Guillén de Romero, J. C., Barcia Briones, M. F., Bracho Fuenmayor, P. L., & Guerra Rincón, D. M. (2024). Convivencia Educativa: Estrategias integrales para resolver conflictos en Educación Media General. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567135>
- Goleman, D. (2006). The socially intelligent. *Educational leadership*, 64(1), 76–81. https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1207228817342_1390637911_7833/Goleman-%20Socially%20Intelligent%20Leader.pdf
- Gonzales Marín, Y., Canós Darós, L., y Hernanadez, D. F. (2024). Habilidades directivas: Bases del liderazgo organizacional. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 1(4), 19–31. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Jihuallanca Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160–2174. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Losada Crespo, B., y Briz Clariget, M. J. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho (Universidad Católica Dámaso A. Larrañaga, Facultad de Derecho)*, 29. <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>
- Lucero Baldevenites E., y Gayol Gonzales A. (2024). Competencias blandas en la educación: Su desarrollo con el coaching educativo. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.3910>
- Luque González, R., Romera, E., Gómez-Ortiz, O., Wiza, A., Laudańska-Krzemińska, I., Antypas, K., y Muller, S. (2022). Emotional intelligence and school climate in primary school children in Spain, Norway, and Poland. *Psychology, Society & Education*, 14(3), Article 3. <https://doi.org/10.21071/psye.v14i3.15122>

- Martínez, L. M. (2021). Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias sociales: Ejemplos en una clase de lengua inglesa. *Revista Guillermo de Ockham*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.21500/22563202.4635>
- Meza, S. R. H., y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Investigación Científica*, 38.
- MINEDU (2023). Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica. Recuperado 12 de enero de 2024, de <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>
- MINEDU (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo directivos construyendo escuela 2014. pdf. Recuperado 10 de enero de 2024, de <https://n9.cl/b3jl7>
- MINEDU (2018). *Lineamientos para la Gestión de la Convivencia escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia contra Niñas, Niños y Adolescentes*. Decreto Supremo N.º 004-2018-MINEDU. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6088/Lineamientos%20para%20la%20gestion%20de%20la%20convivencia%20escolar.pdf>
- MINEDU (2023). *Encuesta nacional de directores (ENDI) 2023*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/10326>
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: Un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562–589.
- Narvaez, M. (2021, agosto 11). Comunicación organizacional: Definición, tipos y características. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>
- Pacco Miranda, R. Z., y Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: Una revisión de las investigaciones. *ResearchGate*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Quirós-Morales, D. J. (2022). Habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura desde la perspectiva de ocupantes del rol y subalternos. *Revista Nacional de Administración*, 13(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v13i2.4081>
- Ramírez, E. C., Idrogo, I. R., y Ruiz, S. M. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: Una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), Article 80.
- Resolución Viceministerial N.º 223-2021-MINEDU (2021). Recuperado 14 de diciembre de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2024694-223-2021-minedu>
- Rosales Eguia, M. A. R., Bullon Solis, O., y Valero Palomino, F. R. V. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/514/5142970026/html/>
- Santi, M. F. (2016). Controversias éticas en torno a la privacidad, la confidencialidad y el anonimato en investigación social. *Revista de Bioética y Derecho*, (37), 5–21. <https://dx.doi.org/10.1344/rbd2016.37.16147>
- School, E. B. (s. f.). El director como gestor de conflictos: Qué hace. *Euroinnova Business School*. <https://www.euroinnova.edu.es/business-management/articulos/el-director-como-gestor-de-conflictos>
- Taguena, J. A., y Vega, M. R. (2012). Técnicas de investigación social. Las entrevistas abierta y semidirectiva. *Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades, nueva época*, 1(1), 58–94. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7465/tecnicas_de_investigacion_social_-_las_entrevistas_abiertas_y_semidirectivas.pdf
- UNESCO (1994). *Mejoramiento de la gestión escolar—UNESCO Biblioteca Digital*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223496_spa
- UNESCO (2021). *UNESCO: Habilidades*

Sociemocionales en América Latina y el Caribe.
<https://n9.cl/73iqd>

UNESCO (2022). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2021/2: Los actores no estatales en la educación: ¿quién elige? ¿quién pierde?* - UNESCO Biblioteca Digital. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382957>

ACERCA DE LOS AUTORES

Rocío de Lourdes Mejía Monteza. Profesora de Educación Primaria, egresada del Instituto Superior Pedagógico Sagrado Corazón de Jesús, Licenciada en Educación, del Nivel Primaria de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con una Segunda Especialidad en Gestión Educativa, por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; Magister en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria, realizada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, actualmente realiza un doctorado en Ciencias de la educación en la Universidad César Vallejo; trabajó como: Docente de Educación Primaria de la Institución Educativa Miguel Muro Zapata, de la ciudad de Chiclayo, también fue docente Fortaleza de Soporte Pedagógico; asimismo trabajó como Acompañante Pedagógico; subdirectora de la IE N° 10834 Santa Ana del distrito de José Leonardo Ortiz, Subdirectora de la IE N° 10022 Miguel Muro Zapata-Chiclayo, ha publicado una recopilación de lecturas "Liyini, yacakuni pukllaqnu 2", en Biblioteca Nacional del Perú. Participó como Ponente para el Equipo de Formadores Regionales de la Región Lambayeque, en el 2023 participé en uno de los proyectos ganadores de FONDEP denominado "Usando Entornos Virtuales te Cuento Lo Que Leo". En la actualidad subdirectora de la IE N° 10224 Nicanor de la Fuente Sifuentes-Nixa- Lambayeque.

Susana Siesquén Pajilla. Licenciada en Educación Primaria y Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Psicopedagogía cognitiva, egresada de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque. Con 9 años de servicio en la docencia de educación primaria y ganadora del VI Concurso de Proyectos de Innovación Educativa 2024 organizado por el FONDEP. Autora del artículo de revisión titulado "La innovación educativa en los centros escolares: una revisión sistemática".

Rosa Hermis Orellano Olazabal. Bachiller en Educación, Magíster en Administración de la Educación con 26 años de servicio en Educación Primaria. Autora del artículo de revisión titulado "Aprendizaje basado en el movimiento para desarrollar competencias en estudiantes de Educación Primaria" publicado en Revista INVECOM "Estudios transdisciplinarios en comunicación y sociedad" en el volumen 4 Número 2.