

Programa de Habilidades Blandas para Directores de UGEL: Una Revisión Sistemática

Autora: Ruth Magali Cruz Zapata

Universidad César Vallejo, **UCV**

p2000067187@limaeste.ucvvirtual.edu.pe

Piura, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1032-7341>

Resumen

La gestión educativa contemporánea exige directivos con competencias interpersonales que complementen su formación técnica, dado que las habilidades blandas resultan fundamentales para ejercer un liderazgo efectivo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). Esta investigación tuvo como propósito analizar el impacto de los programas orientados al desarrollo de habilidades blandas en directores de UGEL, a través de una revisión sistemática de literatura científica. Se utilizó el método inductivo con enfoque cualitativo y diseño documental, siguiendo el protocolo PRISMA (Elementos de Reporte Preferidos para Revisiones Sistemáticas y Meta-análisis) para la selección de estudios. Durante la búsqueda inicial se identificaron 151 registros en bases de datos académicas; tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión correspondientes, se seleccionaron 12 investigaciones del período 2022-2025. Los hallazgos mostraron que la comunicación fue la competencia más estudiada (66,67%), seguida del liderazgo (58,33%) y la toma de decisiones (41,67%). Los estudios con enfoque cuantitativo revelaron correlaciones significativas entre las competencias interpersonales y el desempeño directivo, mientras que las revisiones cualitativas aportaron marcos conceptuales sobre la naturaleza multidimensional del fenómeno. Se concluye que los programas de habilidades blandas representan una estrategia válida para fortalecer el liderazgo educativo, generando efectos positivos tanto en el clima organizacional como en la calidad del servicio educativo.

Palabras clave: administración de la educación; liderazgo; formación profesional; calidad de la educación.

Código de clasificación internacional: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Cómo citar este artículo:

Cruz, R. M. (2025). **Programa de Habilidades Blandas para Directores de UGEL: Una Revisión Sistemática.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 3), 103-121, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E3.5.103-121>

Fecha de Recepción:
27-02-2025

Fecha de Aceptación:
09-07-2025

Fecha de Publicación:
05-08-2025

Soft Skills Program for UGEL Directors: A Systematic Review

Abstract

Contemporary educational management requires directors with interpersonal competencies that complement their technical training, as soft skills are essential for exercising effective leadership in Local Educational Management Units (UGEL). This research aimed to analyze the impact of programs focused on developing soft skills in UGEL directors through a systematic review of scientific literature. The inductive method with a qualitative approach and documentary design was employed, following the PRISMA protocol (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) for study selection. During the initial search, 151 records were identified in academic databases; after applying the corresponding inclusion and exclusion criteria, 12 studies from the 2022-2025 period were selected. Findings showed that communication was the most studied competency (66,67%), followed by leadership (58,33%) and decision making (41,67%). Quantitative studies revealed significant correlations between interpersonal competencies and managerial performance, while qualitative reviews provided conceptual frameworks on the multidimensional nature of the phenomenon. It is concluded that soft skills programs represent a valid strategy for strengthening educational leadership, generating positive effects on both organizational climate and educational service quality.

Keywords: educational administration; leadership; professional training; quality of education.

International classification code: 5802.02 - Educational institutions; organization and management.

How to cite this article:

Cruz, R. (2025). **Soft Skills Program for UGEL Directors: A Systematic Review.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 3), 103-121, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E3.5.103-121>

Date Received:
27-02-2025

Date Acceptance:
09-07-2025

Date Publication:
05-08-2025

1. Introducción

En el panorama educativo actual, la gestión escolar requiere directivos capaces de integrar competencias técnicas con habilidades interpersonales que les permitan conducir con efectividad los procesos institucionales. Las habilidades blandas constituyen un elemento esencial del liderazgo educativo, pues facilitan la toma de decisiones, fortalecen los canales de comunicación, fomentan la empatía y optimizan la gestión de conflictos en los entornos escolares. Más allá de ser capacidades deseables, estas competencias resultan indispensables para asegurar la calidad del servicio educativo en sociedades cada vez más complejas y diversas.

Diversos trabajos de investigación señalan que el fortalecimiento de las habilidades blandas en los líderes escolares mejora el clima organizacional, incrementa el nivel de compromiso del personal docente y promueve una cultura orientada a la mejora continua. En esta línea, Ceja, Céspedes, Vázquez y Pacheco (2022a): demuestran que competencias como la comunicación, el liderazgo, la empatía y la toma de decisiones son habilidades clave en el ámbito educativo.

De modo similar, Singerin, Tomasila y Makaruku (2023a): aportan evidencia sobre el impacto de la gestión del aprendizaje como una habilidad blanda esencial para fortalecer el profesionalismo docente. A su vez, Lozano, Lozano y Ortega (2022a); concluyen en su revisión teórica que competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la administración del tiempo deben incorporarse en los currículos educativos, tanto en la formación básica como en la superior.

No obstante, persiste una brecha considerable entre la teoría pedagógica y su aplicación en la formación práctica de los directivos educativos, particularmente en contextos como el de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), donde las condiciones estructurales limitan la innovación y la profesionalización efectiva del liderazgo. Al respecto, Torres

(2024a): subraya la relevancia de la formación continua del personal directivo, el uso de herramientas de evaluación y la necesidad de enfoques integrales que fortalezcan las competencias de liderazgo, advirtiendo además que el exceso de carga administrativa limita el potencial transformador del liderazgo pedagógico.

En esa misma dirección, Álvarez, Paz y Riquez (2022a): evidencian una relación directa entre el nivel de competencia docente y el uso de las TIC, lo que sugiere que el desarrollo profesional y tecnológico de los actores educativos debe acompañarse de programas formativos que fortalezcan tanto las habilidades técnicas como las blandas.

Desde una perspectiva institucional, Mori, Flores y Torres (2022a): analizan los servicios educativos de una UGEL en Perú, revelando una percepción “regular” del nivel de atención, lo que evidencia la necesidad de fortalecer competencias como empatía y gestión de equipos. En consonancia con lo anterior, Peña (2022a): demuestra una correlación positiva y alta entre gestión e integración de políticas educativas, sugiriendo que una articulación eficaz contribuye a atender mejor las necesidades de docentes y estudiantes. Por otro lado, Lule-Uriarte, Serrano-Mesía y Montenegro-Cruz (2023a): identifican que la gestión educativa requiere transformaciones orientadas a la equidad, justicia social y participación activa de todos los actores.

Desde otra perspectiva, Carranza (2025a): ofrece una revisión exploratoria del concepto de gestión en el ámbito educativo, diferenciando con claridad entre gestión educativa, gestión escolar y gestión pedagógica, y enfatizando la necesidad de desarrollar una gestión integral y contextualizada. Paralelamente, Bonilla-Jurado, Zambrano y Moncayo (2023a): destacan la importancia del desarrollo profesional continuo como componente esencial en la mejora de la calidad educativa técnica y tecnológica.

Asimismo, Chetilan (2024a): concluye que existe una relación estrecha entre las habilidades blandas y el liderazgo efectivo, aunque todavía no se ha

establecido una forma precisa de medir su impacto sostenido. Para cerrar este apartado teórico, Palacios, Tarifeño y Gallegos (2023a): señalan que el liderazgo trasciende las funciones administrativas y abarca la enseñanza, la ética, el servicio y la colaboración.

Este estudio se justifica en tres niveles. Desde una perspectiva social, responde a la necesidad de contar con líderes educativos capaces de gestionar con sostenibilidad, ética y visión colaborativa los desafíos que enfrentan las instituciones escolares. Su formación en habilidades blandas permite construir climas organizacionales más armónicos, centrados en el bienestar de la comunidad educativa. A nivel práctico, este trabajo aporta herramientas para el diseño de programas formativos pertinentes, contextualizados y sostenibles, aplicables en escenarios reales para potenciar el rol transformador de los directores.

La justificación metodológica radica en la elección de una revisión sistemática como enfoque riguroso que permite integrar estudios previos, analizar patrones comunes y generar conocimiento consolidado. Para asegurar la transparencia en el proceso de selección, se siguió el protocolo PRISMA (Elementos de Reporte Preferidos para Revisiones Sistemáticas y Meta-análisis), ampliamente reconocido por su utilidad en revisiones de literatura científica.

A partir de los antecedentes expuestos y considerando la necesidad de sistematizar la evidencia disponible sobre el tema, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿De qué manera los programas de habilidades blandas han contribuido al fortalecimiento del liderazgo y la efectividad en la gestión de los directores de UGEL, según la evidencia científica disponible?.

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo general analizar el impacto de los programas orientados al desarrollo de habilidades blandas en directores pertenecientes a las UGEL, mediante una revisión sistemática de literatura científica, con el propósito de valorar su contribución

al fortalecimiento del liderazgo y la efectividad en la gestión institucional.

2. Metodología (materiales y métodos)

Esta investigación se desarrolló bajo el método inductivo, que permitió partir de observaciones particulares en los estudios revisados para construir conclusiones generales sobre el fenómeno estudiado. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018a): este método resulta apropiado cuando se busca generar conocimiento a partir de la identificación de patrones en datos específicos. El enfoque adoptado fue cualitativo, orientado a comprender e interpretar los aportes teóricos y empíricos sobre el desarrollo de programas de habilidades blandas en directores de instituciones educativas. En palabras de Creswell (2014): el enfoque cualitativo permite profundizar en la comprensión de fenómenos complejos mediante el análisis sistemático de información textual.

Cabe precisar que, si bien la presente revisión sistemática asumió un enfoque cualitativo para el análisis e interpretación de los hallazgos, los estudios incluidos presentaron enfoques diversos (cuantitativos, cualitativos y mixtos), lo cual enriqueció la comprensión del fenómeno desde múltiples perspectivas metodológicas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018b). El diseño correspondió a una revisión sistemática de tipo documental, siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA, ampliamente reconocido por su rigurosidad en la síntesis de evidencia científica (Page, et al., 2021).

El estudio se enmarcó dentro del paradigma interpretativo, el cual reconoce que todo acercamiento al objeto de estudio responde a una postura situada del investigador, quien interpreta desde una base de conocimientos previos y participa activamente en la construcción del fenómeno analizado. Tal como sostiene Martínez (2019): el ejercicio investigativo cualitativo se orienta a captar significados, lo que brinda mayor profundidad al análisis sistemático de experiencias educativas.

El contexto de análisis correspondió a la realidad peruana, específicamente a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), donde se implementan procesos formativos continuos para fortalecer las competencias de liderazgo y gestión de los directores escolares. La investigación se llevó a cabo durante el período comprendido entre enero y diciembre de 2024.

Se realizó una búsqueda exhaustiva de información en bases de datos científicas reconocidas, incluyendo *Google Scholar*, SciELO, Scopus y Dialnet. En la fase de identificación se localizaron 151 registros a través de búsqueda en bases de datos, sin identificarse registros adicionales mediante otras fuentes. Los descriptores utilizados incluyeron: “habilidades blandas”, “programa de habilidades blandas”, “directores”, “liderazgo educativo” y “gestión escolar”, combinados mediante operadores booleanos (*AND*, *OR*).

Se establecieron criterios de inclusión que contemplaron: artículos publicados entre 2022 y 2025, acceso abierto, pertinencia temática directa con programas de habilidades blandas en contextos educativos, y publicación en revistas con revisión por pares. Como criterios de exclusión se consideraron: documentos publicados antes de 2022, estudios no centrados en el rol directivo de instituciones educativas, y artículos sin acceso al texto completo.

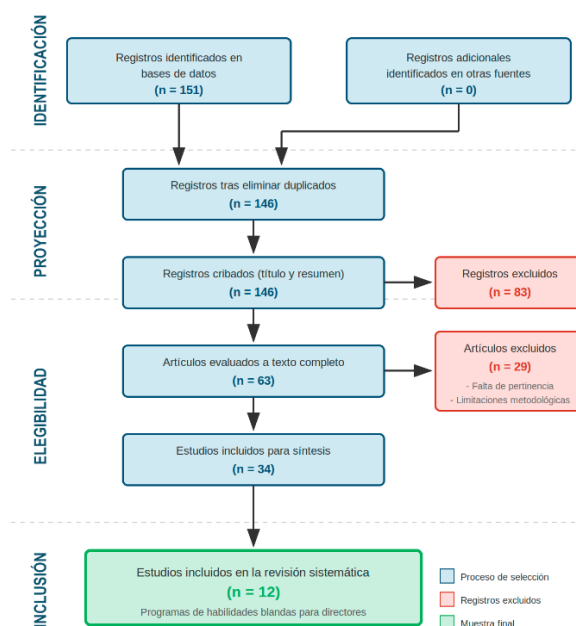
Durante la fase de proyección, tras eliminar los duplicados, quedaron 146 artículos para revisión. En la etapa de elegibilidad, se seleccionaron 146 artículos para análisis de título y resumen, de los cuales 83 fueron excluidos por no cumplir con los criterios establecidos. Posteriormente, 63 artículos fueron evaluados a texto completo para verificar su elegibilidad, excluyéndose 29 por razones justificadas relacionadas con la falta de pertinencia específica al objeto de estudio o limitaciones metodológicas significativas.

Finalmente, en la fase de inclusión, 34 estudios fueron incorporados para síntesis y revisión, de los cuales se seleccionaron 12 investigaciones que abordaban de manera directa y específica los programas de habilidades blandas dirigidos a directores en el ámbito educativo.

Los textos seleccionados se organizaron en una matriz de análisis documental, identificando categorías como objetivos, competencias abordadas, metodologías, población y resultados. Mediante análisis de contenido temático se extrajeron patrones y relaciones entre hallazgos. Las variables analizadas incluyeron: tipo de programa, competencias desarrolladas (comunicación, liderazgo, empatía, toma de decisiones, gestión de conflictos), impacto institucional y factores facilitadores u obstaculizadores en la implementación.

Por tratarse de una investigación documental basada exclusivamente en literatura científica publicada, sin intervención directa con personas ni recolección de datos personales, no se requirió aprobación de un Comité de Ética. Se mantuvieron los principios de integridad académica, respetando la autoría de las fuentes y garantizando transparencia en los procedimientos. El estudio fue avalado por el Consejo Científico del programa de doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo (UCV).

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA.



Fuente: La Autora (2025); Page, et al. (2021).

En la figura 1 se presenta el diagrama de flujo PRISMA que describe el proceso de selección de los estudios incluidos en la revisión sistemática. En la fase de identificación se localizaron 151 registros a través de la búsqueda en bases de datos científicas (*Google Scholar*, SciELO, Scopus y Dialnet), sin identificarse registros adicionales mediante otras fuentes. Durante la fase de proyección, tras eliminar los registros duplicados, quedaron 146 artículos para revisión. En la etapa de elegibilidad, los 146 artículos fueron sometidos a análisis de título y resumen, de los cuales 83 fueron excluidos por no cumplir con los criterios de inclusión establecidos.

Los 63 artículos restantes fueron evaluados a texto completo, excluyéndose 29 por razones justificadas relacionadas con la falta de pertinencia específica al objeto de estudio o limitaciones metodológicas. Finalmente, en la fase de inclusión, 34 estudios fueron incorporados para síntesis y revisión, de los cuales se seleccionaron 12 investigaciones que abordaban de manera directa y específica los programas de habilidades blandas dirigidos a directores en el ámbito educativo.

3. Resultados (análisis e interpretación de los resultados)

Del proceso de revisión sistemática se obtuvieron doce artículos científicos que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. Los estudios seleccionados correspondieron al período 2022-2025 y provinieron de revistas científicas indexadas con revisión por pares. Mediante el análisis de contenido temático se identificaron patrones recurrentes en las categorías establecidas: objetivos de los programas, competencias abordadas, metodologías aplicadas y resultados obtenidos. A continuación, se presentan los hallazgos organizados en la tabla 1.

Tabla 1. Artículos incluidos en la revisión sistemática.

N.º	Autor(es) y año	Tipo de artículo	Objetivo	Enfoque o metodología	Principales hallazgos
1	Álvarez, Paz y Riquez (2022b)	Artículo científico	Analizar la relación entre la competencia docente y el uso de tecnologías en una UGEL peruana.	Cuantitativa, diseño no experimental, correlacional	Correlación directa y significativa ($Rho=0,729$) entre competencia docente y uso de tecnologías.
2	Bonilla-Jurado, Zambrano y Moncayo (2023b)	Revisión bibliográfica	Explorar el desarrollo profesional continuo de docentes en institutos tecnológicos.	Revisión documental en bases Scopus, WoS y ERIC.	El DPC mejora la calidad educativa técnica; se requiere formación activa y contextualizada.
3	Carranza (2025b)	Revisión exploratoria	Sistematizar los conceptos de gestión educativa, escolar y pedagógica.	Revisión bibliográfica en diversas fuentes académicas.	La gestión educativa es multidimensional; se necesita comprensión contextual y diferenciada.
4	Ceja, Céspedes, Vázquez y Pacheco (2022b)	Artículo científico	Evaluar habilidades blandas en docentes del TecNM.	Cuantitativa, descriptiva, $n=112$ docentes.	Comunicación, liderazgo y toma de decisiones son habilidades clave; sin diferencias por género.
5	Chetilan (2024b)	Revisión sistemática	Analizar la relación entre habilidades blandas y liderazgo directivo.	Cualitativa, documental, operadores booleanos.	Relación estrecha entre ambas variables; falta medición clara de efectividad.
6	Lozano, Lozano y Ortega (2022b)	Revisión teórica	Explorar la inclusión de habilidades blandas en la educación.	Revisión de literatura científica indexada.	Las habilidades blandas deben incluirse en currículos básicos y superiores.
7	Lule-Uriarte, Serrano-Mesía y Montenegro-Cruz (2023b)	Revisión documental	Analizar la gestión educativa como eje de la calidad educacional.	Revisión de 30 artículos, análisis temático.	La gestión efectiva exige enfoque inclusivo, ético y transformador.
8	Mori, Flores y Torres (2022b)	Artículo científico	Evaluar el nivel de los servicios educativos en una UGEL peruana.	Cuantitativa, diseño descriptivo transversal.	El nivel de satisfacción fue catalogado como regular.
9	Palacios, Tarifeño y Gallegos (2023b)	Revisión sistemática	Analizar el liderazgo docente universitario en modelos de gestión.	Revisión documental, enfoque teórico.	El liderazgo docente abarca enseñanza, ética, servicio y colaboración.
10	Peña (2022b)	Artículo científico	Estudiar la relación entre gestión e integración de políticas educativas.	Cuantitativa, no experimental, transversal, $n=78$.	Correlación alta entre variables; 32,1% percepción positiva, 28,2% regular.
11	Torres (2024b)	Revisión de literatura	Revisar investigaciones sobre gestión pedagógica y liderazgo (2020-2024).	Análisis documental de 32 estudios.	Formación continua, evaluación y liderazgo adaptativo son claves.
12	Singerin, Tomasila y Makaruku (2023b)	Artículo científico	Evaluar la gestión del aprendizaje como habilidad blanda.	Cuantitativa descriptiva, $n=40$.	Niveles elevados en autogestión y preparación para el aprendizaje.

Fuente: La Autora (2025).

En la tabla 1 se observa que, de los doce estudios analizados, cinco correspondieron a artículos científicos con enfoque cuantitativo (41,67%), mientras que siete fueron revisiones documentales o bibliográficas con enfoque cualitativo (58,33%). Esta distribución permitió triangular hallazgos provenientes de diferentes perspectivas metodológicas: los estudios cuantitativos aportaron datos estadísticos, correlaciones y mediciones

objetivas sobre las variables estudiadas, en tanto que las revisiones cualitativas proporcionaron marcos conceptuales, categorías analíticas y comprensiones profundas del fenómeno.

En cuanto a la procedencia geográfica, once estudios se desarrollaron en contextos latinoamericanos, principalmente en Perú (cuatro estudios), Ecuador (tres estudios) y México (un estudio), mientras que un estudio provino de Indonesia.

Respecto a las habilidades blandas identificadas en los estudios, se encontró que la comunicación fue mencionada en ocho de los doce artículos (66,67%), seguida del liderazgo en siete estudios (58,33%), la toma de decisiones en cinco estudios (41,67%), la empatía en cuatro estudios (33,33%) y la gestión de conflictos en tres estudios (25%). Adicionalmente, se identificaron otras competencias como el trabajo en equipo, la autogestión y la adaptabilidad.

En relación con los hallazgos de los estudios cuantitativos, el trabajo de Álvarez, Paz y Riquez (2022c): evidenció una correlación de 0,729 (Rho de Spearman) entre la competencia docente y el uso de tecnologías, resultado que fue estadísticamente significativo. Por otra parte, Ceja, Céspedes, Vázquez y Pacheco (2022c); reportaron que no existieron diferencias significativas por género en el desarrollo de habilidades blandas entre los 112 docentes evaluados. En el contexto asiático, Singerin, Tomasila y Makaruku (2023c): encontraron niveles elevados en los indicadores de autogestión y preparación para el aprendizaje en su muestra de 40 participantes. De igual manera, Peña (2022c): trabajó con una muestra de 78 usuarios de una UGEL peruana.

En cuanto a la percepción de la gestión educativa, el estudio de Mori, Flores y Torres (2022c): reportó que el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de una UGEL peruana fue catalogado como “regular”. En concordancia con estos hallazgos, Peña (2022d): encontró que el 32,1%

de los encuestados percibió positivamente la gestión e integración de políticas educativas, mientras que el 28,2% la consideró regular, evidenciándose una correlación directa y de alta intensidad entre ambas variables.

Las revisiones documentales aportaron hallazgos complementarios. La investigación de Chetilan (2024c): identificó una relación estrecha entre habilidades blandas y liderazgo directivo, aunque señaló la ausencia de instrumentos precisos para medir su efectividad sostenida. Mediante el análisis de 32 estudios del período 2020-2024, Torres (2024c): reportó que la formación continua, la evaluación participativa y el liderazgo adaptativo constituyeron factores clave para la gestión pedagógica. A partir del análisis de 30 artículos, Lule-Uriarte, Serrano-Mesía y Montenegro-Cruz (2023c): identificaron tres dimensiones de la gestión educativa: como servicio de calidad, como respuesta a necesidades sociales y como intersección entre liderazgo, docencia y aprendizaje.

En el plano conceptual, Carranza (2025c); diferenció entre gestión educativa, gestión escolar y gestión pedagógica, mientras que el trabajo de Bonilla-Jurado, Zambrano y Moncayo (2023c); reportó que el desarrollo profesional continuo resultó esencial para la mejora de la calidad educativa técnica. Con respecto al liderazgo universitario, Palacios, Tarifeño y Gallegos (2023c): identificaron que el liderazgo docente abarcó dimensiones de enseñanza, ética, servicio y colaboración. Finalmente, Lozano, Lozano y Ortega (2022c): concluyeron que las habilidades blandas deben integrarse en los currículos de formación básica y superior.

El análisis de contenido temático aplicado a los doce estudios permitió identificar una tendencia consistente hacia el reconocimiento de las habilidades blandas como factor determinante en la efectividad de la gestión educativa. Los cinco estudios cuantitativos aportaron correlaciones estadísticamente significativas entre las competencias interpersonales y el desempeño directivo ($Rho = 0,729$ en el caso de Álvarez, Paz y Riquez,

2022d); así como datos descriptivos sobre muestras que variaron según el alcance de cada investigación. Las siete revisiones documentales cualitativas proporcionaron marcos conceptuales que permitieron comprender la naturaleza multidimensional del fenómeno.

La convergencia de hallazgos provenientes de diferentes contextos geográficos y enfoques metodológicos reforzó la validez de los resultados obtenidos. No obstante, se identificó como patrón recurrente en ambos tipos de estudios la ausencia de instrumentos estandarizados para medir el impacto sostenido de los programas formativos, lo cual representó una limitación transversal en la literatura analizada.

4. Conclusiones

Los hallazgos de esta revisión sistemática revelan que los programas de habilidades blandas constituyen una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local. La correlación positiva identificada entre las competencias interpersonales y el desempeño directivo demuestra que la inversión en formación socioemocional produce retornos tangibles en la calidad del liderazgo institucional. Desde el punto de vista práctico, esto implica que las entidades responsables de la formación directiva pueden diseñar programas focalizados en comunicación, empatía y gestión de conflictos con la certeza de que estas intervenciones impactan favorablemente en el clima organizacional y en la efectividad de la toma de decisiones.

La aplicación de estos programas resulta particularmente relevante en contextos donde la percepción de los servicios educativos se cataloga como “regular”, dado que el desarrollo de competencias blandas en los directores puede elevar significativamente la satisfacción de los usuarios y la calidad del servicio brindado.

El aspecto más novedoso de este estudio radica en la sistematización

de evidencia científica específica sobre programas de habilidades blandas dirigidos a directores en el contexto de las UGEL peruanas, un ámbito que hasta ahora presenta escasa producción académica consolidada. El hallazgo de que la comunicación aparece como la competencia más frecuentemente abordada (66,67%), seguida del liderazgo (58,33%), proporciona una guía clara para la priorización de contenidos en futuros programas formativos.

Asimismo, resulta relevante que no existen diferencias significativas por género en el desarrollo de estas competencias, lo cual sugiere que los programas de formación pueden implementarse de manera uniforme sin necesidad de adaptaciones específicas basadas en esta variable demográfica. La distinción conceptual entre gestión educativa, gestión escolar y gestión pedagógica aporta claridad terminológica que facilita el diseño de intervenciones diferenciadas según el nivel de actuación del directivo.

Los resultados obtenidos coinciden con la tendencia internacional que reconoce las habilidades blandas como componentes esenciales del liderazgo educativo efectivo. Existe consenso en la literatura revisada respecto a que competencias como la comunicación, la empatía y la toma de decisiones son fundamentales para una gestión institucional exitosa. Sin embargo, se identifican áreas de desacuerdo en cuanto a la metodología óptima para desarrollar estas competencias y, especialmente, en los instrumentos para medir su impacto sostenido. Mientras algunos estudios privilegian enfoques cuantitativos con instrumentos estandarizados, otros abogan por metodologías cualitativas que capten la complejidad del fenómeno.

Esta divergencia metodológica explica parcialmente la heterogeneidad en los resultados reportados y la dificultad para establecer comparaciones directas entre programas implementados en diferentes contextos. No obstante, existe acuerdo generalizado en que el desarrollo profesional continuo constituye un factor clave para la mejora de la calidad educativa.

Es necesario reconocer las limitaciones metodológicas de este estudio.

La restricción temporal a publicaciones entre 2022 y 2025, aunque garantiza actualidad, puede haber excluido investigaciones relevantes de años anteriores que aportarían una perspectiva longitudinal más amplia. La predominancia de estudios latinoamericanos, particularmente peruanos, limita la generalización de los hallazgos a otros contextos geográficos y culturales.

De esta manera, la heterogeneidad en los diseños metodológicos de los estudios incluidos dificulta la comparabilidad directa de resultados y la realización de metaanálisis cuantitativos. La ausencia de estudios experimentales con grupos de control impide establecer relaciones causales definitivas entre los programas de habilidades blandas y los resultados observados en la gestión directiva. No obstante, los resultados mantienen su validez como síntesis del estado actual del conocimiento en este campo, dado el rigor del protocolo PRISMA aplicado y la transparencia en los criterios de selección empleados.

A partir de los hallazgos y las limitaciones identificadas, emergen varias líneas de investigación que requieren ser exploradas. ¿Cuál es el impacto a largo plazo de los programas de habilidades blandas en la retención y satisfacción laboral de los directores de UGEL?; ¿Qué instrumentos validados permiten medir de manera confiable la efectividad sostenida de estas intervenciones?; ¿Cómo influyen las variables contextuales (ruralidad, recursos disponibles, tamaño de la UGEL) en la efectividad de los programas formativos?. Estas interrogantes abren posibilidades para estudios longitudinales que evalúen la transformación del liderazgo pedagógico en períodos extendidos.

Se recomienda el desarrollo de investigaciones experimentales con diseños robustos que permitan establecer relaciones causales, así como estudios comparativos entre diferentes modelos de programas formativos. También resulta prioritario el diseño y validación de instrumentos específicos para medir el impacto de las habilidades blandas en la gestión educativa,

superando así una de las principales limitaciones identificadas en la literatura actual.

En respuesta al objetivo de analizar el impacto de los programas de habilidades blandas en directores de UGEL mediante revisión sistemática, se concluye que estos programas constituyen una estrategia válida y necesaria para el fortalecimiento del liderazgo educativo. La evidencia científica disponible demuestra que las intervenciones formativas centradas en competencias como la comunicación, el liderazgo, la empatía y la toma de decisiones generan mejoras observables en la gestión institucional, el clima organizacional y la calidad del servicio educativo.

Los programas de habilidades blandas representan una inversión pertinente para las políticas públicas educativas, ya que complementan la formación técnica tradicionalmente priorizada y responden a las demandas actuales de un liderazgo más humano, colaborativo y adaptativo. La integración de estas competencias en los planes de formación continua de los directores de UGEL contribuye a la construcción de sistemas educativos más eficientes, equitativos y centrados en el bienestar de la comunidad educativa.

5. Referencias

- Álvarez, M., Paz, S., & Riquez, D. (2022a,b,c,d). **Competencia docente y uso de tecnologías en una unidad de gestión educativa local peruano. Conrado**, 18(85), 300-308, e-ISSN: 1990-8644. Cuba: Editorial Universo Sur.
- Bonilla-Jurado, D., Zambrano, R., & Moncayo, H. (2023a,b,c). **Desarrollo profesional continuo de docentes en los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos: una revisión bibliográfica. Revista Científica UISRAEL**, 10(1), 27-39, e-ISSN: 2631-2786. Recuperado de: <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.647>
- Carranza, A. (2025a,b,c). **Gestión en la educación: un concepto con**

diversidad de definiciones. *Qualitas Revista Científica*, 29(29), 074-087, e-ISSN: 2661-6610. Recuperado de:

<https://doi.org/10.55867/qual29.05>

Ceja, S., Céspedes, S., Vázquez, L., & Pacheco, E. (2022a,b,c). **Estudio de las habilidades blandas: Profesores del Tecnológico Nacional de México, Campus Coatzacoalcos.** *Revista Scientific*, 7(24), 219-236, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de:

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.24.11.219-236>

Chetilan, F. (2024a,b,c). **Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática.** *Ride. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), 1-22, e-ISSN: 2007-7467. Recuperado de: <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>

Creswell, J. (2014). **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.** 4th edition. Thousand Oaks, CA., United States: SAGE.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018a,b). **Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.** ISBN: 978-1-4562-6096-5. Ciudad de México, México: Editorial McGraw-Hill Education.

Lozano, M., Lozano, E., & Ortega, M. (2022a,b,c). **Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica.** *Conrado*, 18(87), 412-420, e-ISSN: 1990-8644. Cuba: Editorial Universo Sur.

Lule-Uriarte, M., Serrano-Mesía, M., & Montenegro-Cruz, N. (2023a,b,c). **La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional.** *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57-71, e-ISSN: 2631-2786. Recuperado de: <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>

Martínez, O. (2019). **Consideraciones Epistemológicas.** *Revista Scientific*, 4(11), 7-25, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de:

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.11.0.7-25>

Mori, F., Flores, R., & Torres, J. (2022a,b,c). **Nivel de los servicios educativos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022.** *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5929-5945, e-ISSN: 2707-2215. Recuperado de:

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3851

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hooftmann, T., Mulrow, C., ... Moher, D. (2021). **Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas.** *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799, e-ISSN: 0300-8932. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>

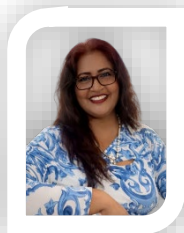
Palacios, R., Tarifeño, M., & Gallegos, A. (2023a,b,c). **Liderazgo docente universitario en los modelos del sistema gestión universitario, explorando enfoques.** *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1989-2005, e-ISSN: 2616-7964. Recuperado de: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.644>

Peña, K. (2022a,b,c,d). **Gestión e integración de políticas educativas según la percepción de los usuarios de la UGEL - Perú.** *Social Innova Sciences*, 3(2), 73-81, e-ISSN: 2663-6921. Recuperado de: <https://doi.org/10.58720/sis.v3i2.92>

Singerin, S., Tomasila, B., & Makaruku, V. (2023a,b,c). **Learning Management as Soft Skills in Enhancing Teacher Professionalism.** *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(7), 2860-2865, e-ISSN: 2643-9875. United States: International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis.

Torres, J. (2024a,b,c). **Gestión pedagógica: una revisión de las investigaciones cuatrienio 2020-2024.** *Pedagogical Constellations*, 3(2), 238-255, e-ISSN: 3028-5208. Recuperado de:

<https://doi.org/10.69821/constellations.v3i2.58>

Ruth Magali Cruz Zapatae-mail: p2000067187@limaeste.ucvvirtual.edu.pe

Nacida en Piura, Perú, el 6 de febrero del año 1970. Licenciada en educación secundaria con especialidad en Matemática y Física por la Universidad de Piura (UDEP); me he desempeñado como Docente en instituciones educativas públicas y privadas; Coordinadora Académica y Asistente Técnica del Ministerio de Educación (MINEDU); actualmente soy Especialista en Educación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Morropón, con responsabilidad sobre instituciones de jornada escolar completa y secundaria técnica; he integrado comisiones de contratación y procesos administrativos; he llevado a cabo estudios de postgrado en la Universidad Nacional de Piura (UNP), Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI (UCT), Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM) y la Universidad César Vallejo (UCV), donde soy discente del Doctorado en Educación.