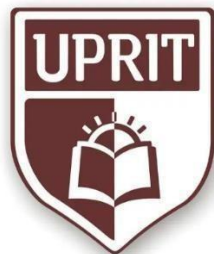


UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN EN
GESTIÓN EDUCATIVA**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**HABILIDADES BLANDAS Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE AZÁNGARO 2025.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y
GESTIÓN EDUCATIVA**

Autores:

- Mayta Navarro Luz Marina (ORCID: 0009-0002-3358-2871)
- Mamani Machaca Fany Carola ORCID: 0009-0001-3040-540

Asesor (a):

Dr. Cornejo Turpo Maximiliano (Orcid: 0009-0009-8920-9241)

Línea de investigación

Innovación, Tecnológica, Metodologías y Procesos Pedagógicos, Gestión y
Calidad Educativa

**Trujillo – Perú
2025**



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UPRIT-PE

T.A - MAYTA Y MAMANI

ID : 39d88ebaa2035506624f444e21bb6005a5908d76



11%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : T.A - MAYTA Y MAMANI.txt
Tamaño del archivo original : 275,09 KB
Número de palabras : 6905
Número de caracteres : 47579

Depositante : DIRECCIÓN ACADÉMICA POSGRADO UPRIT
Fecha de depósito : 9 de junio de 2026
Tipo de carga : interlazo
Fecha de fin de análisis : 9 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

11%

Sintáctica 11%

Semántica ▶

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Idiomas no reconocidos

1%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

<1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL ASESOR

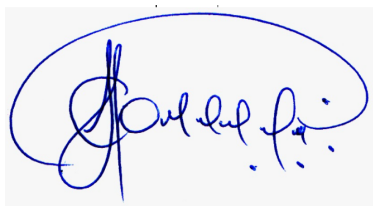
Yo, **Dr. MAXIMILIANO CORNEJO TURPO**, docente de la Escuela de Posgrado de **maestría CIENCIAS DE LA EDUCACION Y GESTION EDUCATIVA**, de la Universidad Privada de Trujillo, asesor del trabajo de investigación : **“Habilidades Blandas Y Administración Educativa En El Instituto Superior Pedagógico Público De Azángaro 2025 ”**

De los autores LUZ MARINA MAYTA NAVARRO y FANY CAROLA MAMANI MACHACA verificó que la investigación tiene **un 11 % de similitud**, tal como se evidencia en el reporte de originalidad del software antiplagio.

En mi honrada opinión y conocimiento del trabajo de investigación / tesis, cumple con las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Privada de Trujillo.

En tal sentido doy conformidad del resultado emitido por el software antiplagio vigente, de acuerdo con los documentos normativos de la Universidad Privada de Trujillo.

09 de junio de 2026



Dr. MAXIMILIANO CORNEJO TURPO

ORCID: 0009-0009-8920-9241

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento las alumnas:

1.- LUZ MARINA MAYTA NAVARRO

2.- FANY CAROLA MAMANI MACHACA

Quiénes han elaborado el

☐

TESIS

☒

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Titulada:

HABILIDADES BLANDAS Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE AZÁNGARO 2025

Declaramos que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por nosotras y no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otros trabajos de tesis o similares presentados por otros autores ante cualquier organización educativa.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de la Internet.

Asimismo, afirmamos que hemos leído el documento de investigación en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Y asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos consecuentes con este compromiso de fidelidad de la tesis / trabajo de investigación que tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Privada de Trujillo.

Trujillo, 30 / 06 / 2026

Firma estudiante 1
Firma estudiante 2

DNI: 02440080

ORCID: 0009-0002-3358-2871

DNI: 41957330

ORCID: 0009-0001-3040-540

Agradecimiento

Mi agradecimiento especial para Dios Por darme la fortaleza y perseverancia para concluir una etapa maravillosa de mi formación profesional.

A mi familia, por su apoyo incondicional y creer en mi durante el proceso de elaboración de la presente tesis.

A los docentes de la Maestría en Ciencias de la Educación y Gestión Educativa, por sus enseñanzas y compromiso con una formación integral.

Finalmente agradezco a los docentes y directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro por su disposición y apoyo, los cuales hicieron posible la ejecución del presente estudio.

Luz Marina Mayta Navarro

Mayta Navarro Luz Marina

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de formación profesional.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y aliento constante durante todo el proceso de elaboración de la presente tesis.

A los docentes de la Maestría en Ciencias de la Educación y Gestión Educativa, por sus valiosas enseñanzas, orientación académica y compromiso con una formación integral, fortaleciendo no solo el conocimiento científico, sino también las habilidades blandas necesarias para una gestión educativa eficaz. Finalmente, agradezco a los directivos, docentes y colaboradores del Instituto Superior donde se desarrolló la investigación, por su disposición y apoyo, los cuales hicieron posible la ejecución del presente estudio.

Fany Carola Mamani Machaca

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia quienes me impulsan a ser mejor cada día y me ayudan a levantarme en cada caída.

A los docentes y directivos comprometidos en la gestión educativa humanista, que reconozca las habilidades blandas un pilar fundamental para el desarrollo institucional y mejora continua en la educación.

Luz Marina Mayta Navarro

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, por ser mi mayor fortaleza y fuente de inspiración.

A los docentes y directivos comprometidos con una gestión educativa humanista, que reconozca en las habilidades blandas un pilar fundamental para el desarrollo institucional y la mejora continua de la educación.

Fany Carola Mamani Machaca

Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo de determinar la repercusión de las habilidades blandas en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025, se sustenta con el método científico, es de tipo de investigación no experimental, cuyo diseño no experimental, tiene el nivel de investigación explicativa, con una muestra de 60 docentes a ellos se aplicó el instrumento la encuesta

Como resultado se obtuvo, que la empatía es un factor relevante que influye en la administración educativa, ya que el 53% frecuentemente tienen la capacidad de generar espacios de diálogo para intentar ayudar a superar su estado normal, el 38% tienen frecuentemente habilidades de identificar la sensación de malestar de su entorno más cercano, y requiere ayuda para recuperar su bienestar emocional, el 37% pocas veces expresan con libertad sus emociones y comunicarse lo que considera relevante.

La investigación concluye, el valor estadístico Rho de Spearman 0,546** confirma que existe una fuerte correlación positiva entre las variables habilidades blandas, y administración educativa del cliente, es por ello; las habilidades blandas bien desarrollado permitirá que la administración educativa tenga buenos resultados

Palabras clave. Administración, docente, educativa, blandas, habilidades,

Abstract

The present research aimed to determine the impact of soft skills on educational administration at the Azángaro 2025 Public Higher Pedagogical Institute. It is based on the scientific method. It is a non-experimental research design with an explanatory research level. A survey instrument was administered to a sample of 60 teachers.

The results showed that empathy is a relevant factor influencing educational administration, as 53% frequently have the ability to generate spaces for dialogue to try to help overcome their normal state; 38% frequently have the ability to identify feelings of discomfort in their immediate environment and require help to recover their emotional well-being; and 37% rarely freely express their emotions and communicate what they consider relevant.

The research concludes that the Spearman's Rho statistical value of 0.546** confirms that there is a strong positive correlation between the variables of soft skills and the client's educational administration. Well-developed soft skills will enable educational administration to achieve successful results.

Keywords: Administration, teaching, education, soft skills

Índice

Agradecimiento	2
Dedicatoria	3
Resumen	4
Abstract	5
ÍNDICE	6
Índice de Tablas	8
Índice de Figuras	9
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Descripción del problema	11
1.2. Pregunta de investigación general	13
1.3. Preguntas de investigación específicas	13
1.4. Objetivo general y específicos	13
1.5. Objetivos específicos	14
1.6. Justificación	14
1.7. Alcances	15
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes internacionales	16
2.2. Antecedentes nacionales	17
2.3. Antecedentes locales	19
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1. Materiales educativos	20
2.2.2. Aprendizaje significativo	22
2.3. Identificación de las variables	24
2.3.1. Operacionalización de variables	24
2.4. Definición de las variables	25
2.5. Hipótesis general	26
2.6. Hipótesis específicas	26
III. MATERIAL Y MÉTODOS	28
3.1. Tipo de investigación	28
3.2. Nivel de investigación	28
3.3. Diseño de investigación	28
3.4. Población y muestra	29
3.5. Técnicas e instrumento de procesamiento y análisis de datos	30

VI. RESULTADOS	32
6.1. Análisis descriptivo de los resultados	32
6.2. Contrastar hallazgos con la teoría y antecedentes	41
CONCLUSIÓN	44
RECOMENDACIÓN	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	51
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	52
ANEXO 2: INSTRUMENTO	54

Índice de Tablas

Tabla 1. Variable 1. Uso de los materiales didácticos	31
Tabla 2. Uso de material didáctico estructurado	32
Tabla 3. Tabla 3. Uso de material didáctico no estructurado	33
Tabla 4. Uso de material didáctico a su alcance	34
Tabla 5. Variable 2. Nivel del aprendizaje significativo	35
Tabla 6. Nivel del aprendizaje conceptual	36
Tabla 7. Nivel del aprendizaje procedimental	37
Tabla 8. Nivel del aprendizaje procedimental	38

Índice de figuras

Figura 1. Variable 1. Uso de los materiales didácticos	31
Figura 2. Uso de material didáctico estructurado	32
Figura 3. Tabla 3. Uso de material didáctico no estructurado	33
Figura 4. Uso de material didáctico a su alcance	34
Figura 5. Variable 2. Nivel del aprendizaje significativo	35
Figura 6. Nivel del aprendizaje conceptual	36
Figura 7. Nivel del aprendizaje procedimental	37
Figura 8. Nivel del aprendizaje procedimental	38

I. INTRODUCCIÓN

En nuestra sociedad, la interacción entre humanos experimenta varios cambios en comparación con generaciones pasadas. En la actualidad, existen diversas formas de relación y comunicación entre las personas, con una amplia variedad de oportunidades, donde es esencial integrar habilidades blandas, fortaleciendo la interacción positiva, desarrollando la capacidad para resolver conflictos, fomentando el crecimiento de destrezas y valores que permitan una convivencia adecuada en un mundo globalizado.

Es esencial contar con habilidades blandas, ya que están vinculadas con los aspectos interpersonales y emocionales, de tal manera que el personal pueda desenvolverse en la comunicación afectiva, liderazgo, gestión del estrés, manejo del cambio, administración efectiva del tiempo, resolución de problemas y trabajo en grupo, entre otros.

De esta manera, se permitirá que los colaboradores tomen la iniciativa y comprendan algunas de las dificultades y necesidades que surjan en la organización, desde el contexto personal y profesional. Estas habilidades se desarrollan con el tiempo, considerando el interés individual y la capacitación recibida. La gestión de estas competencias en todas las organizaciones está cobrando una relevancia cada vez mayor para la captación, retención y atracción de usuarios; en este sentido, es esencial ofrecer un servicio de calidad que se base en el desarrollo de estas capacidades a través de los beneficios que aportan, especialmente al implementarlas durante la atención brindada a los usuarios. El estudio se compone de cinco capítulos, que se describen a continuación:

Para la cual, la investigación se estructuró de la siguiente forma:

CAPÍTULO I: Expone la descripción, el planteamiento del problema, la formulación del problema general, la justificación, las metas generales y particulares, las hipótesis, así como las variables e indicadores.

CAPÍTULO II: Se refiere al respaldo teórico, a los antecedentes de la investigación a nivel global, nacional y local, así como al marco teórico en el que se citaron los autores y sus argumentos más relevantes; Después está el marco conceptual, que comprende las bases teóricas de la investigación.

CAPÍTULO III: Sostiene el tipo, nivel, diseño de la investigación, así como también la población, la muestra, las técnicas e instrumentos utilizados y su validez y confiabilidad

CAPÍTULO IV: Presenta la interpretación y análisis de los datos, que se encuentran resumidos en tablas y gráficos, así como el uso de la encuesta junto con la prueba de hipótesis correspondiente, debate sobre los hallazgos, conclusiones y sugerencias. Por último, se registran las referencias bibliográficas citadas utilizando el programa Zotero y los anexos, que incluyen la matriz de consistencia, el instrumento de investigación y su correspondiente validación

1.1. Descripción del problema

En el mundo existe escaso desarrollo de habilidades blandas en los gerentes que administran entidades públicas y privadas, por eso deben ser incorporados en el quehacer del administrativo a fin de permitir su eficacia, eficiencia y pertinencia actual.

Desarrollar las habilidades blandas es sin duda la mejor alternativa para marcar la diferencia en el logro de la calidad y eficiencia del talento humano, por medio de destrezas como la resiliencia, cuyo término procede del latín, resiliencia significa volver a saltar generan además ambientes productivos donde las personas se sienten motivadas por sí mismas a cumplir un propósito. No se integran solo para realizar “su trabajo”. En realidad, buscan colaborar activamente en las fases de un proyecto, en la solución de conflictos o para proponer alternativas innovadoras. (Alarcón Yáñez, 2024)

En el Perú, Los resultados indica que el 16% de los directores y/o gerentes expresa que el trabajo en equipo es parte fundamental de las habilidades

blandas, de igual forma la comunicación en un 10%, de esa manera en un 6% la negociación, el liderazgo y atención a los usuarios. (Huamaní Arone et al; 2024) ya que las habilidades blandas entienden como una forma de comunicación con competencias interpersonales y el trabajo en equipo en la organización no se puede cuantificar por que se tratan de conjunto de empatía proporcionando garantía de compromiso colaborando fuerte, ética en el trabajo, manejo de tiempos, creatividad, liderazgo y manejar momentos de contribuir brindando la atención igualitaria

Las habilidades blandas para dirigir la administración educativa se han desarrollado muy poco ya que capacidades que permiten a los individuos interactuar eficazmente con otros, facilitando así su inserción y desarrollo en el ámbito laboral. Estas habilidades repercuten en formas de comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y adaptabilidad a estado emocional. En la provincia de Azángaro y región Puno, sigue la ausencia de promover las habilidades blandas, por eso los directores y docentes carecen de empatía, comunicación motivación representado el 93.1%, aunque el 6.9% de los encuestados mencionan que las habilidades blandas se encuentran en un nivel medio. (Villalba Quispe, 2023)

La educación superior pedagógica no es ajena a realidad descrita en el párrafo que anteceden se he podido observar con el transcurrir del tiempo las inadecuadas formas de gestión educativa, no se debaten en asamblea y las opiniones de los integrantes de la comunidad institucional son poco valoradas o no tomadas en cuenta.

Luego de haber identificado la problemática es necesario desarrollar la investigación

1.2. Pregunta de investigación general

1.2.1. Problema general

PG: ¿En qué medida repercute las habilidades blandas en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025?

1.3. Preguntas de investigación específicas

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿En qué medida repercute la empatía en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025?

b) ¿En qué medida repercute el trabajo en equipo en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025?

c) ¿En qué medida repercute el liderazgo en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025?

d) ¿En qué medida repercute la negociación en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025?

1.4. Objetivo general y específicos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la repercusión de las habilidades blandas en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

1.5. Objetivos

1.5. 1. Objetivos específicos

- a) Identificar la repercusión de EMPATÍA en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

- b) Determinar la repercusión el TRABAJO EN EQUIPO en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

- c) Determinar la repercusión del LIDERAZGO en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

- d) Identificar la repercusión de la NEGOCIACIÓN en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

La investigación brindará fundamentos teóricos y lineamientos para establecer las habilidades blandas que se requieren para una buena administración educativa por lo tanto la investigación permitirá adquirir conocimientos en el ámbito de Ciencias de la Educación, generar empatía y consideración al personal que labora en la misma, con inadecuado manejo de los conflictos con los actores, y comunidad organizada en la búsqueda de garantizar una educación de calidad, la misma que debe estar centrada en

administración educativa teniendo que responder a las problemáticas propias de cada región.

1.6.2. Justificación práctica

La investigación promueve buenas prácticas de habilidad blandas para brindar soporte de la administración educativa a los maestros mediante los procesos de monitoreo y acompañamiento orientados a un conjunto de decisiones como la gestión de conflictos, la capacidad de escucha, empatía, trabajo colaborativo, negociación, entre otras

1.6.3. Justificación metodológica

El presente estudio aplicará la técnica de indagación para recopilar información de fuentes primarias y secundarias (revisión bibliográfica) que permite entender las habilidades blandas que repercuten en administración educativa. De esta manera, poder analizar los datos recabados, de cómo la injerencia del docente o director es clave para la mejora la administración educativa con el eficiente desempeño docente y el adecuado funcionamiento de la institución de educación superior basado en habilidades blandas que permitan generar éxito de las ideas de innovar

1.6.3. Justificación social

En ese sentido las habilidades blandas cumplen el rol fundamental para genera un ambiente favorable para tomar el liderazgo de la institución educativa superior de esta manera la oportunidad de alcanzar una educación con condiciones óptimas y con principios de igualdad y equidad para impactar así, en función de su desempeños y méritos.

1.7. Alcances

El alcance de esta investigación abarca el distrito de San Román, Puno

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes internacionales

Henao Choque (2023) su tesis ha tenido el objetivo de analizar el emprendimiento basado en el desarrollo de habilidades blandas e innovación en negocios que generan oportunidades de autoempleabilidad para estudiantes de la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés de Bolivia, tipo estudio descriptiva-explicativo, emplearon la técnica de encuesta y entrevista con su instrumento el cuestionario, y guía de entrevista, a los estudiantes de mencionada universidad, en sus **resultados** revelo que la mayoría de los estudiantes no han recibido formación en emprendimiento durante su carrera y se considera importante generar experiencias en emprendimiento como una opción para generar auto empleabilidad, y **concluyó** el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de Ciencias de la Educación requiere las herramientas y oportunidades que generen emprendimientos con mayor éxito que contribuyen al crecimiento económico y social del país

Alvarado-Veli et al. (2024) con el objetivo de indagar cómo los directores escolares pueden catalizar la innovación en el aula a través de un liderazgo efectivo y una gestión educativa en Ecuador, tipo de estudio básica, como unidad de estudio los directores, aplicando a ellos la encuesta, en sus **resultados** la gestión administrativa eficiente es un desafíos notables, que incluyen la resistencia al cambio y las limitaciones de recursos disponibles emergen como elementos de barreras que dificultan el desarrollo de los habilidades que abracen enfoques innovadores que benefician a toda la comunidad escolar, y **concluyó** el desempeño docente permite acumular la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, contribuyendo de manera significativa al desarrollo integral de la educación en contextos variados.

Ramírez Chávez, & Manjarrez Fuentes (2022) su artículo tuvo como objetivo de desarrollar las habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral en la ciudad de Ecuador, tipo de estudio documental, emplearon el método descriptivo, como muestra de estudio revisión documental, sobre los temas de dominio de las habilidades blandas y duras en la formación clave de los profesionales y su instrumento las fichas bibliográficas en sus **resultados** proporcionan una relevancia información del profesional en mínimo trabajan en equipo sobre las habilidades blandas y las habilidades duras; y **concluyó** falta incluir en la unidad curricular para la educación de profesionales para que se ha completo la formación integral

Romero et al. (2021) su artículo ha tenido el objetivo de habilidades blandas en el contexto universitario y laboral, tipo de estudio revisión documental, enfoque cualitativo, emplearon método descriptivo, como muestra de estudio los artículos científicos, e instrumento la ficha documental, que se centra en interpretar, en sus **resultados** deben procurar a la formación de las habilidades blandas se fortalezca en algunas profesiones o disciplinas específicamente en ciencias sociales, vinculados laboralmente personal con los conocimientos técnicos en el área, y **concluyó** se sostiene, en la teoría relevantes sobre un tema, reconocer tendencias metodológicas, establecer semejanzas y diferencias entre las investigaciones realizadas y precisar algunos vacíos de conocimiento

Abad Durazno (2021) su tesis ha tenido el objetivo de determinar la relación entre las habilidades blandas y el trabajo en equipo en estudiantes en una institución educativa de Guayaquil, tipo de estudio básico, diseño no experimental correlacional, emplearon el método científico, con una muestra de 60 estudiantes a ellos se aplicó el instrumento de cuestionario conformado por 40 ítems, en sus resultados, 21.7% de los estudiantes considera mala la relación entre habilidades blandas y trabajo en equipo, mientras que un 15% la ve buena, a base de ello, concluyó la confiabilidad de Alfa de Cronbach de

0,862 estableciendo un alto nivel de fiabilidad que reflejan el nivel de relación existente.

2. 2. Antecedentes nacionales

Quispe Aquise et al. (2023) su tesis ha tenido el objetivo de determinar si existe relación significativa entre la gestión educativa y la competencia digital de los docentes de las instituciones educativas públicas de la ciudad de Puerto Maldonado, Perú, tipo básica, descriptivo correlacional de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 200 docentes quienes respondieron al cuestionario, en sus **resultados** los docentes, el nivel de la gestión educativa y de competencia digital debido que la correlación rho de Spearman confirman con el valor de 0,526 y el p-valor resultó inferior al nivel de significancia ($p < 0,05$) que significa tiene relación de ambas variables, y **concluyó** que la gestión educativa corresponde a los equipos directivos de las instituciones educativas reorientando para fortalecer la competencia pedagógicas de los docentes

Delgado Roncal (2023) su objetivo fue determinar la estrategia de gestión educativa administrativa para la coordinación integral docente en la educación básica regular, tipo de estudio aplicada, emplearon el método análisis, diseño pre- experimental, muestra fue de 20 docentes aplicaron los instrumentos diagnósticos de nivel de conocimiento en sus **resultados**, a partir del diagnóstico se obtuvo que los docentes tienen un nivel muy bajo de coordinación integral docente, y **concluyeron** siendo necesario ejecutar la estrategia de gestión educativa administrativa para mejorar la coordinación integral docente

Chaca Oliveros & Contreras Tito (2022) su investigación ha desarrollado con el objetivo de determinar el nivel de relación de las Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, tipo de estudio básico, emplearon el método descriptivo correlacional, utilizaron la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario según Rensis Likert, y aplicaron 45 trabajadores, en sus

resultados las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño en vista debido a que la correlación r de Pearson ($r = 0,766$) con una significancia de $p = 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, en ese sentido concluye las habilidades blandas mejoran significativamente el desempeño laboral en trabajo remoto.

2.3. Antecedentes locales

Villalba Quispe (2023) su objetivo fue determinar la relación de las habilidades blandas y la agresividad en estudiantes del 5to de Secundaria de la Institución Educativa José Antonio Encinas, Juliaca 2023, tipo de estudio aplicada, nivel correlacional – transversal con enfoque cuantitativo, ha tenido como muestra 173 estudiantes, se utilizó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario a la cual validaron por juicio de expertos, en sus **resultados** que estadísticamente tienen una relación significativo entre habilidades blandas y la agresividad con valor $r - S 0.385$ $p = 0.000 < 0.05$) por lo que se niega la hipótesis nula y se queda con la hipótesis alterna, y concluyó las habilidades blandas se encuentra en un nivel bajo, debido a un porcentaje mayor de 93.1%, sobre el 100%

Chayacaña Huallpa (2021) su objetivo fue determinar la gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sandia-Puno, tipo básico, diseño correlacional no experimental y de corte transversal, como muestra 108 trabajadores, para la recolección de datos aplicaron la técnica de la encuesta e instrumento el cuestionario, en sus **resultados** el valor 0.719 coeficiente alfa de Cronbach con firma la relación de ambas variable gestión administrativa, y la variable desempeño laboral, en su **conclusión** que el 81,5% y el 85,2% percibe un buen nivel, con ello, se determinó que existe relación significativa entre la gestión administrativa en la dimensión de planeación en la entidad municipal

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Habilidades Blandas

De la Ossa (2022) sostiene las habilidades blandas se agrupan en interpersonales, cognitivas y de control emocional. Son esenciales para el desarrollo profesional, destacándose la comunicación asertiva, negociación, empatía, toma de decisiones y manejo emocional, entendidas como dimensiones interrelacionadas del entorno

Las competencias interpersonales o no cognitivas se describen como las prácticas, actitudes y habilidades que posee un individuo para relacionarse e interactuar con su entorno. Estas permiten, entre otros procesos, la comprensión de emociones, el logro de objetivos, la toma de decisiones y la capacidad para enfrentar situaciones adversas, resaltando el autor la interacción que se debe tener con los demás, como habilidades adaptativas y conductuales que permite a las personas para interactuar en contextos socio-históricos y culturales. (Fuentes et al; 2021)

Salcedo-Hernández et al. (2023) el desarrollo de habilidades blandas es crucial para que los estudiantes manejen sus emociones y competencias, ayudando a reducir el estrés y mejorar su conducta en entornos educativos, se enfatiza su potenciación dentro del aula.

Empatía

Maza-de la Torre et al. (2023) la empatía facilita la interrelación óptima entre personas garantizar las actividades programadas se cumplan debe incluir orientaciones a prevenir los posibles conflictos. Por ello, hay que destacar al mentor por su forma de conducirse y su actitud hacia el buen vivir, lo que genera una relación armoniosa

Orozco Solís (2021) se asocia con la capacidad de manejar el estrés, producir emociones agradables, comprender y comunicar las propias emociones y comprender los estados emocionales de los demás, que inciden

en la capacidad de manejar de manera efectiva, realista y adaptativa las situaciones que se presentan a nivel personal, social y circunstancial.

Trabajo en equipo

Heredia-Laura, y SulcaTapia (2022) el compromiso y la colaboración, debido a que los docentes no entregan a tiempo sus trabajos y no cuentan con períodos de descanso para desarrollar una vida afectiva, ya que sus horarios laborales son rotativos en las universidades peruanas, lo cual es vital para lograr un buen desempeño en la labor

Paravic Klijn & Lagos Garrido (2021) el trabajo en equipo es el trabajo más adecuado para armonizar la diversidad de procesos relacionados con la atención a los usuarios y posibilita, desde diferentes perspectivas, evaluar la calidad educativa que ofrece que se proporciona

Liderazgo

Tirado Gálvez & Heredia Llatas (2022) sostiene las instituciones educativas actuales deben integrar el liderazgo transformacional en su gestión de la educación como forma de mejorar el sistema educativo peruano con una metodología más adecuada que facilite la capacidad de gestión educativa en diversos centros educativos

Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira (2023) entre ellas cabe citar la importancia de una comunicación eficaz para transmitir la visión y los objetivos de la institución, escuchar y atender las necesidades y sugerencias de las necesidades educativas, de que los líderes sean modelos de conducta ética y profesional para fomentar una cultura de integridad y responsabilidad de la gestión educativa

Negociación

Figueroa Arce et al. (2022) mediante las tensiones y negociaciones de prácticas y convenciones en diversas entidades que busca contribuir con las

habilidades blandas a una mirada sociocultural de cada persona. Desde una comprensión es una forma de actuar para concretizar un hecho o actividad

Hayter, & Visser (2021) la negociación es fundamental para mejorar la empatía de trato entre los representantes con debida independencia lo que le confiere en un contrato que puede proteger a trabajadores vulnerables que, de otro modo, quedarían desprotegidos, sin menoscabar la adaptabilidad, y sus derechos

2.2.2. Administración educativa

Caballero Pineda (2022) las políticas públicas, normas y reglamentos que dirigen las operaciones de las instituciones educativas para el progreso continuo el accionar de las instituciones para el avance continuo en la formación de estudiantes con educación, y administración educativa conllevando diversas transformaciones

La administración educativa se refiere a las tareas que deben llevarse a cabo para suministrar con prontitud los recursos necesarios, incluidos los financieros, materiales y humanos para cumplir los objetivos de la agencia, así como los diversos requisitos y negociaciones diarias, con el fin de equilibrar los intereses de la agencia con los intereses individuales. (Soria Nieto et al; 2022). El procedimiento es fundamental en la gestión educativa, facilitando una correcta administración de información en el proceso escolar y mejorando el ejercicio pedagógico de los docentes y directores

Pedagógica-curricular

Pérez-Carvajal et al. (2025) en este contexto se percibe la necesidad de disponer de mecanismos claros para poner en práctica la gestión pedagógica-curricular en cualquier establecimiento educativo. Estos permiten meditar sobre la necesidad de acciones complementarias o conexiones entre los retos de la recuperación de los aprendizajes desde el nivel central ministerial y la implementación a nivel de gestión escolar en las escuelas del

país que incluye aspectos técnicos y políticos estratégicos, pero de fácil acceso.

Los docentes están obligados a conocer que el campo del currículo a raíz de origen a un paradigma intelectual como un conjunto de decisión sobre tema previamente establecida por la entidad correspondiente. (Bandeira de Souza et al; 2022)

Administrativa de RR. HH.

Canaza, Flores, & Verónica (2021) la máxima prioridad de cualquier organización debe ser la gestión de los recursos humanos, que se define como el conjunto de tareas realizadas por directivos y especialistas con el fin de proporcionar a cada individuo un servicio de calidad, que se define como una actividad organizada, para satisfacer de forma continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, en consecuencia, de interés general, que se lleva a cabo a través de la administración pública.

Pérez Panduro, & Flores (2022) la principal característica de la gestión de los recursos humanos en el sector público ha sido su reforma continua, para solucionar las deficiencias institucionales, la resistencia de los empleados, las limitaciones financieras y los prejuicios y la información falsa sobre el objeto de la reforma. Este último aspecto sobre el contenido de la reforma está relacionado con la idea de meritocracia en el propio sector público.

Organizacional

Gonzáles Vásquez et al. (2021) la perspectiva estructural considera la organizacional como «un filtro que clasifica los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo y toma de decisiones)», evaluando el clima como la percepción de la organización, mientras que la perspectiva perceptiva considera el clima como el entorno en el que trabajan los profesionales de una organización, que es una percepción global y dinámica.

Las organizaciones, se encuentra los procesos de cambio con el surgimiento de administración educativo, hasta convertirse en el símbolo de la vertiginosa transformación que altera permanentemente nuestros conocimientos, instituciones, comportamientos vitales y, a menudo, todo el orden social que articulo con las entidades del Estado. (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022).

2.3. Identificación de las variables

- Variable 1. Habilidades blandas
- Variable 2. Administración educativa

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
V₁ Variable 1: Habilidades blandas	1.1. Empatía	Comprende la situación con sus semejantes Percibe y entiende las emociones de los más	<i>Escala de Medición</i> a) Frecuentemente b) Pocas Veces c) Nunca
	1.2. Trabajo en equipo	Contribuye al cumplimiento de metas comunes Desempeña sus tareas y funciones en equipo de trabajo con responsabilidad	
	1.2. Liderazgo	Inspira y motiva al equipo de trabajo Lidera el equipo de trabajo	
	1.3. Negociación	Controla y regula las emociones en situación de conflicto Resuelve y soluciona las situación de conflicto	
V₂ Variable 2: Administración educativa	2.1. Pedagógica-curricular	Práctica pedagógica Evaluación del aprendizaje	<i>Escala de Medición</i> a) Frecuentemente b) Pocas veces c) Nunca

	2.2. Administrativa de RR. HH.	Recursos Humanos Uso de recursos	
	2.3. Organizacional	Eficiencia Participación	

2.5. Hipótesis general

Las habilidades blandas repercuten directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

2.6. Hipótesis específicas

a) La empatía repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

b) El trabajo en equipo repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

c) El liderazgo repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

d) La negociación repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Tipo de investigación

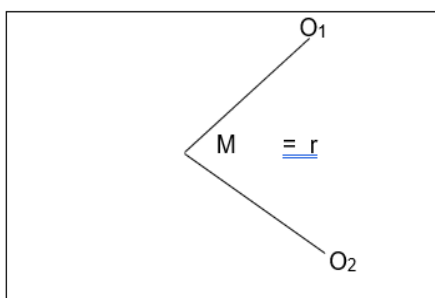
Tipo de investigación no experimental y Básica

3.2. Nivel de investigación

Explicativo

3.3. Diseño de investigación

Diseño no experimental



M = Muestra

O₁ = Variable 1. Habilidades blandas

O₂ = Variable 2. Administración educativa

r = Relación de variables de estudio

- Zona de estudio

Como zona de estudio el Instituto Superior Pedagógico Pública de Azángaro

- Enfoque de investigación

Cuantitativo

Vidal Guerrero (2022). En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los factores existan relaciones de causalidad, pues estas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta

3.4. Población y muestra

7.2.1. Población

La población está conformada por 60 docentes del Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro

Veloso et al. (2021) se definieron como un conjunto de amplio de personas, materiales, objetos, animales, que se encuentran en el espacio espacial, tiene su delimitación geográfica

7.2.2. Muestra

Por las características de la investigación corresponde al tipo de muestra no probabilístico a 60 docente de nivel de educación superior

Esquivel-Grados et al. (2023) es un conjunto de unidades tales unidades se denomina muestra; en términos matemáticos, la muestra "es un subconjunto propio, finito de la población".

3.5. Técnicas e instrumento de procesamiento y análisis de datos

3.5.1. Técnica

La presente investigación aplico la técnica de la encuesta con el propósito de recabar los datos en trabajo de campo

La encuesta ha sido definida como un enfoque sistemático para la obtención de datos a través de las respuestas a preguntas formuladas a un conjunto de entidades, con el objetivo de describir las características de la población a la que pertenecen. (Salvador-Oliván et al; 2021)

3.5.2. Instrumento

En el desarrollo de la investigación se aplicó el cuestionario a la unidad de estudio

Rodríguez de Andrade (2023) el cuestionario es una herramienta que se crea dentro de un estudio desarrollado a partir de objetivos concretos. Por consiguiente, la información que recolecta puede generar interpretaciones verídicas

3.5.3. Procesamiento de datos y análisis

Luego de haber recolectado de datos, el análisis de las encuestas para la cual se utilizó el programa SPSS Versión 21 y Excel con debida tabulación y gráfico.

VI. RESULTADOS

6.1. Análisis descriptivo de los resultados

La investigación ha previsto el objetivo general de determinar la repercusión de las habilidades blandas en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

Interpretación de los resultados establece diferentes datos los cuales están relacionadas con variables y dimensiones retórico-discursiva de la estadística descriptiva. (Lillo-Fuentes et al; 2021)

Tabla 1. Dimensión 1. Empatía	Frecuentemente	%	Pocas veces	%	Nunca	%	Total	%
Considero que cuento con la habilidad de detectar cuando un colega docente se encuentra experimentando una sensación de malestar, y realizo lo posible para ayudarlo en recuperar su bienestar emocional.	23	38%	22	37%	15	25%	60	100%
Me siento con la capacidad de observación para detectar cuando un compañero se encuentra molesto o incómodo, y propicio el diálogo para intentar ayudarlo a superar su estado	32	53%	19	32%	9	15%	60	100%
Promuevo la participación e involucramiento de los compañeros (as) para que puedan expresar con libertad sus emociones y comuniquen lo que consideren oportuno	17	28%	22	37%	21	35%	60	100%

Como se tiene los datos recabados, el 53% frecuentemente tienen la capacidad de generar espacios de dialogo para intentar ayudar a superar su estado normal, en la misma línea el 38% tienen frecuentemente habilidades de identificar la sensación de malestar de su entorno más cercano, y requiere ayuda para recuperar su bienestar emocional, el 37% pocas veces expresan con libertad sus emociones y comunicarse lo que considera relevante.

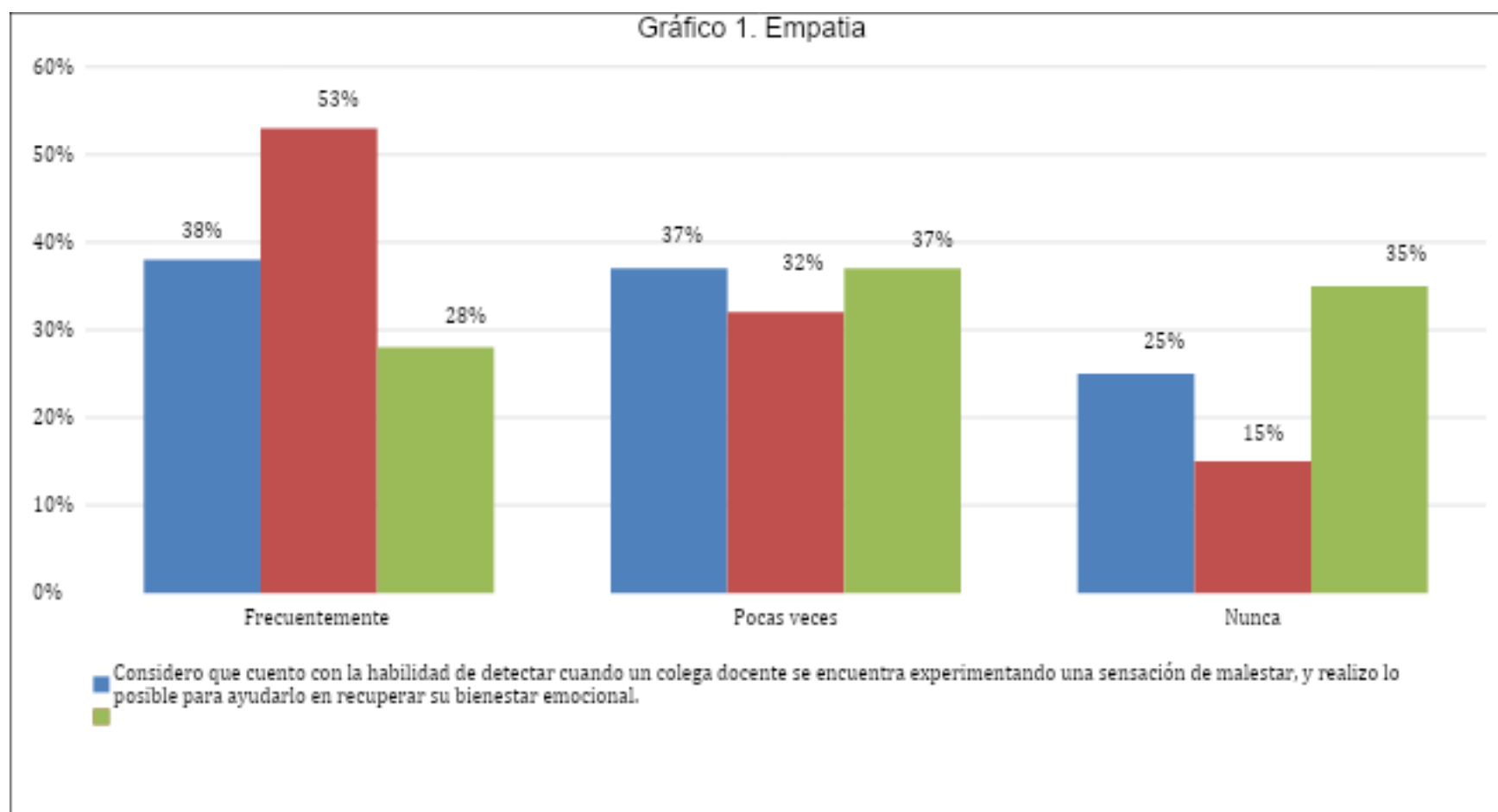


Tabla 2. Dimensión 2. Trabajo en equipo	Frecuentemente	%	Pocas veces	%	Nunca	%	Total	%
Me siento comprometido con los acuerdos alcanzados en las asambleas y trabajos	29	48%	20	33%	11	18%	60	100%
Considero prioritario, al igual que mis compañeros de trabajo, implementar y ejecutar con responsabilidad las tareas asignadas por mis líderes pedagógicos.	22	37%	25	42%	13	22%	60	100%
Me esfuerzo por lograr un acuerdo y consenso con las ideas de mis compañeros de trabajo, inclusive cuando este desacuerdo con ellas	20	33%	23	38%	17	28%	60	100%

Como se tiene los datos recabados, el 48% frecuentemente se siente comprometido con los acuerdos alcanzados en los trabajos en equipo, en la misma línea de respuesta el 42% pocas veces considero prioridad implementar y ejecutar las tareas asignadas por los liderazgos pedagógicos, el 38% pocas veces realizó el esfuerzo para lograr el consenso con las ideas de él, y los compañeros de trabajo y otros temas a tratar

Figura 2. Trabajo en equipo

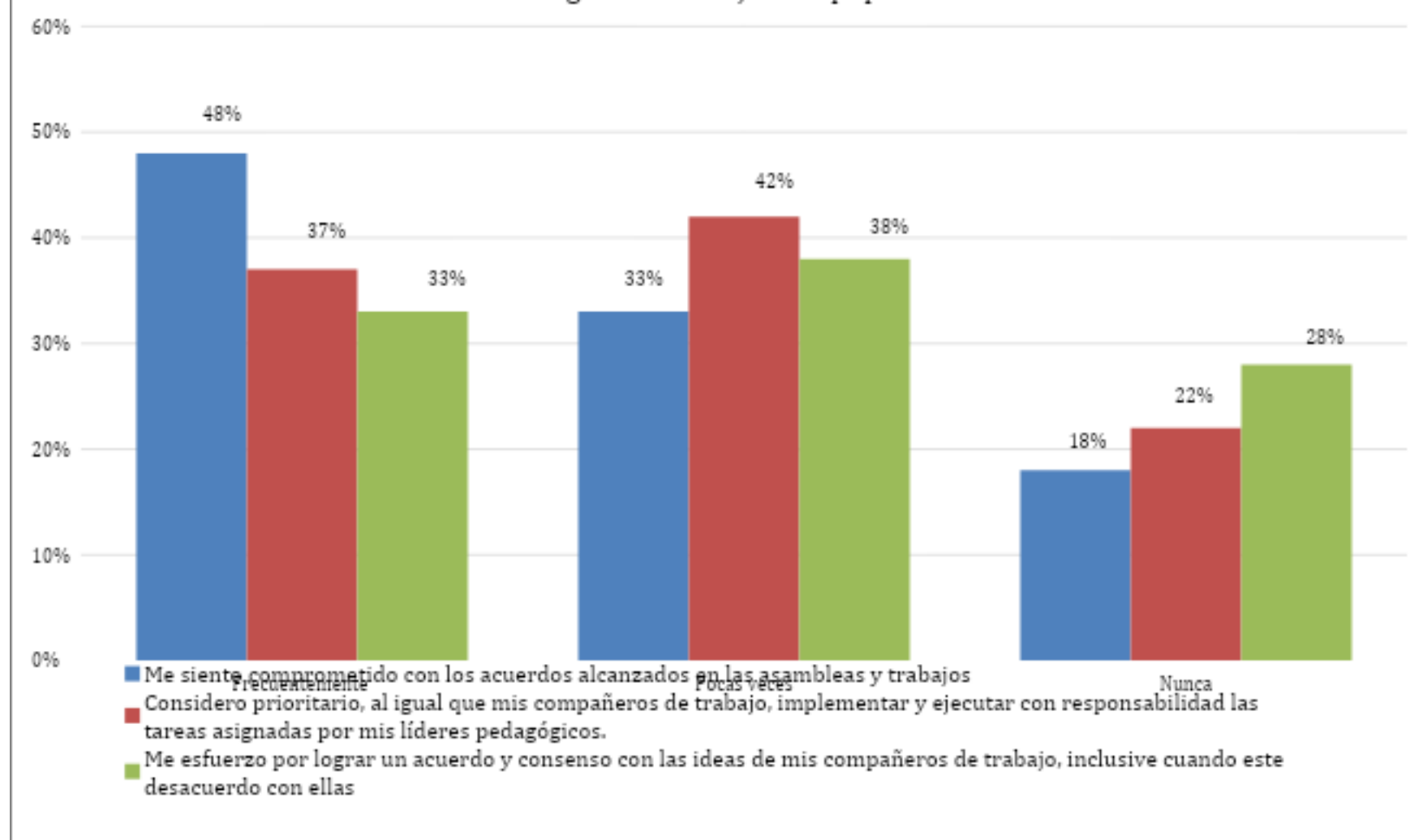


Tabla 3. Dimensión 3. Liderazgo	Frecuentemente	%	Pocas veces	%	Nunca	%	Total	%
Considero que mis colegas sienten con agrado mi liderazgo en los equipos de trabajo	26	43%	29	48%	5	8%	60	100%
Promuevo la colaboración entre compañeros de trabajo al consultar o requerir orientación de otro colega especialista en un determinado tema	35	58%	13	22%	12	20%	60	100%
Fomento el trabajo en equipo mediante consultas para solucionar diversos problemas académicos	18	30%	15	25%	27	45%	60	100%

Como se describe en los datos recabados, el 58% frecuentemente necesitan orientación de otro especialista en un tema que desconocen, mientras tanto el 48% pocas veces, sus colegas sienten con agrado liderazgo por el hecho que intervienen en trabajo en equipo, por su parte el 45% respondieron el 45% fomenta el trabajo en equipo a través de consultas para solucionar diversos problemas académicos

Figura 3. Liderazgo

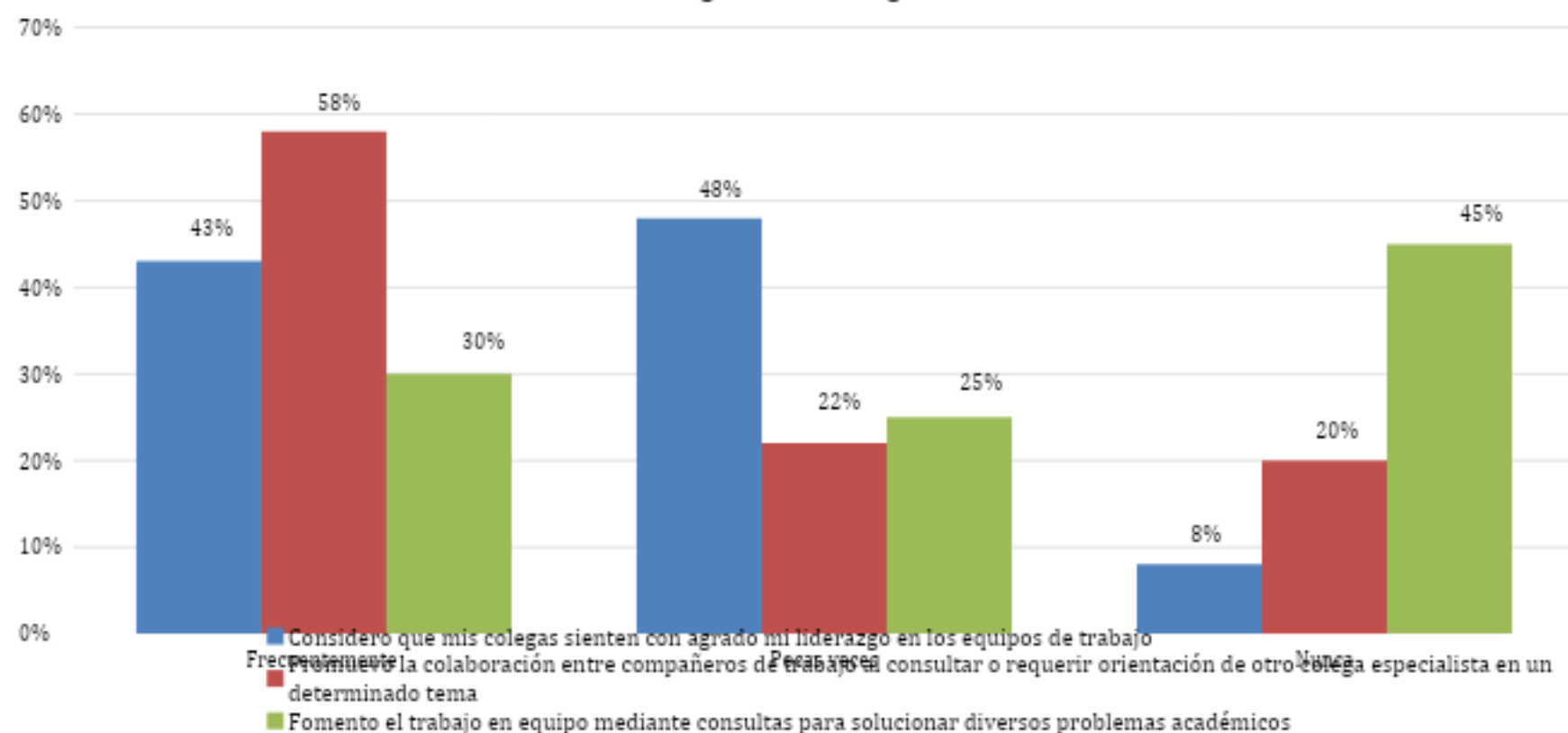


Tabla 4. Dimensión 4. Negociación	Frecuentement e	%	Pocas veces	%	Nunca	%	Total	%
Promuevo un clima institucional armonioso e implementando asertivamente estrategias de solución para superar las dificultades o conflictos que puedan surgir en la comunidad educativa.	25	42%	22	37%	13	22%	60	100%
Considero oportuno que cuando surgen discrepancias entre los docentes, se busca resolver el problema de manera cordial, amable y empática	27	45%	30	50%	3	5%	60	100%
Fomento con efectividad la búsqueda de soluciones, consensuando con todos los miembros de mi equipo de trabajo	21	35%	19	32%	20	33%	60	100%

Como se describe los datos recabados, el 50% pocas veces surgen discrepancias entre los docentes, pero buscan resolver el problema de manera cordial, y con empática, el 42% frecuentemente promueven el clima institucional armonioso para superar las dificultades o conflictos que puedan surgir en la comunidad educativa, el 35%

frecuentemente cuando se genera problemas institucionales, se busca soluciones, entre los miembros del equipo de trabajo, antes que empeore la situación agravante

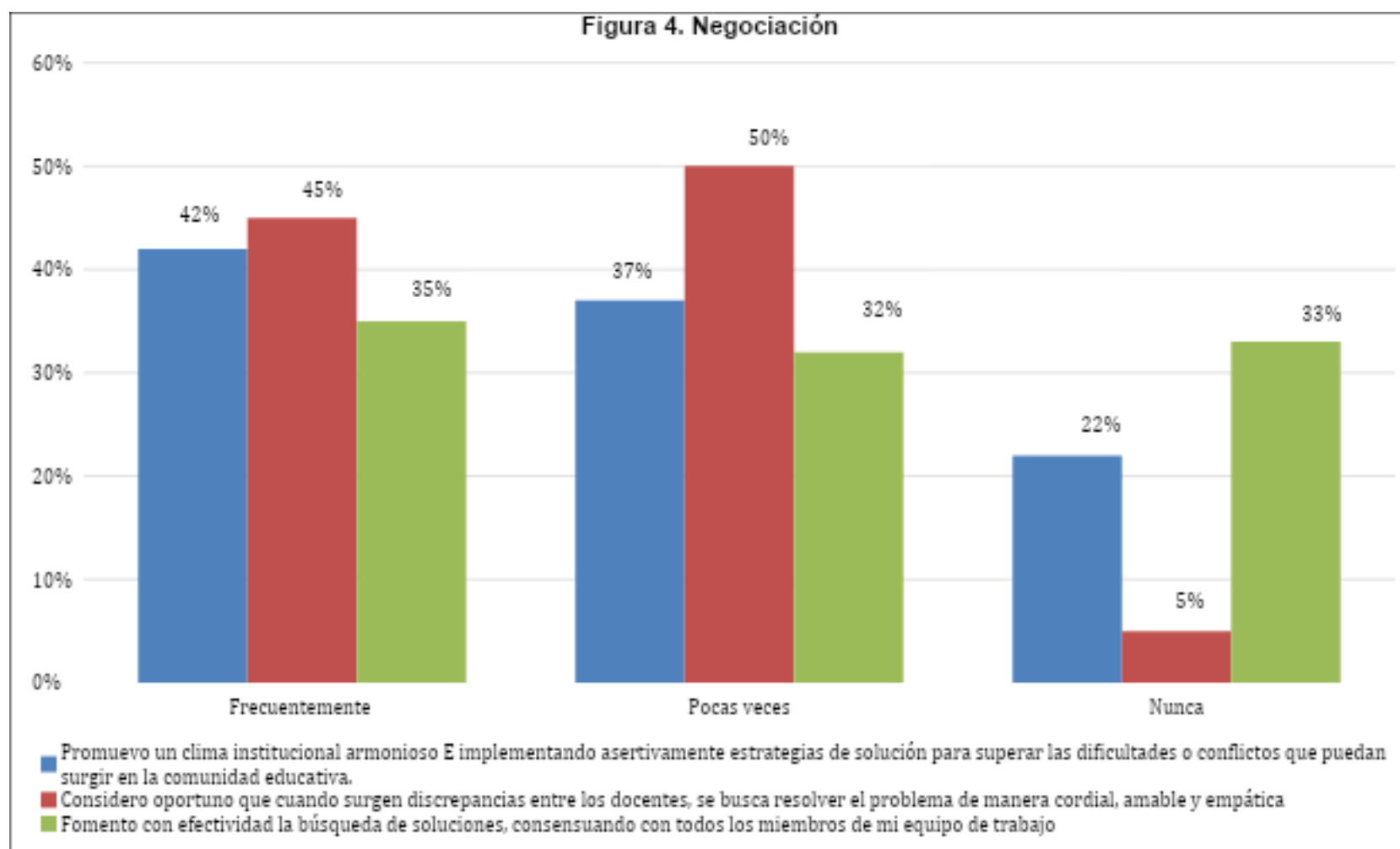


Tabla 5. Dimensión 5. Pedagogía Curricular	Frecuentemente	%	Pocas veces	%	Nunca	%	Total	%
Propongo a mis colegas, diversas metodologías de enseñanza, incluyendo prácticas educativas innovadoras con el fin de potenciar las experiencias de aprendizaje	20	33%	35	58%	5	8%	60	100%
Promuevo la utilización de diversos recursos educativos con el fin de fortalecer las sesiones y actividades de aprendizaje	29	48%	22	37%	9	15%	60	100%
Propicio el empleo de nuevas metodologías activas, dinámicas y pertinentes para fortalecer la disposición, y el alcance del aprendizaje por parte de los estudiantes	30	50%	15	25%	15	25%	60	100%

Según los datos recabados, el 58% pocas veces desarrollan las prácticas educativas innovadoras con el fin de potenciar las experiencias de aprendizaje, mientras tanto el 50% frecuentemente el empleo de nuevas metodologías

activas, dinámicas y pertinentes para fortalecer las habilidades, el 48% frecuentemente promueven la utilización de diversos recursos educativos con el fin de fortalecer las sesiones y actividades de aprendizaje

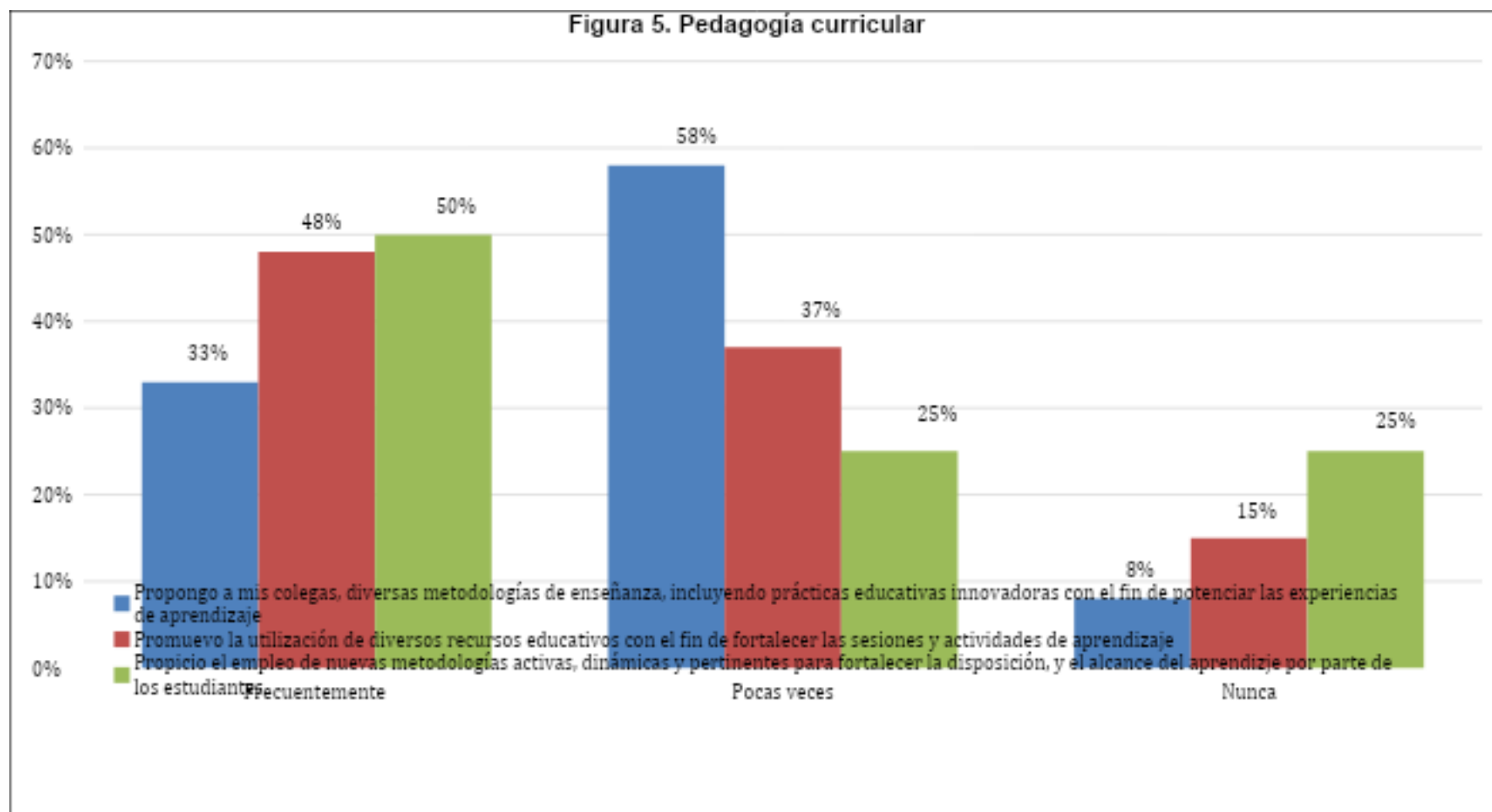


Tabla 6. Dimensión 6. Administración de Recursos Humanos	Frecuentemente	%	Pocas veces	%	Nunca	%	Total	%
Considero pertinente establecer un horario definido para la atención de padres y/o representantes de la comunidad educativa	26	43%	30	50%	4	7%	60	100%
Comprendo la importancia de establecer grupos de trabajo entre docentes para intercambiar problemas o situaciones específicas y las formas de enfrentarlos	24	40%	17	28%	19	32%	60	100%
Promuevo la planificación, y coordinación de la utilización adecuada de los recursos financieros y materiales disponibles	28	47%	21	35%	11	18%	60	100%

Como se describe en los datos recabados, el 50% pocas veces un horario definido para la atención de padres y/o representantes de la comunidad educativa, 47% frecuentemente promueven la planificación, y coordinación para el uso

de recursos financieros y materiales disponibles, 40% frecuentemente establecen los trabajos en grupos, entre docentes para intercambiar opiniones o situaciones específicas y las formas de enfrentarlos

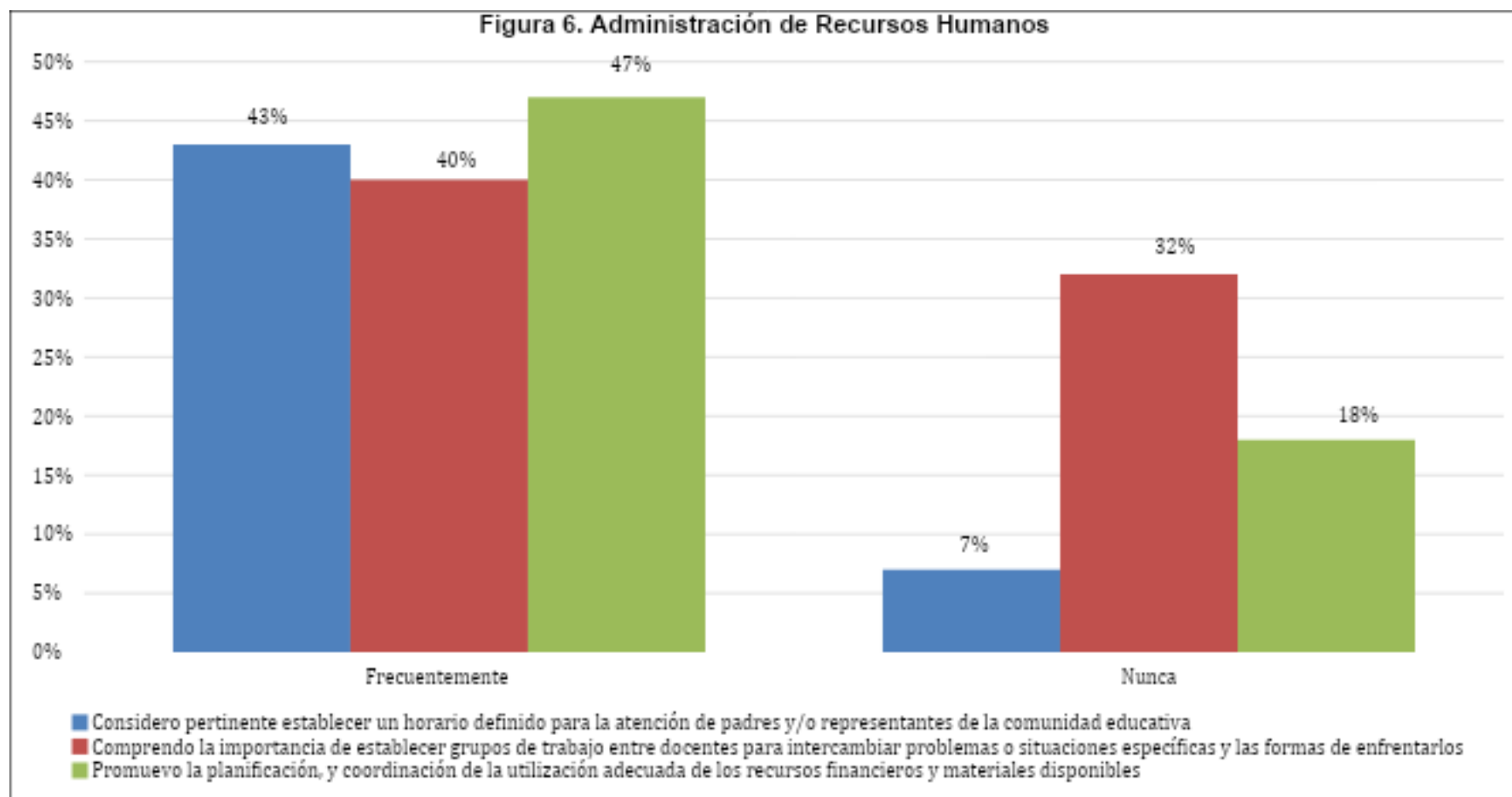
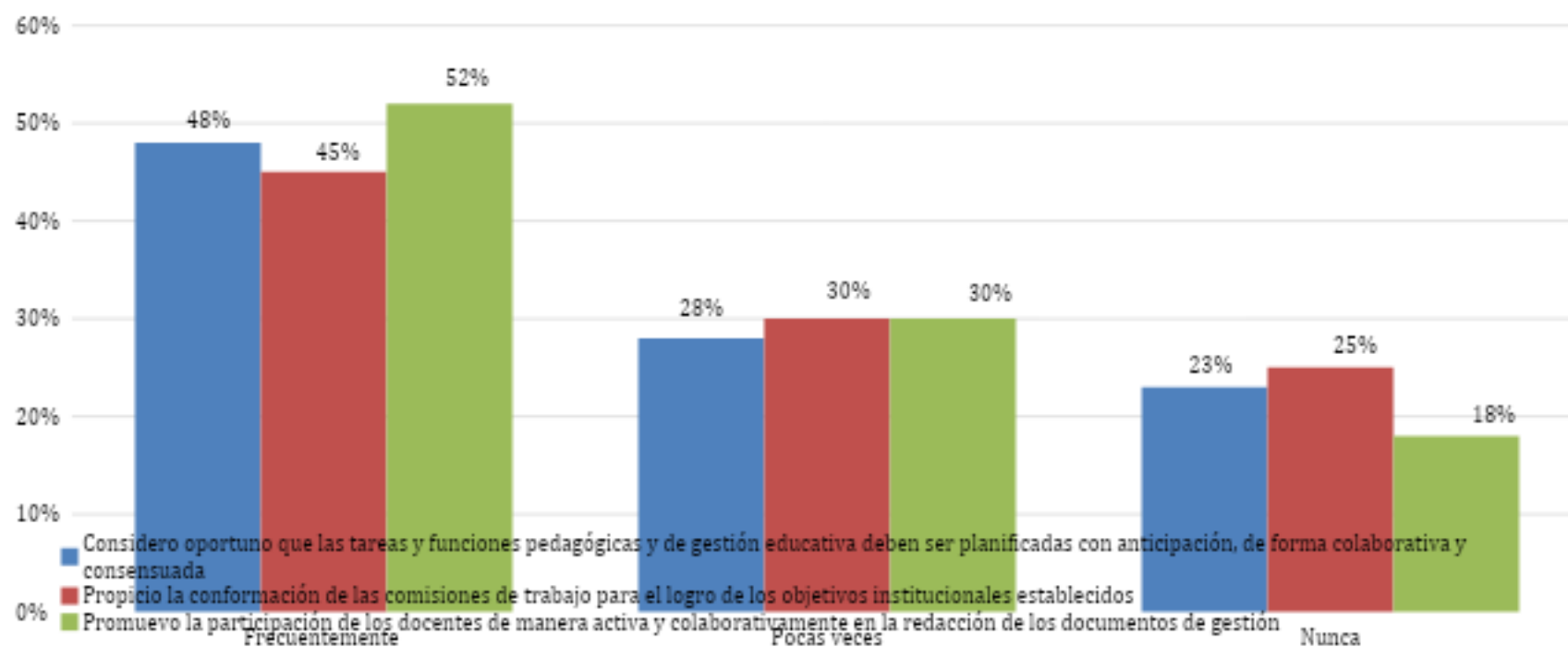


Tabla 7. Dimensión 7. Organización	Frecuentement e	%	Pocas veces	%	Nunca	%	Total	%
Considero oportuno que las tareas y funciones pedagógicas y de gestión educativa deben ser planificadas con anticipación, de forma colaborativa y consensuada	29	48%	17	28%	14	23%	60	100%
Propicio la conformación de las comisiones de trabajo para el logro de los objetivos institucionales establecidos	27	45%	18	30%	15	25%	60	100%
Promuevo la participación de los docentes de manera activa y colaborativamente en la redacción de los documentos de gestión	31	52%	18	30%	11	18%	60	100%

Como se describe los datos, el 52% frecuentemente los docentes participan de manera activa y colaborativamente en la redacción de los documentos de gestión, el 48% frecuentemente las funciones pedagógicas y de gestión educativa deben ser planificadas con anticipación, 45% frecuentemente propician la conformación de las comisiones de trabajo para el logro de los objetivos institucionales establecidos

Figura 7. Organización



4.2. Prueba de hipótesis

La comprobación de hipótesis se ha realizado con el programa SPSS, mediante la correlación de Spearman, seguidamente se detalla.

Correlaciones

Las habilidades blandas repercuten directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

			V1= Habilidades Blandas	V2= Administración educativa
Rho de Spearman	V1= Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1,000	0,546**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	V2= Administración educativa	Coefficiente de correlación	0,546**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

El valor estadístico Rho de Spearman 0,546** muestra una fuerte correlación positiva entre las variables Habilidades Blandas, y administración educativa del cliente. En este sentido, la Habilidades Blandas repercute directamente en la administración educativa, por lo tanto, las habilidades Blandas bien desarrollado permitirá que la administración educativa tenga buenos resultados

Con respecto a la decisión estadística, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula en base a los hallazgos del análisis Rho Spearman que señala que las habilidades blandas repercuten directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público que muestra un nivel de significación bilateral (p-valor = 0,001) menor o igual a 0,05.

Hipótesis alterna Ha, las habilidades blandas repercuten directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

Hipótesis nula Ho, las habilidades blandas **no** repercuten directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025

6.2. Contrastar hallazgos con la teoría y antecedentes

De acuerdo al objetivo general el valor estadístico Rho de Spearman 0,546** determinó que existe una fuerte correlación positiva entre las variables habilidades blandas, y administración educativa del cliente, es por ello; las habilidades blandas bien desarrollado permitirá que la administración educativa tenga buenos resultados. Los **datos obtenidos** coinciden con lo obtenido por Chaca Oliveros & Contreras Tito (2022) su investigación ha desarrollado con el objetivo de determinar el nivel de relación de las Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, tipo de estudio básico, emplearon el método descriptivo correlacional, utilizaron la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario según Rensis Likert, y aplicaron 45 trabajadores, en sus resultados las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño en vista debido a que la correlación r de Pearson ($r = 0,766$) con una significancia de $p = 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, en ese sentido concluye las habilidades blandas mejoran significativamente el desempeño laboral en trabajo remoto.

De la misma manera, en la parte teórica De la Ossa (2022) sostiene las habilidades blandas se agrupan en interpersonales, cognitivas y de control emocional. Son esenciales para el desarrollo profesional, destacándose la comunicación asertiva, negociación, empatía, toma de decisiones y manejo emocional, entendidas como dimensiones interrelacionadas del entorno

CONCLUSIÓN

PRIMERA: El valor estadístico Rho de Spearman 0,546** determinó que existe una fuerte correlación positiva entre las variables habilidades blandas, y administración educativa del cliente, es por ello; las habilidades blandas bien desarrollado permitirá que la administración educativa tenga buenos resultados

SEGUNDA: Mediante la presente investigación se identificó la repercusión de empatía en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro, debido, el 53% frecuentemente tienen la capacidad de generar espacios de diálogo para intentar ayudar a superar su estado normal, el 38% tienen frecuentemente habilidades de identificar la sensación de malestar de su entorno más cercano, y requiere ayuda para recuperar su bienestar emocional, el 37% pocas veces expresan con libertad sus emociones y comunicarse lo que considera relevante.

TERCERA: Mediante la investigación se concluye el trabajo en equipo repercute en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro, en vista que el 48% frecuentemente se siente comprometido con los acuerdos alcanzados en los trabajos en equipo, en la misma línea de respuesta el 42% pocas veces considero prioridad implementar y ejecutar las tareas asignadas por los liderazgos pedagógicos, el 38% pocas veces realizó el esfuerzo para lograr el consenso con las ideas de él, y los compañeros de trabajo y otros temas a tratar

CUARTA: La investigación concluye el liderazgo repercute en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro, debido a que el 58% frecuentemente necesitan orientación de otro especialista en un tema que desconocen, mientras tanto el 48% pocas veces, se ejerce el agrado de liderazgo por el hecho que intervienen en trabajo en equipo, por su parte el 45% respondieron el 45% fomenta el trabajo en equipo a través de consultas para solucionar diversos problemas académicos

QUINTA: En si conclusión señala la negociación repercute en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro, en vista que el 50% pocas veces surgen discrepancias entre los docentes, pero buscan resolver el problema de manera cordial, y con empática, el 42% frecuentemente promueven el clima institucional armonioso para superar las dificultades o conflictos que puedan surgir en la comunidad educativa, el 35% frecuentemente cuando se genera problemas institucionales, se busca soluciones, entre los miembros del equipo de trabajo, antes que empeore la situación agravante

RECOMENDACIÓN

PRIMERA: A los directores de las instituciones educativas se recomienda implementar programas que permitan desarrollar las habilidades blandas donde todos los docentes sean partícipes, debido que generaría el incremento de una buena atención que puedes ofrecer.

SEGUNDA: A los funcionarios del área de RR. HH., se le sugiere poner mayor énfasis en el personal que labora dentro de la institución, mediante lo cual se logrará evitar demoras según corresponda de una determinada actividad

TERCERA: Se recomienda conformar varios equipos de lideres entre los docentes con el propósito de lograr una meta establecida, de la misma forma promover las habilidades que posee cada trabajador.

CUARTA: Se recomienda implementar acciones orientadas hacia la mejora de las habilidades interpersonales de los colaboradores, dado que estas facilitan la obtención de un comportamiento adecuado y, a través de ello, el personal puede interactuar y formar vínculos afectivos mediante el uso de una comunicación clara y una expresión precisa de ideas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Yáñez, L. E. (2024). Gerencia educativa en el desarrollo de habilidades blandas de resiliencia docente de la Unidad Educativa “Juan De Salinas”, Ecuador. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 5(2), 1416–1446. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i2.151>
- Alvarado-Veli, V. A., Barragán-Paredes, J. J., Suquitana-Reyes, T. M., & Montaña-Bautista, J. C. (2024). Gestión educativa y liderazgo escolar: cómo los directores pueden fomentar la innovación en el aula. *Dominio de las Ciencias*, 10(4), 694-702. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Abad Durazno, P. J. (2021) *Habilidades blandas y el trabajo en equipo en estudiantes en una Institución Educativa de Guayaquil* (tesis pregrado). UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81173/abad_dpj-sd.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Bandeira de Souza, D. Walburga dos Santos, M. & Romeiro Doin, R. (2022). A proposta pedagógica curricular do curso de letras indígena da Universidade Estadual de Ponta Grossa-PR: uma leitura decolonial. *Revista e-Curriculum*, 20(2), 534-551. <http://dx.doi.org/10.23925/1809-3876.2022v20i2p534-551>
- Caballero Pineda, T. G. (2022). Liderazgo directivo para una administración educativa eficiente. *Revista Científica de La Facultad de Filosofía*, 15(2), 166-182. <https://revistascientificas.una.py/index.php/rcff/article/view/3094>
- Canaza, H., Flores, Y., & Verónica, T. (2021). Administración de recursos humanos y la calidad del servicio al público en la municipalidad de Usicayos. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 1(3), 7-17, doi: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.03.001>
- Chaca Oliveros, & Contreras Tito (2022) *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de*

- Posgrado Huancayo* (tesis pregrado). Universidad Continental. Huancayo.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Delgado Roncal A. K. (2023) *La estrategia de gestión educativa administrativa para la coordinación integral docente en la educación básica regular* (tesis pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel – Perú
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11942/Delgado%20Roncal%20Ana%20Karina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De la Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(1). <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Esquivel-Grados, J. T., Venegas-Mejía, C. P., Esquivel-Grados, M. N., & Gonzales-Benites, M. T. (2023). Las muestras en investigaciones educativas. Un estudio de pertinencia y suficiencia en tesis de posgrado. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 21(2), 355-369.
<https://doi.org/10.37467/revhuman.v21.5071>
- Figueroa Arce, C., Klener, H., Vera, J., Tamburrino, Í., & Gómez, P. (2022). Negociación de identidades académicas y profesionales en la escritura de tesis en pregrado. *Pensamiento educativo*, 59(2), 1-14.
<http://dx.doi.org/10.7764/pel.59.2.2022.8>
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Téllez, D. C., & Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Hayter, S., & Visser, J. (2021). Por una negociación colectiva más inclusiva: la extensión de los convenios colectivos. *Revista internacional del trabajo*, 140(2), 183-212. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12193>
- Henao Choque, A. R. (2023) *Educación en emprendimiento basado en el desarrollo de habilidades blandas que generan oportunidades de autoempleabilidad con propuesta diferenciada e innovación en negocios para estudiantes de la carrera de Ciencias de la Educación de la*

- Universidad Mayor de San Andrés* (tesis pregrado). Universidad Mayor de San Andrés. LA Paz, Bolivia.
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/35067>
- Huamaní Arone, J., Mamani Huilca, B. O., Huilca Huaman, R., & Oros Torres, W. (2024). Habilidades blandas de los gerentes en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 11933-11952.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14621
- Heredia-Laura, V. S., y SulcaTapia, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 926-938. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>
- Gamboa Graus, M. E., Castillo Rojas, Y., & Parra Rodríguez, J. F. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), pp.1-29,
<https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8n3/2007-7890-dilemas-8-03-00010.pdf>
- Gonzáles Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N.T. & Palomino Alvarado, G., P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318 p. 1157
- Guerra-Martínez, N., Cañizares-Hernández, M., Sainz-de la Torre, N., & Rodríguez-Elías, A. O. (2021). Las habilidades comunicativas durante la corrección de errores técnicos en las carreras planas del Atletismo. *Arrancada*, 21(39), 5-20.
<https://biblat.unam.mx/es/revista/arrancada/articulo/las-habilidades-comunicativas-durante>
- Lillo-Fuentes, F., Venegas, R., & López-Ferrero, C. (2021). El Trabajo Final de Grado de Ingeniería Informática: organización retórico-discursiva de la sección Resultados. *Logos (La Serena)*, 31(2), 317-337.
<https://www.scielo.cl/pdf/logos/v31n2/0719-3262-logos-31-02-317.pd>

- Maza-de la Torre, G., Motta-Ramírez G. A., Motta-Ramírez G., Jarquin-Hernández P. M. (2023) La empatía, la comunicación efectiva y el asertividad en la práctica médica actual. *Rev. Sanid. Milit*, 77(1), pp.1-13. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rsm/v77n1/0301-696X-rsm-77-01-e01.pdf>
- Montoya Londoño, D. M. Orrego Cardozo, M. Puente Ferreras, A. & Tamayo Álzate, Ó. E. (2021). Juicios metacognitivos en población infantil: una revisión de las tendencias conceptuales en investigación. *Tesis Psicológica*, 16(1), 118-139. DOI: <https://doi.org/10.37511/tesis.v16n1a6>
- Orozco Solís, M. G. (2021). Inteligencia emocional, empatía y buen trato como factores protectores frente a la agresión física en adolescentes. *CES Psicología*, 14(2), 1-19. <https://doi.org/10.21615/cesp.5222>
- Quispe Aquise, J. Bautista Quispe, J. A. Arce Coaquira, E. L. Sillo Sosa, J. & Jara Rodríguez, F. (2023). Gestión educativa y competencia digital de los docentes de las instituciones educativas públicas de Puerto Maldonado. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 217-224. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000200217&lng=es&tlng=es
- Ramírez Chávez, M. A., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. [10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081](https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081)
- Romero, J., Granados, I., López, S. & González, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *Inclusión y Desarrollo*, 8 (2), pp 113-127. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.8.2.2021.2749>
- Rodríguez de Andrade, F. M. (2023) El cuestionario en una investigación cualitativa: reflexiones teórico-metodológicas. *Revista Pesquisa*

- Qualitativa*, 11(26), 28-49.
<http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.26.467>
- Paravic Klijn, T., & Lagos Garrido, M. E. (2021). Trabajo en equipo y calidad de la atención en salud. *Ciencia y enfermería*, 0(27), 1-6.
<https://www.scielo.cl/pdf/cienf/v27/0717-9553-cienf-27-41.pdf>
- Pérez-Carvajal, A., Schmitt-Bernal, E. y Catalán-Cueto, J. P. (2025). Reactivación de los aprendizajes en el sistema escolar chileno. Aportes desde la gestión pedagógica – curricular. [Reactivation of learning in the Chilean school system. Factors from pedagogical – curricular management]. *European Public & Social Innovation Review*, 0(10), 01-15.
<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1112>
- Pérez Panduro, S., & Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965-4000.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141 p 3965
- Salcedo-Hernández, M. G., Colán-Hernández, B. A., Mora-Barajas, J. G., & Romero-Carazas, R. (2023). Importancia de las habilidades blandas para la reducción del estrés estudiantil: una revisión sistemática. *Revista San Gregorio*, 1(54), 183-208.
<https://doi.org/10.36097/rsan.v0i54.2275>
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29.
<https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v3/n2/64>
- Salvador-Oliván, J. A.; Marco-Cuenca, G.; Arquero-Avilés, R. (2021). Evaluación de la investigación con encuestas en artículos publicados en revistas del área de Biblioteconomía y Documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, 44 (2), e295. <https://doi.org/10.3989/redc.2021.2.1774>
- Soria Nieto, O., Soria Tello, K. O., Ancco Ramírez, C. L., Vera Teves, R. M, & Flores Masías, E. J. (2022). Gestión educativa y desempeño laboral de los directores de instituciones educativas de la provincia de Aymaraes,

2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 578-599.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2246
- Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>
- UNESCO (2015). Guía para el desarrollo de políticas docentes. Unesdoc.
<https://n9.cl/vhp5>
- Veloso, A. D. L., García Cebrián, L. I., & Marcuello-Servós, C. (2021). Estado y estadística. La importancia de los sistemas oficiales de estadística para las democracias modernas. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 66(243), 55-78. doi:
<http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.243.69278>
- Villalba Quispe, A. F. (2023) *Habilidades blandas y agresividad en estudiantes del 5to de secundaria de la Institución Educativa José Antonio Encinas, Juliaca* (tesis pregrado). Universidad Privada San Carlos. Puno,
https://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/769/Analy_Fiorela_VILLALBA_QUISPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vidal Guerrero, T. (2022). Enfoque cuantitativo: taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento. *Llalliq*, 2(1), 14-27.
<https://revistas.unasam.edu.pe/index.php/llalliq/article/view/936>

ANEXO

ANEXO 1. TÍTULO: HABILIDADES BLANDAS Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE AZÁNGARO 2025								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	MARCO TEÓRICO	METODOLÓGICO
¿En qué medida repercute las habilidades blandas en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025? ESPECIFICOS ¿En qué medida repercute la empatía en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025? ¿En qué medida repercute el trabajo en equipo en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025? ¿En qué medida repercute el liderazgo en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025?	GENERAL: Determinar la repercusión de las habilidades blandas en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025 ESPECIFICOS: Identificar la repercusión de empatía en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025 Determinar la repercusión del trabajo en equipo en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025 Determinar la repercusión del liderazgo en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025	Hi: Las habilidades blandas repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025 ESPECIFICAS La empatía repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025 El trabajo en equipo repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025 El liderazgo repercute directamente en la administración educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público de Azángaro 2025	V.I. HABILIDADES BLANDAS	Empatía	Comprende la situación con sus semejantes	1	Guerra-Martínez et al. (2021) Habilidades blandas se correlacionan con el desempeño docente en un nivel alto. Es decir que, a mayor práctica de las habilidades blandas, será mejor el desempeño docente.	Diseño correlacional Y Población: 4 Directores docentes 4 Directores 60 docentes tipo de muestra no probabilístico -Técnicas Encuestas -Instrumentos Cuestionario
					Percibe y entiende las emociones de los más	2, 3		
						4		
				Trabajo en equipo	Contribuye al cumplimiento de metas comunes	5, 10		
					Desempeña sus tareas y funciones en equipo de trabajo con responsabilidad	6		
						7		
						9		
				Liderazgo	Inspira y motiva al equipo de trabajo	11, 12, 13		
					Lidera el equipo de trabajo	14, 15		
				Negociación	Controla y regula las emociones en situación de conflicto	16, 17		
					Resuelve y soluciona las situaciones de conflicto	18		
			V.D ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	Pedagógica-curricular	Práctica pedagógica	1, 3	Los directivos requieren de una formación adecuada para cumplir eficientemente con sus funciones de	
					Evaluación del aprendizaje	2		
						4		
				Administrativa de	Recursos Humanos,	5, 6		
					Uso de recursos			

ANEXO 2: INSTRUMENTO

La finalidad del presente cuestionario es determinar el nivel de habilidades blandas en docentes. Agradecemos su colaboración, los datos serán procesados de forma confidencial.

INSTRUCCIONES: Estimado (a) docente, seguidamente le presentamos 20 ítems, donde se le solicita marcar de forma objetiva con un aspa en la casilla correspondiente de la escala según considere conveniente, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

Frecuentemente = 5	Pocas veces = 4	Nunca = 3
-----------------------	--------------------	--------------

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso

	VARIABLE 1: HABILIDADES BLANDAS			
	DIMENSION 1. EMPATÍA	F	PV	N
1	Considero que cuento con la habilidad de detectar cuando un colega docente se encuentra experimentando una sensación de malestar, y realizo lo posible para ayudarlo en recuperar su bienestar emocional.			
2	Me siento con la capacidad de observación para detectar cuando un compañero se encuentra molesto o incómodo, y propicio el diálogo para intentar ayudarlo a superar su estado			
3	Promuevo la participación e involucramiento de los compañeros (as) para que puedan expresar con libertad sus emociones y comuniquen lo que consideren oportuno.			
	DIMENSION 2. TRABAJO EN EQUIPO	F	PV	N
4	Me siento comprometido con los acuerdos alcanzados en las asambleas y trabajos colegiados.			

5	Considero prioritario, al igual que mis compañeros de trabajo, implementar y ejecutar con responsabilidad las tareas asignadas por mis líderes pedagógicos.			
	Me esfuerzo por lograr un acuerdo y consenso con las ideas de mis compañeros de trabajo, inclusive cuando este desacuerdo con ellas.			
	DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO	F	PV	N
6	Considero que mis colegas sienten con agrado mi liderazgo en los equipos de trabajo			
7	Promuevo la colaboración entre compañeros de trabajo al consultar o requerir orientación de otro colega especialista en un determinado tema			
8	Fomento el trabajo en equipo mediante consultas para solucionar diversos problemas académicos			
	DIMENSIÓN 4. NEGOCIACIÓN			
9	Promuevo un clima institucional armonioso E implementando asertivamente estrategias de solución para superar las dificultades o conflictos que puedan surgir en la comunidad educativa.			
10	Considero oportuno que cuando surgen discrepancias entre los docentes, se busca resolver el problema de manera cordial, amable y empática.			
11	Fomento con efectividad la búsqueda de soluciones, consensuando con todos los miembros de mi equipo de trabajo			

	VARIABLE 2: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA			
	DIMENSIÓN 5. PEDAGOGIA CURRICULAR			
12	Propongo a mis colegas, diversas metodologías de enseñanza, incluyendo prácticas educativas innovadoras con el fin de potenciar las experiencias de aprendizaje			
13	Promuevo la utilización de diversos recursos educativos con el fin de fortalecer las sesiones y actividades de aprendizaje			
14	Propicio el empleo de nuevas metodologías activas, dinámicas y pertinentes para fortalecer la disposición, y el alcance del aprendizaje por parte de los estudiantes.			
	DIMENSIÓN 6. ADMINISTRACIÓN-RECURSOS HUMANOS			
15	Considero pertinente establecer un horario definido para la atención de padres y/o representantes de la comunidad educativa			
16	Comprendo la importancia de establecer grupos de trabajo entre docentes para intercambiar problemas o situaciones específicas y las formas de enfrentarlos			
17	Promuevo la planificación, y coordinación de la utilización adecuada de los recursos financieros y materiales disponibles.			
	DIMENSIÓN 7. ORGANIZACIONAL			
18	Considero oportuno que las tareas y funciones pedagógicas y de gestión educativa deben ser planificadas con anticipación, de forma			

	colaborativa y consensuada			
19	Propicio la conformación de las comisiones de trabajo para el logro de los objetivos institucionales establecidos			
20	Promuevo la participación de los docentes de manera activa y colaborativamente en la redacción de los documentos de gestión			

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado
 Registro
 Correlaciones no para
 Título
 Notas
 Conjunto de datos
 Correlaciones

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

[ConjuntoDatos0]

Correlaciones			V1= Habilidades Blandas	V2= Administració n educativa
Rho de Spearman	V1= Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1,000	,546**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	60	60
	V2= Administración educativa	Coefficiente de correlación	,546**	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	60	60

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