

Propuesta de plan estratégico basado en habilidades blandas para fortalecer el desempeño docente en educación inicial

Proposal for a strategic plan based on soft skills to strengthen teacher performance in early childhood education

Yaneth Maytee Pinto

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, maestrante de Gerencia Educacional, Venezuela.
pintoyaneth24@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-7000-6672>

Nohelia Tovar Sarmiento

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela
nltovars@gmail.com; <https://orcid.org/0009-000-5850-8788>

Recepción: 14 de noviembre de 2025

Aceptado: 17 de enero de 2026

Publicado: 05 de febrero de 2026

Cita sugerida: Pinto, Y. M., & Sarmiento, N. T. (2026). Propuesta de plan estratégico basado en habilidades blandas para fortalecer el desempeño docente en educación inicial. Reflexio Et Ratio, 3(1), 9-21. <https://doi.org/10.69821/rer.v3i1.24>

Copyright: © 2026 Yaneth Maytee Pinto, Nohelia Tovar Sarmiento; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0) 

RESUMEN

Las habilidades blandas –comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, liderazgo e inteligencia emocional– constituyen un conjunto de competencias esenciales para fortalecer el clima escolar y el desempeño docente en educación inicial. Este artículo presenta una propuesta de plan estratégico orientada a desarrollar habilidades blandas en docentes del nivel inicial, con el propósito de favorecer prácticas pedagógicas más colaborativas, motivadoras y coherentes con los desafíos actuales del sistema educativo. La propuesta se construye desde una revisión y síntesis teórica sobre habilidades blandas, desempeño docente y gestión educativa, y se organiza en fases operativas: diagnóstico orientativo, diseño formativo, implementación, seguimiento y evaluación mediante indicadores. Se espera que el plan sirva como guía práctica para equipos directivos y docentes que requieran fortalecer la convivencia, la comunicación asertiva y la gestión emocional en la dinámica institucional, favoreciendo la calidad de la enseñanza y el bienestar escolar.

PALABRAS CLAVE: desempeño docente, habilidades blandas, plan estratégico, educación inicial, proyecto factible.

ABSTRACT

Soft skills—communication, teamwork, adaptability, leadership, and emotional intelligence—constitute a set of essential competencies for strengthening the school climate and teacher performance in early childhood education. This article presents a proposed strategic plan aimed at developing soft skills in early childhood teachers, with the purpose of fostering more collaborative, motivating, and coherent pedagogical practices that address the current challenges of the education system. The proposal is based on a review and synthesis of theory on soft skills, teacher performance, and educational management, and is organized into operational phases: diagnostic assessment, training design, implementation, monitoring, and evaluation using indicators. It is hoped that the plan will serve as a practical guide for school leadership teams and teachers who need to strengthen coexistence, assertive communication, and emotional management within the institutional dynamic, thereby promoting quality teaching and school well-being.

KEYWORDS: teaching performance, soft skills, strategic plan, early childhood education, feasibility project.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas comprenden un conjunto de competencias personales, sociales y socioemocionales que orientan la comunicación, la colaboración, la adaptación y la gestión de situaciones en contextos complejos (Ramírez Chávez et al., 2025; Pinedo-Castro, 2024). En el ámbito educativo, estas competencias se asocian con desempeños profesionales más efectivos, en tanto la enseñanza implica no solo dominio disciplinar, sino también interacción constante, toma de decisiones situadas y construcción de vínculos pedagógicos. En concordancia con los marcos de competencias del siglo XXI, habilidades como la comunicación, la colaboración, el pensamiento crítico y la creatividad se reconocen como esenciales para responder a los desafíos contemporáneos y sostener prácticas educativas pertinentes (Alianza para las Habilidades del Siglo XXI, 2014; Binkley et al., 2012). En este sentido, el fortalecimiento de habilidades blandas en docentes resulta clave para consolidar ambientes escolares más armónicos y favorecer procesos de enseñanza y aprendizaje de mayor calidad, particularmente en los niveles de atención temprana (Morán Criollo et al., 2024).

En educación inicial, el trabajo docente se desarrolla en un escenario relacional intensivo: demanda comunicación continua con niños y familias, sensibilidad para reconocer necesidades socioemocionales, mediación de conflictos cotidianos y coordinación con equipos pedagógicos. Por ello, el desempeño docente no puede comprenderse únicamente como una ejecución técnica del currículo, sino como un proceso integral donde se activan recursos profesionales, éticos y socioafectivos para alcanzar metas educativas y responder a las exigencias del entorno (Martínez & García, 2017; Rojas et al., 2023). Desde esta perspectiva, la profesión docente requiere dispositivos de desarrollo profesional que fortalezcan competencias socioemocionales y colaborativas, en línea con recomendaciones internacionales orientadas a la formación y capacitación continua del profesorado (UNESCO, 2021).

No obstante, aunque la relevancia de las habilidades blandas se encuentra ampliamente respaldada en la literatura educativa, su incorporación sistemática en planes institucionales de mejora no siempre se traduce en rutas operativas claras para el trabajo cotidiano. La evidencia disponible sugiere que habilidades como liderazgo, comunicación asertiva, empatía, responsabilidad y trabajo en equipo se vinculan con mejores condiciones para el desempeño pedagógico, lo que justifica la necesidad de propuestas organizadas y aplicables en instituciones educativas (Choquehuanca Ramírez, 2025; Ruhalahti & Heinonen, 2024). En consecuencia, se vuelve pertinente estructurar modelos de intervención que articulen fundamentos conceptuales con acciones concretas de formación y acompañamiento, especialmente en educación inicial, donde la calidad de las interacciones influye directamente en el desarrollo integral de los niños.

En atención a lo anterior, el propósito de este artículo es presentar una propuesta de plan estratégico orientado al fortalecimiento de habilidades blandas para mejorar el desempeño docente en educación inicial, en el marco de un circuito escolar específico. La propuesta se concibe como un modelo operativo que integra componentes formativos y lineamientos de seguimiento institucional, con el fin de ofrecer una guía viable para su implementación. En coherencia con su naturaleza teórico-propositiva, este trabajo no reporta resultados empíricos, sino que organiza una ruta de intervención susceptible de aplicación y evaluación posterior por parte de las instituciones interesadas en impulsar procesos de mejora continua centrados en competencias socioemocionales del profesorado.

DESARROLLO

Fundamentación teórica y conceptual

Habilidades blandas: concepto, alcance y relevancia en el siglo XXI

Las habilidades blandas se comprenden como un conjunto de competencias no técnicas vinculadas con la interacción social, la autorregulación emocional y el desempeño eficaz en contextos cambiantes. En la literatura se reconocen también como habilidades socioemocionales, transversales o del siglo XXI, debido a su carácter transferible y su aplicabilidad en múltiples escenarios, particularmente aquellos que demandan comunicación, colaboración, adaptabilidad y resolución de problemas. Su importancia se ha incrementado ante la complejidad de los entornos laborales y educativos contemporáneos, donde se requieren capacidades para gestionar relaciones, sostener climas de trabajo positivos y responder con flexibilidad a nuevas exigencias (Alianza para las Habilidades del Siglo XXI, 2014; Binkley et al., 2012; Vera, 2016). En este marco, las habilidades blandas dejan de ser un complemento y se convierten en un eje estratégico del desarrollo profesional y organizacional, especialmente en instituciones que dependen de la calidad de las interacciones humanas, como las escuelas.

Desde una mirada de competencias, los marcos del siglo XXI agrupan estas capacidades en dominios que integran habilidades para la vida, el trabajo, el aprendizaje y la innovación. Dichos marcos destacan competencias como comunicación, colaboración, creatividad y pensamiento crítico como pilares de desempeño en escenarios complejos, subrayando que los sistemas educativos deben formar sujetos capaces de aprender continuamente, convivir y participar de manera productiva y ética en la sociedad (Alianza para las Habilidades del Siglo XXI, 2014; Binkley et al., 2012). Esta orientación es particularmente pertinente para la formación y actualización docente, dado que el profesorado enfrenta demandas pedagógicas y socioemocionales simultáneas, que requieren equilibrio entre gestión del aula, interacción con familias y coordinación institucional.

Dimensiones de las habilidades blandas: personales, sociales y metodológicas

Para delimitar el constructo, algunos enfoques proponen clasificaciones que facilitan su comprensión y su traducción a acciones formativas. Una distinción útil para propósitos institucionales organiza las habilidades blandas en dimensiones personales, sociales y metodológicas. Las habilidades personales se asocian con la autoconciencia, la ética profesional, la resiliencia y la motivación; las habilidades sociales se vinculan con comunicación asertiva, trabajo en equipo, empatía, mediación y liderazgo; y las habilidades metodológicas se relacionan con la organización del trabajo, la toma de decisiones, la planificación y la mejora continua (Binkley et al., 2012; Tseng et al., 2019). Esta categorización resulta funcional para diseñar planes estratégicos, porque permite convertir un concepto amplio en componentes entrenables mediante módulos, actividades y evidencias de desempeño.

En la misma línea, los desarrollos sobre inteligencia emocional han contribuido a comprender por qué estas competencias inciden en la eficacia profesional, al señalar que la gestión emocional, la empatía y la autorregulación influyen en la calidad de las relaciones, en la resolución de conflictos y en la capacidad de sostener climas organizacionales saludables (Goleman, 1998). Desde esta perspectiva, fortalecer habilidades blandas no significa únicamente “mejorar trato”, sino desarrollar capacidades que soportan decisiones pedagógicas más pertinentes, comunicación más efectiva con la comunidad educativa y mayor consistencia entre planificación, acción y reflexión sobre la práctica docente.

Habilidades blandas en educación y, específicamente, en educación inicial

En el campo educativo, las habilidades blandas se consideran cualidades profesionales esenciales para una enseñanza efectiva, debido a que el trabajo docente se basa en interacción, acompañamiento, mediación y toma de decisiones en tiempo real. El desempeño del profesorado ocurre en un entorno relacional que requiere escucha activa, comunicación clara, construcción de acuerdos, manejo de conflictos y sostenimiento de vínculos con estudiantes y familias. En este sentido, la enseñanza se

entiende como una práctica que integra conocimientos pedagógicos con competencias socioemocionales, particularmente en contextos de diversidad y demandas institucionales complejas (Ruhalahti & Heinonen, 2024). Esto cobra especial importancia en educación inicial, donde la interacción afectiva, la contención emocional y la comunicación con las familias son componentes centrales del proceso educativo.

La educación inicial presenta especificidades que intensifican la necesidad de habilidades blandas: el vínculo cercano con niños y niñas pequeños, la atención a ritmos y necesidades heterogéneas, y el trabajo continuo con representantes y equipos multiprofesionales. En consecuencia, competencias como empatía, autorregulación emocional, comunicación asertiva, creatividad pedagógica y trabajo colaborativo se asocian con la mejora del clima de aula, el desarrollo socioemocional infantil y la gestión adecuada de situaciones cotidianas (Rojas et al., 2023; UNESCO, 2021). Por ello, la formación continua docente que incorpore sistemáticamente habilidades blandas responde a una necesidad profesional y organizacional, más que a una preferencia individual.

Desempeño docente: delimitación conceptual y dimensiones relevantes

El desempeño docente se refiere al conjunto de acciones profesionales que el profesorado realiza en el marco del proceso educativo, articulando conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar metas de aprendizaje y responder a las exigencias de la institución y del contexto. Desde una perspectiva conceptual, el desempeño no se reduce a “cumplir actividades”, sino que expresa cómo el docente moviliza recursos pedagógicos, relacionales y éticos, y cómo participa en procesos institucionales que influyen en la calidad educativa (Martínez & García, 2017; Robalino, 2005). En educación inicial, esta noción requiere considerar la dimensión pedagógica (planificación, mediación y evaluación formativa), la dimensión relacional (vínculo con niños y familias, convivencia y comunicación), y la dimensión organizativa (trabajo en equipo, coordinación y participación en la gestión escolar).

La literatura reciente enfatiza que fortalecer habilidades blandas tiene implicaciones directas en la calidad del desempeño docente, al favorecer prácticas de comunicación efectiva, liderazgo pedagógico, colaboración y convivencia. Revisiones sistemáticas sobre el tema reportan que docentes con mayores habilidades interpersonales y socioemocionales tienden a mostrar mejores condiciones para gestionar el aula, sostener climas positivos y conducir procesos pedagógicos con mayor efectividad, especialmente cuando existen desafíos institucionales o contextuales (Choquehuanca Ramírez, 2025). En consecuencia, una propuesta de mejora del desempeño docente en educación inicial se beneficia de incorporar un enfoque estratégico centrado en habilidades blandas, debido a su potencial para incidir en la práctica diaria y en la cultura organizacional de la escuela.

Bases teóricas de apoyo para la propuesta estratégica

Para sustentar la propuesta estratégica, resulta pertinente integrar teorías que expliquen tanto la motivación profesional como la diversidad de capacidades implicadas en la enseñanza. En primer lugar, la teoría de la motivación al logro plantea que las personas se orientan hacia metas, búsqueda de mejora y reconocimiento, lo que permite justificar acciones estratégicas enfocadas en metas claras, retroalimentación, acompañamiento y reconocimiento de avances, con el fin de fortalecer compromiso y desempeño docente en la institución (McClelland, como se ha retomado en la literatura organizacional y educativa). En segundo lugar, la teoría de las inteligencias múltiples propone comprender la inteligencia como un conjunto diverso de capacidades; aplicada al campo educativo, esta perspectiva favorece el diseño de acciones formativas que reconozcan estilos y fortalezas distintas en el profesorado, promoviendo estrategias diferenciadas para la mediación pedagógica y la interacción con niños y niñas

(Gardner, 1983; Padilla, 2021). Ambas bases sostienen la pertinencia de un plan que no se limite a “capacitar”, sino que acompañe, motive y reconozca diferencias profesionales para potenciar una mejora sostenible.

La fundamentación conceptual permite sostener que las habilidades blandas constituyen un eje clave para mejorar el desempeño docente en educación inicial, ya que conectan la dimensión socioemocional con la efectividad pedagógica y organizacional. En coherencia con esta base, la propuesta de plan estratégico que se presenta en este artículo se orienta a desarrollar competencias blandas priorizadas –como comunicación asertiva, gestión emocional, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo pedagógico y organización del trabajo– mediante una ruta de implementación que articula formación, acompañamiento y seguimiento institucional, con indicadores sugeridos para su evaluación posterior (Alianza para las Habilidades del Siglo XXI, 2014; Binkley et al., 2012; UNESCO, 2021).

Enfoque de construcción de la propuesta

Este artículo se desarrolla bajo un enfoque teórico-propositivo, orientado a la elaboración de una intervención institucional viable, sin pretender reportar resultados empíricos. En coherencia con la tipología de “artículo de propuesta”, el objetivo central no es medir variables ni contrastar hipótesis mediante instrumentos estadísticos, sino diseñar un plan estratégico sustentado conceptualmente, pertinente para el nivel de educación inicial y aplicable a un contexto escolar específico. En consecuencia, el texto articula fundamentos teóricos sobre habilidades blandas y desempeño docente con una ruta operativa de mejora institucional, susceptible de implementación y evaluación posterior por parte de la comunidad educativa.

La construcción de la propuesta se apoyó en una integración conceptual de referentes sobre competencias del siglo XXI, habilidades socioemocionales e implicaciones de estas en la práctica docente, con énfasis en educación inicial. Este sustento se complementó con la delimitación del problema educativo descrito en el manuscrito –centrado en necesidades asociadas a comunicación, relaciones interpersonales, motivación y acompañamiento pedagógico–, lo que permitió establecer un marco de pertinencia contextual para el diseño del plan estratégico. Desde esta lógica, la propuesta se estructura como un modelo de intervención que busca incidir en el desempeño docente en sus dimensiones pedagógica, relacional y organizativa, mediante acciones formativas y de acompañamiento coherentes con la dinámica institucional del nivel inicial.

El procedimiento de diseño del plan se organizó en tres momentos complementarios. En primer lugar, se realizó la precisión conceptual de las habilidades blandas relevantes para el desempeño docente en educación inicial, priorizando aquellas que la literatura asocia con la mejora de la comunicación, la convivencia, el trabajo colaborativo y la autorregulación emocional. En segundo lugar, se definieron los propósitos estratégicos del plan y sus componentes, traduciendo los conceptos a elementos operativos: competencias a fortalecer, objetivos específicos, líneas de acción y productos esperados. En tercer lugar, se estructuró una ruta de implementación en fases (sensibilización, formación-acompañamiento y consolidación), incorporando actividades sugeridas, responsables institucionales, recursos básicos e indicadores orientativos para seguimiento, con el fin de favorecer la viabilidad y la trazabilidad del plan dentro de una institución escolar.

Es importante precisar que los indicadores y evidencias propuestos cumplen una función orientadora y no constituyen resultados del estudio. Su inclusión responde a la necesidad de que la propuesta sea evaluable y adaptable, permitiendo que, una vez implementada, pueda documentarse su progreso mediante registros institucionales, bitácoras docentes, actas de acuerdos pedagógicos y rúbricas de acompañamiento entre pares, entre otros insumos. Por tanto, el aporte de este apartado consiste en

explicitar el modo en que la propuesta se construye y organiza, asegurando coherencia entre el problema planteado, el sustento teórico y el diseño operativo del plan estratégico que se presenta en las secciones siguientes.

Propuesta: Plan estratégico basado en habilidades blandas

La propuesta que se presenta a continuación se concibe como un plan estratégico institucional orientado al fortalecimiento de habilidades blandas en docentes de educación inicial, con el propósito de contribuir a la mejora del desempeño docente en sus dimensiones pedagógica, relacional y organizativa. Se trata de un modelo operativo que articula formación, acompañamiento y seguimiento, bajo el supuesto de que las habilidades blandas (p. ej., comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo, autorregulación emocional, resolución de conflictos, liderazgo pedagógico y organización del trabajo) constituyen un soporte transversal para la práctica educativa cotidiana y para la calidad de las interacciones con niños, familias y comunidad escolar. En coherencia con la tipología de artículo de propuesta, el plan no deriva de una medición empírica reportada en este manuscrito, sino que se formula como una ruta aplicable y evaluable posteriormente por la institución.

El propósito general del plan estratégico es fortalecer habilidades blandas prioritarias en el colectivo docente de educación inicial, de modo que se favorezca un desempeño docente más consistente con las demandas actuales del nivel, caracterizado por una mediación pedagógica sensible, una comunicación efectiva y una cultura institucional colaborativa. En función de este propósito, se plantean como objetivos específicos: (a) sensibilizar al equipo docente y directivo sobre la relevancia de las habilidades blandas en educación inicial y su vínculo con la calidad educativa; (b) desarrollar competencias socioemocionales e interpersonales mediante módulos formativos y prácticas reflexivas vinculadas al trabajo en aula; (c) implementar acciones de acompañamiento pedagógico y trabajo entre pares para consolidar aprendizajes y transferirlos al desempeño real; y (d) establecer un esquema de seguimiento con indicadores orientativos y evidencias institucionales que permitan valorar avances, ajustar acciones y sostener la mejora continua.

El plan se sustenta en principios que permiten asegurar coherencia entre su fundamento conceptual y su aplicabilidad institucional. En primer lugar, adopta un enfoque humanista y socioemocional, al reconocer que la calidad del desempeño docente en educación inicial depende en gran medida de habilidades vinculadas con el trato, la comunicación y la gestión emocional. En segundo lugar, se orienta por la pertinencia contextual, lo que implica que las acciones deben adaptarse a la realidad organizativa, recursos disponibles y cultura escolar. En tercer lugar, incorpora la formación situada, entendida como procesos de aprendizaje vinculados a la práctica real y no solo a talleres aislados. En cuarto lugar, promueve la colaboración y aprendizaje entre pares, al considerar que la mejora docente se potencia cuando existen espacios de co-planificación, observación y retroalimentación. Finalmente, se guía por la mejora continua, que supone seguimiento, ajustes y consolidación progresiva, evitando intervenciones puntuales que no se sostienen en el tiempo.

Para efectos operativos, la propuesta prioriza un conjunto de habilidades blandas que se vinculan directamente con desafíos comunes en el nivel de educación inicial y con componentes del desempeño docente. La comunicación asertiva se relaciona con la claridad pedagógica, la coordinación institucional y el vínculo con familias; la empatía y el trato respetuoso favorecen un clima emocional seguro para niños y un relacionamiento profesional más armónico; la gestión emocional contribuye a prevenir reacciones impulsivas, sostener la paciencia pedagógica y manejar tensiones laborales; el trabajo en equipo fortalece la coherencia entre docentes y mejora la planificación compartida; la resolución de conflictos y mediación facilita la convivencia y la toma de acuerdos; y la organización del trabajo y liderazgo pedagógico permiten gestionar tiempos, recursos y acompañamiento, incrementando la

eficacia institucional. Estas competencias se traducen en conductas observables que pueden integrarse a rutinas escolares, reuniones pedagógicas y prácticas de aula, lo que hace viable su desarrollo como parte de un plan estratégico.

Estructura del plan por fases

La propuesta se organiza en tres fases que buscan asegurar progresión: sensibilización y organización inicial, desarrollo formativo con acompañamiento y consolidación con seguimiento.

Fase 1. Sensibilización y organización del proceso. Esta fase tiene como finalidad alinear al equipo directivo y docente respecto al propósito del plan, clarificar roles y establecer acuerdos básicos de implementación. Se sugiere iniciar con una jornada breve de sensibilización sobre habilidades blandas en educación inicial, seguida de la conformación de un equipo motor (coordinación pedagógica, dirección y docentes referentes). En esta fase también se recomienda aplicar instrumentos formativos de autoevaluación o reflexión guiada (no para investigación, sino para orientar el trabajo), que permitan priorizar habilidades a fortalecer y definir metas de corto plazo. El producto esperado es un acuerdo institucional de implementación (cronograma, responsables y normas de trabajo colaborativo).

Fase 2. Formación situada y acompañamiento pedagógico. Esta es la fase central del plan y se organiza en módulos de desarrollo de habilidades. Cada módulo se estructura con: (a) un microtaller conceptual y práctico; (b) una actividad de transferencia inmediata al aula o a la gestión cotidiana; y (c) un espacio breve de reflexión y retroalimentación entre pares. Por ejemplo, en el módulo de comunicación asertiva pueden trabajarse estrategias de escucha activa y retroalimentación con familias; en gestión emocional, técnicas de autorregulación y autocuidado; en trabajo en equipo, co-planificación y acuerdos pedagógicos; en resolución de conflictos, protocolos de mediación; y en organización del trabajo, herramientas de planificación realista y priorización de tareas. El acompañamiento puede realizarse mediante observación entre pares y retroalimentación constructiva, con registros simples (bitácoras, listas de cotejo o rúbricas internas) que apoyen la mejora sin convertir el proceso en una evaluación punitiva. El producto esperado es la instalación de prácticas recurrentes (reuniones pedagógicas efectivas, co-planificaciones, protocolos de comunicación y convivencia).

Fase 3. Consolidación, seguimiento y mejora continua. Esta fase busca sostener lo aprendido y evitar que el plan quede en acciones aisladas. Se propone realizar una sistematización institucional del proceso (qué acciones se implementaron, qué aprendizajes se consolidaron, qué dificultades emergieron) y establecer acuerdos para su continuidad (frecuencia de comunidades de práctica, acompañamientos periódicos y actualización de compromisos). El seguimiento se apoya en indicadores orientativos (por ejemplo: regularidad de reuniones pedagógicas, cumplimiento de acuerdos de comunicación, número de sesiones de co-planificación, registro de mediaciones realizadas, participación en espacios de reflexión), así como en evidencias documentales institucionales (actas, cronogramas, bitácoras y productos pedagógicos). El producto esperado es un plan de continuidad anual o semestral con ajustes y responsabilidades definidas.

Roles, recursos e indicadores orientativos

Para favorecer la viabilidad del plan, se sugiere asignar roles claros: el equipo directivo cumple funciones de liderazgo y provisión de condiciones organizativas; la coordinación pedagógica actúa como facilitadora del acompañamiento y articuladora de módulos; y los docentes referentes apoyan la dinamización de comunidades de práctica. En cuanto a recursos, la propuesta prioriza insumos de bajo costo (formatos de planificación, guías de trabajo, rúbricas internas, tiempos institucionales de reunión), enfatizando la reorganización del tiempo pedagógico como condición clave. Finalmente, se proponen

indicadores orientativos de seguimiento que permitan a la institución monitorear avances sin necesidad de diseños de investigación: asistencia y participación en módulos, acuerdos implementados, frecuencia de co-planificación, calidad de actas y productos pedagógicos, y evidencias de comunicación institucional con familias. Estos indicadores pueden ser ajustados según la realidad de cada centro, manteniendo el enfoque de mejora continua.

el plan estratégico propuesto ofrece una ruta operativa para fortalecer habilidades blandas como eje transversal de mejora del desempeño docente en educación inicial, integrando acciones formativas, acompañamiento situado y seguimiento institucional. Su valor reside en que traduce fundamentos conceptuales en componentes aplicables, con fases y productos esperados que pueden ser implementados por la escuela y evaluados posteriormente, abriendo la posibilidad de futuras sistematizaciones o estudios empíricos una vez ejecutada la propuesta.

Con el fin de operacionalizar la propuesta y facilitar su implementación en el ámbito institucional, a continuación, se presenta una matriz síntesis del plan estratégico (tabla 1). Esta tabla organiza las habilidades blandas priorizadas, los objetivos de cada componente, las acciones sugeridas, los responsables, los recursos mínimos, así como indicadores y evidencias que permiten orientar el seguimiento interno una vez el plan sea aplicado. De este modo, la matriz funciona como una guía práctica para la planificación, ejecución y mejora continua del plan en educación inicial.

Tabla 1

Matriz del plan estratégico basado en habilidades blandas para fortalecer el desempeño docente en educación inicial

Compon ente / Habilida d blanda	Objetivo específico	Acciones estratégicas (sugeridas)	Responsables	Recursos mínimos	Indicadores orientativos	Evidencias de seguimiento
Comunicación asertiva	Fortalecer la comunicación clara, respetuosa y efectiva entre docentes, familias y equipo directivo.	Microtaller de comunicación asertiva; guías de reuniones con familias; acuerdos de comunicación interna; prácticas de escucha activa y retroalimentación.	Dirección/coordinación pedagógica; docentes líderes.	Guías impresas o digitales; espacio de reunión; formatos de actas.	Número de reuniones planificadas ; cumplimiento de acuerdos; disminución de malentendidos reportados.	Actas de reuniones; acuerdos firmados; bitácoras docentes.
Empatía y trato respetuoso	Promover relaciones pedagógicas afectivas y respetuosas	Taller breve sobre empatía en educación inicial; análisis de casos;	Coordinación pedagógica; docentes.	Material de apoyo; casos/esenarios; cartelera de	Participación en actividades; aplicación de acuerdos de	Registro de acuerdos; listas de cotejo internas; observación

	s con niños, familias y colegas.	compromisos de convivencia; estrategias de lenguaje respetuoso.		acuerdos.	convivencia; percepción de clima relacional.	es de aula.
Gestión emocional y autocuidado	Desarrollar autorregulación emocional y prácticas de autocuidado para sostener el bienestar docente.	Microtaller de autorregulación; pausas activas; técnicas breves de respiración/atación; protocolo de manejo de tensión; círculos de reflexión.	Dirección; coordinación; apoyo psicoeducativo (si existe).	Guías breves; cronograma; espacio para reflexión.	Frecuencia de espacios de autocuidado; disminución de conflictos; asistencia sostenida.	Bitácoras; registros de pausas; actas de círculos de reflexión.
Trabajo en equipo y colaboración	Fortalecer la coordinación pedagógica y la co-planificación entre docentes.	Comunidades de práctica; co-planificación quincenal; elaboración de acuerdos pedagógicos; rotación de roles de liderazgo.	Coordinación pedagógica; docentes referentes.	Formatos de planificación; agenda institucional; recursos didácticos.	Número de sesiones de co-planificación; productos compartidos; participación activa.	Planificaciones conjuntas; actas; productos pedagógicos comunes.
Resolución de conflictos y mediación	Mejorar la gestión de desacuerdos y conflictos mediante mediación y acuerdos institucionales.	Diseño/actualización de protocolo de convivencia; talleres de mediación; simulación de casos; registro de acuerdos.	Dirección; coordinación; comité de convivencia (si aplica).	Protocolo; formatos de reporte; espacio de mediación.	Casos atendidos con acuerdos; cumplimiento de acuerdos; reducción de reincidencias.	Actas de mediación; registros de casos; seguimiento de acuerdos.
Organización del trabajo y liderazgo pedagógico	Optimizar la gestión del tiempo, planificación y	Agenda pedagógica; priorización de tareas; acompañamiento entre	Dirección; coordinación pedagógica; docentes líderes.	Cronograma; rúbricas internas; formatos de seguimiento	Cumplimiento de cronograma; número de acompañamientos;	Rúbricas/formatos completados; cronogramas; informes

	acompañamiento pedagógico para mejorar consistencia del desempeño .	pares; observación con retroalimentación; cronograma de seguimiento.		o.	mejoras en consistencia de rutinas.	internos breves.
--	---	--	--	----	-------------------------------------	------------------

CONCLUSIONES

Las habilidades blandas son determinantes para el desempeño docente en educación inicial porque sostienen la calidad de las interacciones que estructuran la experiencia educativa en esta etapa. A diferencia de otros niveles, en educación inicial la mediación pedagógica se apoya intensamente en la comunicación, el vínculo afectivo, la contención emocional, la coordinación con familias y el trabajo colaborativo con otros docentes. En ese marco, competencias como la comunicación asertiva, la empatía, la autorregulación emocional, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo no funcionan como atributos “complementarios”, sino como condiciones de posibilidad para un clima de aula seguro, una convivencia institucional armónica y una práctica pedagógica coherente con las demandas actuales de la educación (Alianza para las Habilidades del Siglo XXI, 2014; UNESCO, 2021).

Además, la literatura sobre desempeño docente sostiene que este se expresa en dimensiones pedagógicas, relacionales y organizativas; por tanto, fortalecer habilidades blandas impacta simultáneamente la gestión del aula, la toma de decisiones situadas, la coordinación institucional y la relación escuela-familia (Martínez & García, 2017; Robalino, 2005). En consecuencia, impulsar un plan estratégico centrado en habilidades blandas en educación inicial representa una vía pertinente para mejorar la práctica docente y promover procesos de mejora continua en la institución, con posibilidades de traducirse en ambientes más favorables para el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños y niñas (Rojas et al., 2023; Ruhalahti & Heinonen, 2024).

REFERENCIAS

- Alianza para las Habilidades del Siglo XXI. (2014). *Mapas de alfabetización digital: Mapa de estudios sociales*.
- Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., & Rumble, M. (2011). Defining twenty-first century skills. In *Assessment and teaching of 21st century skills* (pp. 17-66). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2324-5_2.
- Choquehuanca Ramírez, R. (2025). Habilidades blandas: Base para el desempeño docente: Una revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 2160-2172. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1042>
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Kairos.
- Martínez, S., & García, J. (2017). *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación*. Congreso Nacional de Investigación Educativa.

- Morán Criollo, I. P., Jurado Fernández, C. A., & Elizalde Cordero, C. I. (2024). Indicadores de habilidades blandas del liderazgo transformacional en la resolución constructiva de conflictos entre docentes escolares del Ecuador. *Conrado*, 20(101), 617-628. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442024000600617&script=sci_abstract
- Padilla, C. (2021). *Análisis de las Inteligencias Múltiples predominante en los alumnados de secundaria y su enseñanza-aprendizaje*. Universidad de La Laguna.
- Pinedo-Castro, A. (2024). Habilidades Blandas como Factor Clave para la Mejora de la Convivencia Escolar. *Revista Docentes 2.0*, 17(2), 216-230. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.550>
- Ramírez Chávez, M. A., Manjarrez Fuentes, N. N., & Arévalo Briones, K. P. (2025). El papel de las habilidades blandas en la construcción del capital social estudiantil: Evidencias desde la UTEQ. SAGA: *Revista Científica Multidisciplinar*, 2(3), 22-38. <https://doi.org/10.63415/saga.v2i3.163>
- Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. En OREALC/UNESCO (Ed.), *Protagonismo docente en el cambio educativo*. *Revista Prelac*, (1), 6-23. <https://www.sidalc.net/search/Record/dig-unesdoc-ark:-48223-pf0000144709/Description>
- Rojas-Chávez, M. Y., Astonitas-Manayay, C., & Soplalpuco Montalvo, J. P. (2023). El Desempeño Docente en Educación Inicial: Retos en Tiempos de Pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 30-38. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.371>.
- Ruhalhti, S., & Heinonen, V. (2024). *Habilidades blandas en la educación: claves para empoderar a los docentes*.
- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H. T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179-186. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.035>.
- UNESCO. (2021). *Capacitar los docentes y educadores*.
- Millalén, F. V. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15(1), 53-73. <https://doi.org/10.61144/0718-9397.2016.137>

USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

No aplica.

APROBACIÓN DE COMITÉ DE ÉTICA

No aplica.

AGRADECIMIENTOS

No aplica.

CONFLICTO DE INTERÉS

No posee conflictos de intereses.

FINANCIAMIENTO

El artículo no tiene financiamiento

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD AUTORAL

Para cada autor debe aparecer el nombre y apellidos. Los roles que declare deben corresponderse con la Taxonomía CRediT que se especifica en las Directrices para los autores. A continuación, se presenta un ejemplo:

Autor 1: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos y fundamentos teóricos y metodológicos del tema expuesto. Redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

Autor 2: Recopilación de datos; aplicación de técnicas estadísticas para analizar o sintetizar datos de estudio; conclusiones. Redacción del manuscrito original.

EDITORIAL

Plataforma de acción, gestión e investigación social S.A.S. Las ideas expresadas en este artículo son responsabilidad de las personas autoras, no representan, necesariamente, la opinión de los editores o de las instituciones aliadas.