



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
EDUCACIÓN**

**Programa de Coaching Académico para fortalecer Habilidades  
Directivas en instituciones del Distrito 09D02 Guayaquil-Ecuador,  
2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN EDUCACIÓN**

**AUTORA**

Inca Álvarez, Martha Gina del Rocío (ORCID: 0000-0001-5872-8430)

**ASESOR:**

Dr. Jurado Fernández, Cristian Augusto (ORCID: 0000-0001-9464-8999)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

PIURA – PERÚ

2022

## DEDICATORIA

*Dedico el esfuerzo de este trabajo y culminación de una etapa más de mi vida profesional a mi Padre Dios Intimo, sabiduría interior y a mi Bendita Madre, fuente inagotable de amor compasivo, realidades interiores en mí, que me acompañan en mis decisiones y dan sosiego a mis días.*

*A mi esposo Pedro Gary Cevallos Gonzabay, caballero intachable, con grandes virtudes, quien siempre estaba presto a ayudarme, sostenerme, levantarme y animarme a ver la vida de manera sencilla, armoniosa y feliz. Gracias amor mío por tus cuidados, por tu apoyo incondicional.*

*A mi padre José Walter Inca Robles, a quien los logros alcanzados lo llenaban de alegría, a mi madre Angelita Buenaventura Álvarez Martínez, ejemplo de tenacidad, esfuerzo y positivismo a quien nada ni nadie la amilana. Gracias por la fortaleza que me has dado como herencia.*

*A mis amigos y amigas, sinceros, leales y nobles siempre dispuestos a socorrerme.*

*A las diversas comunidades educativas, con quienes me relacioné en distintas etapas de mi vida, quienes me enseñaron a ser mejor persona y mejor profesional y en especial a los rectores del Distrito 09D02 de Guayaquil, con quienes compartí gratos momentos profesionales en la construcción de documentos curriculares alineados a estándares educativos y para quienes va la propuesta de mi tesis.*

*Martha Inca*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mi Padre Celestial por su guía y presencia espiritual en mi vida íntima y en mi carrera profesional, a mis compañeros de estudio que me han acompañado en la trayectoria de estudios.*

*A mi docente tutor Dr. Cristian Jurado, quien con gran paciencia supo orientar a todos los compañeros del curso, revisando detalladamente cada parte del proyecto. Agradecimiento y admiración a su entrega, dedicación y responsabilidad para con los doctorantes.*

*Al Docente Coach Pedro Flores Opazo, consultor internacional en Coaching, con amplia trayectoria en la formación de líderes educativos en América Latina, autor de libros con temas como: El Líder Coach. El poder de la escucha. Siete prácticas de coaching para el liderazgo de alto impacto. Quien con su humildad que le caracteriza supo compartir sus experiencias acerca de los procesos de coaching.*

*A la Dra. Sonia Salas, Directora Distrital del Distrito 09D02, Ximena 2, Guayaquil, por su apoyo incondicional para el trabajo con los rectores del Distrito.*

*A los Docentes, Doctores que el destino me los puso como formadores y constructores del conocimiento académico de la Universidad César Vallejo.*

*A todas gracias.*

*Martha Inca*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	21
<b>3.1.</b> Tipo y diseño de investigación	21
<b>3.2.</b> Variables y operacionalización	23
<b>3.3.</b> Población, muestra y muestreo	28
<b>3.4.</b> Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
<b>3.5.</b> Procedimientos	30
<b>3.6.</b> Método de análisis	31
<b>3.7.</b> Aspectos éticos	32
IV. RESULTADOS	33
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES	51
VII. RECOMENDACIONES	54
VIII. PROPUESTA	56
REFERENCIAS	69
ANEXOS	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la variable coaching educativo .....	34
Tabla 2. Resultados por dimensiones de la variable coaching académico.....	35
Tabla 3. Resultados de la variable habilidades directivas .....	36
Tabla 4. Resultados por dimensión de la variable habilidades directivas.....	37
Tabla 5. Resultado de tabla cruzada de las variables.....	38
Tabla 6. Resultados de coaching académico y habilidades directivas .....	39
Tabla 7. Prueba de normalidad.....	41
Tabla 8. Prueba de chi-cuadrado.....	42
Tabla 9. Medidas simétricas variable (1).....	42
Tabla 10. Medidas simétricas variable (2).....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de la variable coaching educativo .....	34
Gráfico 2. Resultados por dimensiones de la variable coaching académico.....	35
Gráfico 3. Resultados de la variable habilidades directivas .....	36
Gráfico 4. Resultados por dimensión de la variable habilidades directivas .....	37
Gráfico 5. Resultado de tabla cruzada de las variables.....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. Modelo de aprendizaje: acción-reflexión-resultados.....	60
Figura 2. Coherencia del ser -Patrones de acción- resultados .....	61
Figura 3. Cambio. Coherencia del ser. Nuevas acciones-nuevos resultados .....	62

## RESUMEN

Estudio sobre el Coaching Académico y Habilidades Directivas realizado en 44 instituciones educativas del distrito 09D02 de la ciudad de Guayaquil en Ecuador. Los resultados sugieren proponer a las autoridades del distrito implementar un programa de capacitación a los directivos, entregándoles los contenidos más pertinentes, a través del coaching académico, manteniendo así el estándar en el nivel directivo que reconocen poseer. La investigación es propositiva con un enfoque cuantitativo, un diseño de tipo Transversal-transeccional. El análisis y verificación de las hipótesis planteadas se hizo utilizando fórmulas estadísticas tabuladas en el Software SPSS. v26. Se concluye que los directivos manifiestan un alto grado de acuerdo con el contenido de un programa de coaching académico, en las dimensiones de liderazgo, comunicación y manejo emocional, para mantener en un alto nivel sus habilidades directivas, en las dimensiones de visión estratégica institucional, gestión de la organización educativa, manejo de la enseñanza aprendizaje y de participación e inserción comunitaria de la entidad educativa. Las habilidades directivas responden al objetivo de mejorar la calidad de educación de acuerdo a las directrices de sus políticas educativas centrales. Los resultados se complementan con otras investigaciones sobre coaching a directivos educativos, se recoge para tal efecto las recomendaciones internacionales incorporando contenidos, metodología y perfil del coach sugerido, para impartir el programa de Coaching Académico a los directivos escolares en Ecuador

**Palabras Clave:** coaching académico, habilidades directivas, directores líderes en educación, liderazgo educativo

## ABSTRACT

Study on Academic Coaching and its relationship with Management Skills carried out in 44 educational institutions belonging to the 09D02 district of the city of Guayaquil in Ecuador. The conclusions on the results suggest proposing to the district authorities a training program for managers, delivering the most relevant content, through academic coaching, so that they maintain the high standard in educational leadership and direction that they recognize to achieve. The research study is purposeful, with a quantitative approach and a Cross-sectional-type design. The analysis and verification of the hypotheses were made using statistical formulas tabulated in the SPSS Software. v26. It is concluded that the directors of the 44 institutions show a high degree of agreement with the content of an academic coaching program that addresses the dimensions of leadership, communication and emotional management, to generate a favorable impact on maintaining management skills at a high level evaluated in its dimensions institutional strategic vision, management of the educational organization, management of teaching-learning and participation and community insertion of the educational entity. The managerial skills respond to the objective of improving the quality of education provided by the district's institutions, in accordance with the guidelines of their central educational policies. The results found coincide with discoveries provided by other research on coaching educational managers, in relation to the fact that leadership, communication and emotional management are domains highly demanded by managers to improve their performance. Based on the results, it is proposed to implement an academic coaching program, collecting for this purpose the international recommendations, incorporating content, methodology and profile of the suggested coach, to provide the training of school directors in Ecuador

**Keywords:** academic coaching, management skills, leading directors in education, educational leadership, educational coaching.



## I. INTRODUCCIÓN

El coaching actualmente es un recurso para los educadores a nivel mundial, existen publicaciones que ofrecen una extensa diversidad sobre la aplicación del coaching en las instituciones educativas, por esa razón se hace necesario diferenciar que el proceso de coaching no es mentoría, consultoría u orientación.

Van Nieuwerburgh (2012) expresa que la GCI, institución Internacional de Australia se dedica exclusivamente desde hace mucho tiempo a la práctica del coaching en centros escolares, establece que la comunicación entre pares mejora el aprendizaje, la toma de decisiones y de conciencia, el coach despierta las habilidades del receptor por medio de preguntas, en estado de presencia y con escucha activa. Este proceso se convierte en un promotor del buen clima laboral, de acompañamiento y apoyo.

Cavanagh (2013) señala las escuelas como sistemas humanos y sociales donde se conjugan interacciones de múltiples actores y variables asociadas a su comportamiento. Los escritos que exploran la función del líder, su práctica y los sistemas educativos, son cada vez más numerosos.

Flores (2010) describe las competencias del perfil del docente Coach como profesor efectivo para transformar a los estudiantes en protagonistas del aprendizaje. La formación de los líderes contiene procesos relacionados con retos individuales de cada directivo, donde el coaching, el trabajo colaborativo y creativo, entre directores son elementos innovadores.

La UNESCO (2014) enfoca como significativo que los líderes docentes y directivos apliquen sus habilidades directivas para tener el resultado esperado en la gestión educativa, esta involucra una serie de aspectos relacionados con el uso de procesos para una eficaz gestión, un docente directivo debe estar preparado para solucionar problemas a fines a sus competencias para la consecución de las políticas planteadas por el MINEDU.

También la UNESCO (2015) señala: el Ministerio de Educación del Ecuador – MINEDUC, puntualiza que las habilidades directivas son sustanciales para la gestión administrativa en los aprendizajes de los estudiantes; particulariza que estas habilidades pueden colaborar en la eficacia de la gestión en los centros escolares, formar un entorno propicio para la labor educativa, y un clima laboral óptimo con la participación de padres de familias.

En cuanto a los informes sobre la educación América y el Caribe, la UNESCO (2014) considera que los rectores encuestados manifestaron la importancia de la capacitación profesional. Los resultados arrojaron que el 35% de los líderes educativos, identificaron problemas en la aplicación de sus habilidades directivas, en la planificación de actividades para organizar la institución, en la existencia de brechas de logro sobre las metas propuestas, y en la falta de trabajo en equipo y auto profesionalización.

A pesar de contar con la formación de directivos y docentes, los programas formativos dentro de la carrera directiva no tienen la aplicabilidad que demanda la calidad educativa. Por lo tanto, es necesario trabajar con la mentoría y el coaching, así como el trabajo colaborativo entre redes de directores, considerando las dificultades que aquejan a la educación en los países de Latinoamérica como son: la falta de desarrollo profesional de directivos y docentes, inadecuada preparación, desactualización, y asignación de directivos y docentes sin especialidad, lo cual da como resultado una baja calidad educativa no acorde a las demandas sociales.

Si bien es cierto existen políticas educativas y estándares educativos para la gestión administrativa, docente y el aprendizaje, el resultado de las evaluaciones indican dificultades en el desarrollo profesional directivo y docente, cuya causa es el demérito a la docencia, como también la desmotivación del directivo por el exceso de trabajo, el encargo como autoridad sin reconocimiento económico por su cargo. Por ello, es urgente diseñar un programa para elevar el profesionalismo y compromiso de directivos en el desarrollo y multiplicación del liderazgo para así obtener resultados positivos en las Instituciones educativas.

Otro aspecto a resaltar, referente al sistema de educación en el Ecuador, este no experimenta cambios en la metodología innovadora, debido a la falta de líderes inspiradores, con una visión renovada de la misión directiva. El no involucramiento de las autoridades para ser protagonistas sociales y los lineamientos de un estudio social, normalmente se observa inconsistencia teórica-metodológica en las investigaciones, demandando la necesidad de directivos Coach. Estos deberían actuar desde una mirada integradora y conexión emocional con su entorno, con liderazgo, capacidades y aptitudes para la comunicación asertiva, de esta manera, se concretaría los objetivos de la educación y los planes pedagógicos

El principal problema presentado dentro del presente estudio es que no existe una acertada participación de las autoridades educativas, no han incorporado el desarrollo sistemático del ser emocional en las escuelas y colegios. Se observa, la carencia de habilidades e innovaciones, generando conformismo y la falta de motivación para adaptarse a los procesos metodológicos rutinarios por parte de los docentes, sin existir el acompañamiento o guía para la superación de obstáculos físicos y psicológicos que emergen con los estudiantes.

En el Distrito 09D02 en Guayaquil, Ecuador, se detectó un bajo nivel de habilidades directivas en los rectores, y el poco involucramiento y evasivas en las actividades pedagógicas de perfeccionamiento, según información recibida por el DECE Distrital (Departamento de Consejería Estudiantil). Aplicaron a los directivos y docentes el cuestionario Maslach Burnout Inventory MBI en el Distrito 09D02, registraron condiciones psicológicas de directivos y docentes, donde observaron en un gran número de ellos actitudes negativas y evasión a las responsabilidades.

En el informe de los asesores educativos de los Distritos de Zona 8 en Ecuador, durante el periodo lectivo 2019 – 2020 sugieren capacitaciones para los docentes y directivos a fin de facilitar estrategias que coadyuven a cambiar el desánimo en directivos y profesores. En los planes de capacitación profesional y acompañamiento docente de las Instituciones Educativas se dan lineamientos en la que los directivos deben recibir capacitación para el acompañamiento docente y

el desarrollo de habilidades directivas como uno de los requerimientos para la calidad educativa y el cumplimiento de los estándares educativos.

La presente investigación brindará la oportunidad de cubrir una necesidad existente en los directivos y docentes del Distrito Educativo en mención, siendo ineludible tratar con mejores estándares de gestión la calidad educativa de acuerdo con las exigencias actuales como mejorar los recursos de autogestión, canalizar las habilidades organizativas con responsabilidad y esfuerzo, para optimizar el acompañamiento entre directivos y docentes. El coaching académico constituye un instrumento eficaz aplicado en el liderazgo para el desempeño administrativo y el bienestar de los centros escolares, se confirma su implementación como una herramienta que mejora las medidas de bienestar y efectividad en el desempeño educativo.

En ese sentido, el Coaching académico, se convierte en una respuesta a la imposibilidad de los líderes educativos para ejercer una dirección efectiva en las instituciones acordes a la visión que deben alcanzar las organizaciones y el empoderamiento de la misión elaborada. En múltiples ocasiones, la falta de empoderamiento de la gestión administrativa obstaculiza la productividad efectiva y el trabajo de los equipos, por lo que la intervención del especialista Coach Académico o Educativo retroalimenta la superación personal y profesional y, evalúa coadyuvando a una correcta toma de decisiones, y armoniosos estados emocionales en los directivos y docentes.

Se puede apreciar como el proceso de coaching ayuda en la regulación emocional, permitiendo el desarrollo de estrategias comunicativas y soluciones académicas prácticas, profesionales, personales y de liderazgo, para transformar hábitos y así fortalecer las competencias directivas, en la comunidad educativa.

El objetivo general de este estudio consiste en proponer un programa de coaching académico para las mejoras de las competencias directivas de los rectores de las Instituciones Educativas del Distrito 09D02, de la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador 2021. Como objetivos específicos: diagnosticar la necesidad

manifiesta en las practicas directivas de los rectores de las instituciones educativas del Distrito 09D02, analizar los aportes teóricos acerca del coaching educativo y las habilidades directivas y diseñar un programa de coaching académico para el mejoramiento de las prácticas directivas en los centros escolares.

Se busca comprobar la hipótesis planteada en cuanto a: si se aplica el Programa de Coaching Académico mejoran las habilidades directivas en las Instituciones del Distrito 09D02, Guayaquil, Ecuador, dará como resultado el análisis de la variable independiente relacionadas a los programas de coaching y el estudio de la variable dependiente referente a la mejora de las habilidades directivas.

## II. MARCO TEÓRICO

Pereda (2016) realizó estudios en España acerca de las habilidades directivas en empleados públicos de Córdoba, una población de 46.175, con una muestra de 1.363, concluyó que las organizaciones requieren un recurso humano con destrezas y competencias rectoras y personales, para dar un buen servicio a la ciudadanía. El personal en las instituciones educativas con procesos metodológicos de coaching tendría destrezas y habilidades idóneas para evitar que las organizaciones se estanquen y el avance tecnológico y crecimiento de la comunidad de aprendizaje se enfoque en niveles de eficacia y calidad.

Bou Pérez (2013) diseña al coaching académico como una labor basada en la nueva metodología de aprendizaje – enseñanza, la cual sobrelleva una diferente concepción de aprender, observa al coaching académico a modo de táctica para explorar la ciencia humanística. Este proceso se establece con la participación, de dos personas, el coach y el coachee, el primero procura que el segundo tome conciencia, vigore su autoestima y confianza, descubra su centro, se motive a actuar responsablemente. De esta manera, moviliza los ingenios en emociones, el dominio de su cuerpo y expresiones, retándose a sí mismo para alcanzar sus metas, desde el ser hasta el hacer.

Lo acotado por el autor, sustenta el coaching como el monitoreo directo de la persona en el proceso, ya que es un instante crucial de la vida, hasta concretar sus propósitos. Con el coaching se alcanzan resultados establecidos entre el coach y el coachee, mayor autonomía, a partir del desarrollo conjunto de habilidades y potencialidades. Esto sugiere que el coaching educativo comprende tres áreas críticas: instituir técnicas nuevas en la clase que vigore un entorno colaborativo y asociativo de la enseñanza para estudiantes; faculte a los actores para alcanzar su máximo potencial y los objetivos personales, profesionales o académicos que se propongan y la mediación de conflictos entre diferentes partes del sistema educativo, incluidos profesores, alumnos y padres.

También el autor describe, los tres ejemplos o modelos. Modo cooperativo: Modelo colaborativo: aprendizaje no guiado de aprender a aprender, en donde los alumnos innovan y en vez de amontonar conocimientos, llevan a cabo transformaciones reales, cambios que atañen a hábitos de pensar, al manejo emocional, como a la capacidad para seguir creciendo. Lo más importante es destacar que el aprendizaje no se trata solo de lograr resultados correctos, sino además de formar personas fuertes emocionalmente. Participar en el procedimiento pedagógico en el desarrollo de los involucrados: maestros, estudiantes, padres y directivos, les proporciona materiales de trabajo específicos para mejorar el desempeño en las áreas donde se necesitan. Mediación en situaciones de conflicto: El coaching académico apoya la mediación en situaciones de conflicto entre diferentes partes del sistema educativo y suministra instrumentos para proveer las buenas decisiones y el acuerdo entre las partes. Una parcela ocupada por consejeros, directores, psicólogos escolares, jefes de estudio, inspectores, jefes de departamento, e incluso profesores.

Van Nieuwerburgh & Campbell (2015) diseñaron un marco global para el coaching en educación, enfocando el lugar y la forma de usar las conversaciones de coaching en los centros por medio de las técnicas de coaching, los ubicó en cuatro contextos conversacionales: a) el éxito y bienestar en los estudiantes, b) el liderazgo educativo, c) la práctica profesional, y d) la participación en la comunidad educativa. Este marco global es una elección para tomar en cuenta, porque aumentan los estudios que tratan de la relevancia del coaching en instituciones educativas.

Monroy (2018) en Guatemala investigó sobre el desempeño laboral y coaching, determinó la relación del entrenamiento coaching con el rendimiento laboral de los médicos visitantes de Quetzaltenango. La muestra fue de 40 participantes y supervisores, en el estudio descriptivo, encontró que el coaching en el trabajo de equipo influye en el desempeño, en consecuencia, proporciona alineación del trabajo o gestión personal a los objetivos, facilitando una mayor producción en los empleados. Por ello, la práctica del coaching en las instituciones es una

herramienta de gran utilidad que contribuye más allá del crecimiento económico a un mejor desempeño y satisfacción laboral.

Bécart (2015) investigó en Colombia sobre la trascendencia del Coaching en la aplicación de aptitudes que sirven para la vida, la muestra fue de 70 participantes; concluyó sobre la existencia de pocas investigaciones que propongan este entrenamiento para la vida y la importancia para desarrollar destrezas y valores para resolver problemas cotidianos en todas las dimensiones. El coaching constituye una base, donde la escucha activa, el diseño de acciones, las preguntas poderosas y el establecimiento de metas aseguran el progreso y responsabilidad de los coaches o aprendices.

Holguín & Rocha (2014) indagó en Ecuador acerca del Coaching como táctica organizacional para optimizar el entorno laboral empresarial, para ello realizó un estudio cuantitativo en varias empresas. Concluye que el Coaching favorece a las instituciones en sus resultados y mejora el clima de trabajo de los empleados incrementando la productividad. El profesional ubicado adecuadamente en la maquinaria social proporcionará armonía y productividad a los contextos laborales.

Flores (2020) desarrolló en Perú un estudio sobre el Coaching para potenciar las habilidades directivas, teniendo como resultados un 50% de inexperiencia de las habilidades del Coaching y las múltiples ayudas del mismo, un 56.7% de falta de responsabilidad de los líderes, un 43% de decisiones equivocadas y un 30% con comunicación no asertivas e inadecuado trabajo de equipo, concluyendo que el proceso de coaching facilita técnicas para ayudar a resolver la problemática. El programa es fundamental por las necesidades descubiertas, el mismo incrementará la utilización de nuevas metodologías, mejor comunicación, liderazgo, trabajo de equipo y una gestión escolar de calidad.

Sánchez (2019) en la investigación realizada acerca del coaching educativo y el liderazgo distributivo, sus resultados arrojaron que el programa de coaching en las dimensiones del modelo participativo, y mediador de conflictos tienen un nivel mediocre y el liderazgo distributivo en sus dimensiones de cordialidad, aptitud, y



estimulación son de nivel incorrecto. Por eso, se debería fomentar en los docentes el desarrollo de las características de las dimensiones.

Barbarán (2019) la intención de su investigación de coaching educativo fue determinar su relación con el trabajo docente en una Universidad Privada, los datos fueron analizados donde las variables tienen una relación de 0.798%, demostró que el coaching es una práctica efectiva en la gestión administrativa. Así el desempeño docente tiene varios factores a ser aplicados en el ejercicio docente, sin embargo, existen técnicas eficaces para la motivación, actualización y cambio de actitudes mentales y emocionales de los líderes y docentes que permiten romper paradigmas y crear nuevos, de acuerdo a los tiempos actuales. La palabra coaching, en este estudio, es definida de múltiples formas por distintos autores, aunque todos tienen como eje central el bienestar y efectividad del individuo, a través de un proceso de conversaciones que expanden, instalan y desarrollan competencias pertinentes.

Ravier (2005) reseña a Sócrates, el primero en el comienzo del coaching, por lo tanto, tiene relevancia su origen. La teoría socrática y la técnica de la Mayéutica, arcaico método de conversación, en la Grecia antigua, radicaba en la utilización del diálogo para llegar al discernimiento y esclarecer las verdades a través de las preguntas, teniendo como respuesta conocimientos interiorizados de los discípulos y conocimientos por desarrollar.

Casado (2010) expresa: el coaching tiene características profesionales que emplaza al individuo a establecer claras metas y definir el tiempo a cumplirse. Considerar la toma de conciencia y el uso recursos en el cumplimiento de las metas resulta satisfactorio y de gran beneficio en el momento de finalización y obtención de resultados de las mismas.

En EE. UU el coaching emergió en el mundo del deporte fomentado por Timothy Gallwey, el inventor del “Juego interior”, influyendo como una pedagogía para mejorar resultados. Vincula al deporte y sus marcas, lo que crea un interactivo

proceso, donde el entrenador lleva al grupo o persona al máximo rendimiento desarrollando sus capacidades, técnicas y habilidades.

John Whitmore (2011) en su teoría de la libertad, refiere que el coaching se ajusta al potencial humano para generar nuevas posibilidades, aplicó este procedimiento para trabajar en el progreso de las personas. La particularidad del coaching radicaría en rescatar el potencial de los individuos para aumentar su desempeño al máximo animándole a aprender.

Bécart (2015) destaca el estudio del coaching como acompañamiento, cuyo fin es el crecimiento, desarrollo y aprendizaje de las personas y equipos, de una manera individualizada. A pesar de constituirse el coaching como una estrategia de potenciación para el éxito, dicha base radica en el acompañamiento a realizar por el coach.

Bou (2009) señala que el coaching es una técnica impresionante para ejercer cambios, facilita reorientación en las personas para ser exitosas y se puede constituir en una filosofía o apuntar a construir un mejor mundo. Las herramientas brindadas por el coaching deben ser muy bien comprendidas por el entrenador y los coaches para que haya sistematización en el proceso y un verdadero enfoque a la meta a cumplir.

Flores (2010) en su libro el Líder Coach, refiere que el coaching es una tecnología social basada en conversaciones, donde se empodera a los coachees para transformarse en quienes quieren ser, para lograr un hacer más efectivo y satisfactorio. De la misma manera, es relevante considerar la comunicación efectiva, creatividad e innovación, el trabajo colaborativo en red y el liderazgo socioemocional como ejes fundamentales.

Echeverría (2005) con respecto a la comunicación efectiva, en su libro Ontología del Lenguaje, la plantea como activa y generativa de nuevas posibilidades relacionadas con significados y acciones. La escucha se convierte en una importante competencia en lo efectivo de la comunicación, generando con esta

habilidad la construcción, interpretación adecuada, proyecciones a futuro, buenas relaciones y la capacidad de transformación y aprendizaje. Una efectiva escucha es el resultado de un efectivo hablar y conversar. Cabría preguntar cuando se escucha para comprender lo que se está escuchando y tener claridad de los hechos, los juicios y las opiniones ya que estas no están fundadas en evidencia.

Goleman (2016) resalta la creatividad como rasgo del “temperamento en la personalidad y la correlación con el concepto de pensamiento divergente”. Se trata de una técnica para facilitar el abordaje de los problemas desde nuevas miradas y así sean resueltos de forma no directa, mantienen la creatividad. Utilizar el pensamiento lateral o pensar fuera de la caja, permite entregar formas no comunes de comprender y resolver situaciones e imprevistos.

Román (2002) refiere con respecto al potencial del trabajo colaborativo en red, este sustituye al modelo tradicional de enseñanza aprendizaje del docente por el modelo centrado en el estudiante y la interacción entre ambos. Los entornos de aprendizajes enfocados en las redes demandan herramientas relacionales básicas para buenos resultados.

Cortes (2017) los líderes socioemocionales comprenden que las emociones se transfieren a otros de forma no consciente a través de motivaciones emocionales por emulación de acciones ya sean verbales o no. El coaching regula las emociones cuando estas son potencializadas conscientemente.

West (2016) señala que el término emoción procede del vocablo *motere* de raíz latina, simboliza conmover, exponiendo que cuando actuamos, las emociones que sustentan el movimiento. La experiencia emocional implica preferencias a actuaciones específicas, alejarnos de un escenario cargado de aversión o desasosiego y acercarnos al percibido como más seguro o placentero. Considerar el estudio y manejo de las emociones en las diversas situaciones proporciona un modo de tomar de decisiones más conscientes sobre las consecuencias que reportan.

Pert (1997) -inmunóloga, plantea que las impresiones emocionales informan del momento de intercambio donde una percepción condiciona si la ruta de un estímulo es nerviosa, humoral e inmunológica, interconectando coherentemente con ello a las células, sistemas y órganos que intervienen en el proceso de crear las respuestas orgánicas. Estos descubrimientos sugieren que el organismo está más o menos vulnerable a ciertas emociones, en la medida que ha fijado más receptores específicos para capturar las moléculas de la emoción o neuropéptidos más pertinentes, presentes en las membranas celulares. Los mensajes recibidos verbales o no verbales afectan de una u otra manera a quienes los interpretan, pues estos le permiten saber si es una amenaza o un reconocimiento lo que se le ofrece.

Gardner (2001) describió diferentes tipos de inteligencia y categorías como son: *el auto-conocimiento*, denominado también inteligencia intrapersonal que diferencia diversos sentimientos; además *las habilidades socioemocionales*, relacionadas con el tipo de inteligencia social, a la que llamó interpersonal, la habilidad para plantear distinciones entre los individuos y diferenciar los temperamentos, estados de ánimo, motivaciones e intenciones. Descubrir el verdadero significado e intención del otro ayuda a relacionarnos con mayor efectividad y satisfacción en la sociedad.

Goleman (1995) explica que el aprendizaje socioemocional, es el producto de múltiples habilidades como: la autorregulación emocional, la conciencia social, el autoconocimiento y la toma de decisiones. Si tenemos un buen manejo de las habilidades emocionales nuestra vida transcurrirá de manera más serena y nuestro logro para alcanzar las metas serán más efectivo, las competencias, identidad, habilidades, conocimientos, valores y mentalidad tendrán una estructura social más sólida y menos vulnerable.

Carr (2014) las competencias juegan un papel importante para lograr metas y decisiones acertadas, desempeñar funciones, tareas, roles, ser comprometidos en la interacción y adaptabilidad en los diversos contextos. Si tenemos el sentido de

pertenencia, seremos más perseverantes y aumentaríamos las probabilidades para ser exitosos en las actividades que emprendamos.

Acosta et al (2017) consideran que las habilidades directivas en lo laboral son sumamente importantes, los empleadores las recompensan y valoran; de la misma forma, aquellos trabajadores con esas prácticas tienen más oportunidades de lograr y mantener un trabajo. Las personas realizan pruebas de toma de decisiones y perseverancia son más sociables y agradables que aquellos que no las practican.

La UNESCO (2017) ha señalado indispensables para el aprendizaje del siglo XXI, la comunicación, la creación de contenidos, la colaboración, productividad, como también, la creación de contenido de colaboración y el aprendizaje informal. Las competencias personales como la creatividad, resiliencia, asunción de riesgos, responsabilidad, capacidad de iniciativa, y habilidades sociales como el compañerismo, compasión y empatía para el aprendizaje, son capacidades de alto valor en la gestión, tanto para abordar el fracaso y responder ante él, (Scott, 2015). En el mundo laboral, educativo y personal estas competencias son de vital importancia en lo personal, y en el quehacer educativo.

Oviedo (2017) señala en la solución de un conflicto, se busca dar otras opciones de procedimientos para el alcance de los objetivos por medio de la conciliación, negociación, arbitraje y mediación. Los líderes educativos en determinadas ocasiones no siguen este proceso, sin embargo, buscan resolver los problemas con mediadores de conflictos produciéndose decisiones de baja asertividad.

Lederach (2007) presenta una perspectiva diferente para afrontar circunstancias no deseadas, los denomina conflictos en transformación, diferenciándolos de la resolución de conflictos, porque hay un cambio de percepción en las maneras de comunicarse y un crecimiento comprometido, teniendo como base el reconocimiento y empoderamiento. Si queremos que se de este enfoque se necesitarían líderes comprometidos con visión compartida para lograr un cambio social y la integración.

Panitz (1998) puntualiza al trabajo colaborativo en etapas, donde los individuos interiorizan los conocimientos de mejor manera como si lo hicieran de forma individual, por el intercambio entre los participantes. La conexión establecida entre las personas integrantes del equipo diferencia, empatiza y contrasta las diversas maneras de pensar, siendo más efectiva para llegar a construir un nuevo conocimiento.

Cabrera (2014) en su libro Redarquía expone que nos encontramos en una nueva cultura organizacional de colaboración. Con la plataforma tecnológica -la web 2.0- permite cimentar una inteligencia colectiva en redes para expandir el poder de las relaciones. Este modelo propone la autogestión, donde cada integrante que realiza la toma de decisiones, es autónomo, en la información hay intercambio y participación con un efecto multiplicador.

Flores (2015) propone que el trabajo en equipo, es una condición necesaria y deseable para lograr efectividad en el desempeño laboral y en la construcción de un buen clima relacional organizacional, lo cual repercute en su sustentabilidad. Plantea que un equipo de trabajo tiene una estructura para dar organicidad a las tareas. Así opera sobre una trama de acuerdos y lineamientos llevando adelante las acciones y tareas requeridas, tomando como base las metas y objetivos asociados, planes y programas pertinentes, junto a la definición de las áreas de responsabilidad y funciones definidas asociadas al rol de cada integrante.

Al mismo tiempo, destaca la identidad del equipo que le permite diferenciarse de otro. Esta identidad se sustenta en valores y prácticas comunes, junto con un sentido de pertenencia. En ese mismo aspecto, el trabajo en equipo y un equipo de trabajo, disponen de ciertos ritos, procedimientos y protocolos para resolver sus diferencias o controversias, llegando por medio de ellos a ciertos acuerdos.

Naranjo (2010) asegura que las habilidades de liderazgo son importantes para poder llevar a cabo funciones y actividades de una organización o dirección. Por lo tanto, definiríamos a las habilidades directivas como aptitudes esenciales en las funciones de un director educativo.

Porlan *et al* (1989) considera en los conocimientos profesionales, la expresión de procedimientos concretos que requieren de procesos habituales de evaluación, contraste y sistematización. Sin embargo, es necesario también considerar las interacciones y las cotidianas experiencias para el desarrollo profesional que se da en la socialización entre pares.

Uribe *et al.* (2017) describen la estructura para el liderazgo y la gestión educativa, la misma tiene como base los conocimientos profesionales, principios y habilidades sociales e interpersonales. Así la gestión educativa es realizada con el equipo directivo, garantiza un ofrecimiento educativo integral y de calidad. La instalación de la gestión educativa, por medio del Proyecto Educativo Institucional, tiene un valor inclusivo y social con diversidad e identidad cultural, apuntando hacia el cumplimiento de los actuales estándares de calidad promovidos. Así mismo, el autor reconoce que la diversidad de los actores educativos demanda una cultura organizacional de relaciones de convivencia armónica y participación entre sus miembros. Esta cultura precisa condiciones equitativas de respeto y dignidad en la que el balance entre los deberes y derechos garantizan la inclusión y la diversidad.

En términos del autor la contextualización de un currículo implica el cumplimiento de metas y objetivos que aseguren oportunidades iguales para todos. La educación de calidad considera modalidades diversas y acuerdos entre los actores educativos en actividades cotidianas psicosociales y pedagógicas. Las comunidades de aprendizaje sirven para mejorar los aprendizajes interdisciplinarios facilitando la correlación de las asignaturas. Considera también, que el sistema de evaluación integral y monitoreo tiene planes y manuales para evaluar constantemente el impacto de la calidad en la comunidad educativa. Tomar decisiones en diversas fuentes y datos cualitativos y cuantitativos orientados por una información ventajosa, permiten ajustar los programas y generar las estrategias que refuercen la confianza en la retroalimentación y buen uso de la información a seguir.

El autor afirma que la disponibilidad de condiciones y recursos en las organizaciones deben asegurar la labor directiva y docente acorde al plan estratégico; de la misma forma, la estructura, el diseño organizacional y los medios factibles que definen la distribución equitativa de las tareas, potencia al verdadero líder y sus decisiones. Para un buen servicio de calidad se valora la formación de los equipos de trabajo. El clima organizacional promueve procesos psicosociales, pedagógicos, positivos, infraestructurales, de recursos y un eficaz diseño de la institución.

Monsalve *et al.* (2018) conceptualiza como líder aquel que guía a un colectivo hacia un objetivo en común, de forma desinteresada y consciente, su actuar siempre será persuasivo, anticipado a los porvenires, convincente y de expresiones claras y concisas, gracias a todos estos atributos genera y llena confianza y seguridad en quienes lo siguen.

Silva (2016) influjo dual que se da en situaciones donde un colectivo valida y acepta a alguien como su guía para un fin en común; liderazgo.

Leithwood (2009) puntualiza al liderazgo educativo como el trabajo de captar y fomentar en otros el potencial y motivación para lograr las intenciones y articular los propósitos compartidos de la unidad educativa

Elmore (2015) reconoce al liderazgo, aplicable para el progreso, desde esta perspectiva de la aplicación, el coaching no es una característica personal o rasgo distintivo del líder, son las acciones en conjunto que se construyen de manera simultánea en determinado contexto

Flores (2019) identifica el liderazgo en la educación centrado en tres componentes críticos: poner en acción las emociones de las personas, estimulándolas, ofreciéndoles un método claro de promoción y reconociéndolas en sus logros; organizando y estructurando las tareas y los medios para alcanzar las metas y resolviendo eficazmente y de forma justa las situaciones de presión o estrés en los equipos.



Ahumada *et al.* (2015) dan un valor neto a la investigación presente para conocer las habilidades y prácticas determinadas que caracterizan a un coaching académico positivo. los descubrimientos son bastantes convergentes en identificar, porque su grado de enfoque en aplicación muestra variantes según la vulnerabilidad, contexto, clase institución, tal como a la fase de mejoramiento o al nivel de progreso, lo que reafirma al liderazgo como algo contingente y contextual.

Leithwood *et al.* (2006) desde la perspectiva del liderazgo y dirección educativa, ésta se fundamenta y delinea tomando en cuenta los conceptos siguientes: gestión, liderazgo y prácticas de liderazgo. Entendiéndose al liderazgo como la labor que abarca más aspectos en sólo conducir el establecimiento, debe generar una labor compartida y alineada por todos los participantes de la respectiva institución, tal como en los equipos de pedagogía, inspectoría y técnicas.

Bellei *et al.* (2014) exponen que internacionalmente la investigación es convergente porque presenta al liderazgo académico como un agente crítico en el avance de las instituciones, definitivamente los logros de instrucción del alumno, significativa y especialmente en las instituciones en contextos sociales de exclusión, inermes y de menores recursos económicos.

Leithwood (2008) asegura con frecuencia resultados óptimos, en los colegios donde se observa al liderazgo como un componente diferenciador de la capacidad potencial de las instituciones educativas en una línea de progresos sistemáticos.

Valenzuela & Horn (2012) coinciden en que el liderazgo trae resultados positivos en la formación de los estudiantes, practicado por medio de la influencia de las autoridades educativas en el desarrollo de las habilidades participando también en este desarrollo los profesores. En conclusión, el contexto para que ocurra el aprendizaje debe estar en el marco emocional, para generar gestiones procedentes y estructura de apoyo.

Muñoz & Marfán (2012) plantean la relevancia del liderazgo, ya que se ha llevado, a un asunto tratado en las políticas académicas de varios países de Latinoamérica y la OCDE. Los procesos educativos de dichos países prosperan en políticas de

atribuciones, funciones, redefinición y procesos de elección de sus directores; de consolidación de las competencias directivas por medio del desarrollo de un modelo de desempeño y de una compilación de prácticas de liderazgo

Kotter (2002) destaca que, si bien liderazgo y gestión escolar son usados en forma parecida, en su alcance y definición son diferentes, aunque se completan. En tanto la gestión se hace cargo de enfrentar la dificultad de los procesos institucionales, su sostenibilidad y sinergia, el coaching hace frente a las variantes en el panorama dinámico

Hopkins & Spillane (2013) sobre la gestión de los grupos rectores, señalan la asociación esencial a la optimización de condiciones para avalar el perfeccionamiento de las capacidades profesionales y las prácticas docentes. Refieren a estos contextos como la “infraestructura”, que invisible, sin embargo, respalda y garantiza la realización de las tareas.

Uribe & Celis (2012) están de acuerdo en que la gestión adecuada incluye la planificación, el desarrollo de capacidades, el establecimiento de procesos de la calidad de esos mecanismos, la rendición de cuentas y la interpretación de esas consecuencias. Cada una de estas aseveraciones carece de sentido sin un liderazgo educativo que genere un espacio de confianza y compromiso en el marco del comportamiento ético y dirija el trabajo de la institución con visión. Un entorno donde se garantiza una comunidad inclusiva y respetable. Los líderes escolares con excelentes resultados de liderazgo educativo generalmente tienen una gestión y una gobernanza bien desarrolladas, lo que confirma la complementariedad de los dos.

La OCDE (2005) propone en el proyecto educativo la definición del ser competente como una capacidad para responder a las exigencias personales o colectivas, en la cual se pueden ver las destrezas, actitudes afines al desempeño efectivo y conocimientos. Las competencias, en su definición, incluyen un saber procedimental, un saber hacer y un saber ser, que puede ser medido y observado.

Leithwood y col. (2006) enfatizaron en los pasados diez años, la ejecución de una serie de estudios y esfuerzos integrales para determinar prácticas de liderazgo efectivo en las instituciones educativas. Quizás el más influyente y reconocido es la investigación, el cual diferencia prácticas cotidianas en contextos específicos conforme a la revisión transversal de varios estudios, lo dividieron en 4 dimensiones principales: *establecer el rumbo*, en la que se propone una visión compartida, *la influencia de propósitos habituales de trabajos*, *suscitar perspectivas nuevas*; y *reinventar la organización*, significa edificar una entidad que promueva el compromiso mediante la construcción de una cultura colaborativa.

Robinson (2009) distingue cinco conjuntos de habilidades bastantes consistentes: planificar, instaurar, expectativas, metas y coordinar, en un estudio del liderazgo y su influencia en la enseñanza de los alumnos, basándose en una meta-análisis. Estrategia de concesión de materiales, evaluar la educación y el currículum, participar y promover la forma de aprender y la capacitación profesional y garantizar un entorno regulado y favorable

Hargreaves & Fullan (2014) mencionan los métodos de coaching efectivo, estos se desarrollan en la medida que los directivos dispongan de una serie completa de habilidades personales para justificar su desempeño y lo acrediten en su entorno. Los instrumentos se muestran a lo largo de accionares visibles manifestando su presencia en los conocimientos, habilidades y principios, rasgos observables en cada resolución o conducta concreta de la comunidad de aprendizaje. De esta manera, intercambian convenientemente según las actividades, fortalecen las capacidades de liderazgo, para prepararse proactivamente y lidiar con ambigüedades y emergencias.

Seguramente, sin estos recursos, es imposible que el equipo de gestión pueda correr riesgos y lidiar con condiciones de trabajo desfavorables. Los directores actúan conforme a los actores educativos y el contexto que los rodea a través de postulados y un ideario presente en proyectos educativos institucionales. Es en

este marco como las acciones de los líderes se expresan a través de los “principios” que orientan sus actuaciones.

Leithwood (2012) actuar racionalmente en base a postulados, socialmente definidos, posibilita a las autoridades educativas para fomentar interacciones sociales óptimas, afrontar duras noticias en función de la mejora y tomar desafíos. En este sentido, promover el compañerismo en las escuelas es uno de los desafíos más examinados.

Day *et al.* (2009) indican, en el área de las actividades y destrezas del liderazgo efectivo, estudios recientes han identificado una serie de rasgos personales claves, los cuales dilucidan en gran medida los efectos cambiantes de la eficiencia del liderazgo institucional, estacan: la apertura mental, el optimismo y la voluntad de instruirse a través de los demás, sentido de autoeficacia, resiliencia, flexibilidad y optimismo.

Gallardo & Fullan (2016) plantean que la aptitud o cualidad para desarrollar el liderazgo, es la habilidad de extraer conocimientos de cada una de las relaciones y los procesos que se dan al trabajar con los actores de la educación. En el área de habilidades, las evaluaciones previas han identificado un conjunto de cualidades presentes para guiar y fomentar técnicas efectivas en la institución. Se dividen en varias categorías: gestión ágil del cambio, habilidades de comunicación, desarrollo de la confianza en uno mismo y vínculos entre el conocimiento y la práctica. Lo mencionado anteriormente, confirma que las destrezas sociales son esenciales para fortalecer el liderazgo.

Distinguir la importancia de cualidades como la inteligencia emocional y la empatía, son fundamentales para crear un estrecho control con los miembros de la escuela. Asimismo, escuchar, comunicar, establecer confianza, mediar, colaborar, negociar y defender eficazmente ante la comunidad y las figuras del ambiente, basado tanto en los objetivos del proyecto de educación escolar como en la mejora escolar.

Hargreaves & Fullan (2014) plantean que la profesión requiere la especialidad del lenguaje técnico y del conocimiento. Las comprensiones de los temas posibilitan extensas concepciones e información renovada, como base principal para un eficaz profesionalismo, fuerte liderazgo escolar y una adecuada dirección.

Simkins (2005) diferencia tres clases de conocimientos con respecto al desarrollo de prácticas en los docentes. El saber para la aplicación del conocimiento, según la normativa, las investigaciones recientes y el conocimiento tradicional. El conocimiento inherente a la práctica se alimenta con el quehacer docente y definitivamente la comprensión como una reflexión práctica que resalta a los líderes y es la relación entre el aprendizaje y la práctica diaria.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

El estudio indaga sobre la variable independiente que se refiere al coaching educativo con sus componentes correspondientes y de la variable dependiente. Se considera las habilidades directivas con sus respectivas dimensiones e indicadores, deducir como esta relación impacta en la ejecución de su rol del director o autoridad educativa correspondiente a cada establecimiento. Estudia la relación del coaching académico sobre las habilidades directivas en las 44 instituciones pertenecientes Distrito 09D02 Guayaquil, Ecuador.

CONCYTEC (2018) investigación aplicada la define como la descripción que se establece, a través de un conocimiento probado, de los recursos metodológicos, tecnológicos y protocolos, por los cuales guía en nuevo fenómeno. Así describe y analiza la composición de un fenómeno, su estructura y aplicación. Facilita la evaluación de las variables (independiente y dependiente) representando las características de lo observado.

Tamayo (2018) define que este proceso descriptivo permite el análisis y juicio interpretativo de los fenómenos.

Hernández et al (2014) dice que la investigación descriptiva pretende exclusivamente calcular o almacenar datos de modo individual o colectivo en correlación a las opiniones y en los temas abordados en las variables específicas.

También Hernández et al (2003) describe que este tipo de estudio es fragmentado considerando el período en el que se recoge la información, en cambio el en transversal, solo se recoge una sola vez, en un determinado tiempo, ya que describe la interrelación y descripción acotada en el tiempo.

Hernández et al (2014) considera indagación no experimental como un proceso investigativo sin manipulación en el estudio de las variables involucradas, sólo captando las situaciones que suceden en el contexto natural para su posterior estudio. El análisis se perfila porque está enfocado a la investigación en su

entorno natural, donde ocurren los hechos relacionados sin la injerencia de las variables intervinientes por parte de los investigadores-observadores. Plantea que el estudio no experimental se ocupa de recoger datos, construir e interpretar el informe, en un intervalo de tiempo e instante determinado. Explica la relación de las variables y su incidencia en el período de tiempo estudiado. La investigación de este estudio se focalizó en recoger y examinar los informes sobre las habilidades directivas de las autoridades educativas dentro de un distrito territorial definido y por un determinado, donde se emplazan las unidades educativas, sus directivos y sus comunidades, educativas. Por estas características esta investigación será transversal y no experimental.

Rodríguez (2005) por otra parte, dice que la investigación propositiva se centra en detallar, sintetizar, ejecutar un informe y establecer juicio de etapas en actividades y métodos de la organización. Así representa los fenómenos y los datos fidedignos procesados para lograr indagaciones precisas. Es propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o pregunta existente aún sin respuesta dentro de una organización o grupo. En este estudio, luego que se recolecten los datos, se realizó la propuesta de diseño de contenidos y metodología para impartir un programa de coaching académico dirigido a los rectores de las instituciones educativas. Se pretende que este programa impacte positivamente en el uso de sus habilidades directivas, mediante las cuales aborden sus desafíos diarios y mejoren las deficiencias encontradas en sus prácticas relacionadas a la conducción de la institución, de sus equipos de trabajo y de la comunidad educativa en general. Realizada la información se dará la propuesta de acción ratificando su carácter propositivo. La investigación propositiva generó como resultado información válida para el coaching académico destinado a mantener las habilidades directivas de las autoridades educativas pertenecientes al Distrito 09D02, de Guayaquil.

Leithwood (2011) define las prácticas laborales como habilidades asociadas a un rol o función, que se espera se ejecuten dentro del ámbito de su desempeño en el dominio del trabajo.

Spillane (2005) propone que a partir de la interacción entre personas que ejercen funciones en una institución determinada, se van construyendo las prácticas y habilidades, de forma que la injerencia del medio las diferencias de un hacer o saber descontextualizado. En este caso las habilidades o prácticas directivas están vinculadas al desempeño dentro de la institución educativa de quien la dirige y la conduce en todos sus ejes o ámbitos de acción en un contexto social determinado.

### **3.2. Variables y operacionalización.**

#### **Variable independiente: coaching académico**

Flores (2019) propone al coaching como una práctica que funciona en base a una metodología de diálogos reflexivos, ejercicios socio-emocionales y corporales y aplicación de nuevas prácticas, lo cual permite al coachee desplegar distintos recursos personales y creativos que potencialmente están disponibles en su ser o en su entorno. Fundamenta su intervención desde distintos modelos o enfoques teóricos, que consideran distinciones específicas y tipos prácticas disciplinarias que provienen ya sea de la vertiente ontológica, neurolingüística, integral y sistémica, del coaching.

El coaching es una disciplina destinada a la formación, entrenamiento y motivación de personas o equipos de trabajo para que desarrollen o adquieran una nueva comprensión de su desempeño adquiriendo las competencias o prácticas afines para mejorar su gestión en sus distintos ámbitos profesionales asociados a su rol o funciones que asumen en la orgánica de la institución educativa, fortaleciendo con ello su liderazgo, comunicación y manejo emocional de situaciones críticas

**Dimensión Liderazgo:** Silva (2016) define al liderazgo como el proceso de influencia interactiva que se da entre las personas dentro de un determinado contexto, donde los individuos o un grupo aceptan y validan a alguien como su referente para trabajar en torno a alcanzar objetivos comunes.



Leithwood (2009) describe al líder educativo con una alta capacidad para persuadir a otros y conseguir acciones coordinadas para alcanzar metas compartidas en las organizaciones educativas.

Elmore (2015) hace énfasis en el valor del liderazgo como una práctica orientada al mejoramiento continuo, no como una particularidad individual del líder, sino más bien tomando en cuenta la serie de actividades que representan lo que el grupo espera y se construyen de forma situada a un contexto determinado.

Flores (2019) plantea que el liderazgo en la comunidad educativa se enfoca en tres grandes aspectos: movilizar emocionalmente a las personas, reconociéndolas, estimulándolas y ofreciendo un sistema claro de promoción; estructurando y organizando las tareas y los recursos para alcanzar las metas; resolviendo oportunamente y en forma equitativa las situaciones de tensión o quiebres en los equipos.

Los Indicadores de liderazgo son: *Influencia*, capacidad de influenciar en las decisiones y acciones del equipo para lograr una visión común y un modo de trabajo adecuado a las tareas y propósitos. *Articulación*, movilizar al equipo entorno a las tareas y objetivos de trabajo, dándole consistencia y coherencia a las acciones emprendidas. *Reconocimiento*, estimular o felicitar el ser y el hacer de los integrantes de los equipos de trabajo, manteniendo así en alto la motivación y el buen ambiente de trabajo. *Diseño de tareas*, estructurar el trabajo en forma congruente basado en objetivos definidos, metas concretas, estándares de trabajo y áreas de responsabilidad precisos. *Manejo de quiebres*, abordar en forma oportuna y adecuada las tensiones y quiebres que se generan en las relaciones de los integrantes, proponiendo acciones equitativas y resolutivas en beneficio recíproco, a través de una comunicación empática y asertiva.

**Dimensión Comunicación:** Argyris (2000); Arredondo (2002); Carrión (2003) estos investigadores concluyen que la comunicación efectiva es un acto sustentado en la escucha activa, centrada en el otro, construida sobre mensajes claros, produciéndose empatía cognitiva y emocional, respuestas prudentes,

generación de acuerdos y compromisos, para la conservación de una interrelación adecuada y eficaz entre quienes integran una organización.

Ledesma y Fenger (2015) plantean que la comunicación efectiva es una habilidad fundamental que es tarea imprescindible en el quehacer de toda/o líder organizacional. Es una característica específica presente, en toda/o líder educativo con sentido transformacional para el bienestar y efectividad.

También Flores (2019), propone una comunicación efectiva basada en el uso de actos del habla donde se le otorgan el poder a la persona que comunica para describir con propiedad los hechos y también crear nuevos mundos o transformar las situaciones del presente, sabiendo pedir, ofrecer, prometer, comprometer, enjuiciar con fundamentos y afirmar con pruebas válidas.

**Los Indicadores:** *Escucha activa*, capacidad para centrarse en el ahora y aquí concentrándose en el relato de quien habla dándole el tiempo y espacio para que se exprese cabalmente, chequeando con preguntas atinentes el contenido de lo que dice o cuenta. *Afirmar con pruebas*, capacidad de demostrar la veracidad o falsedad de una situación con prueba concreta y verificable. *Fundamentar juicios*, Capacidad de mostrar hechos medibles y verificables para validar los juicios. *Ofrecer con claridad*, capacidad de ofrecer con claridad, precisión y bajo estándares de satisfacción ejecutar o realizar una acción o actividad para resolver una situación. *Pedir con precisión*, capacidad de pedir concretamente lo que necesita, manifestando las condiciones de satisfacción que requiere para resolver su requerimiento. *Prometer sinceramente*, capacidad hacerse cargo de resolver una situación en el futuro, declarando exactamente lo que está en sus manos o facultades poder hacer efectivamente.

*Comprometer*, capacidad de establecer acuerdos claros y precisos con distintos actores, dejando expresamente establecida la responsabilidad de cada uno y los estándares de calidad las acciones que se emprenderán.

**Dimensión Manejo emocional:** Según Flores (2019) el manejo de las emociones es la destreza de una persona para identificar sus emociones, validarlas,

expresarlas y autorregularlas para mantenerse efectivo y saludable, tomando acciones frente a los distintos contextos y cambios que se ve expuesto, resolviendo efectivamente sus requerimientos. En ese mismo sentido, tiene la habilidad de restaurarse emocionalmente cuando enfrente situaciones críticas, tropiezos o quiebres en la realización de sus actividades o proyectos

Al respecto Conesa (2017) plantea en el coaching educativo o académico algunas de las características del manejo emocional como la empatía, la estimulación afectiva, ambientes innovadores, las cuales facilitan la resolución de conflictos, evitando problemas más graves como violencia y propone soluciones a las diversas causas que se presenten.

**Indicadores:** *Conciencia emocional* se refiere a la capacidad de identificar o nombrar lo que sienten de sus propias emociones y las de sus audiencias, validándolas para expresarlas efectivamente y logren resolver sus requerimientos, de acuerdo a las necesidades de cada uno. *Resiliencia*, habilidad para restaurarse emocionalmente luego de haber vivido una situación adversa, como un quiebre o tropiezo, a través de una reflexión profunda y en paz que permite generar aprendizajes y recursos positivos sobre esa experiencia, para disponer de ello y responder en el futuro a otros eventos. *Generación de confianza*, habilidad para crear un espacio de intimidad, seguridad y confort para que aparezca el otro y exprese sus necesidades emocionales, muestre su vulnerabilidad y converse sobre sus más profundas inquietudes. *Clima laboral*, habilidad para manejar los estados de ánimo, trasformando aquellos restrictivos o limitantes en expansivos o de posibilidades, bajo relaciones laborales armónicas y pacíficas, donde cada integrante se sienta aceptado, reconocido y validado. *Gestión del cambio, habilidad* para crear apertura cognitiva y aceptación emocional a los cambios disruptivos que emergen en todos los dominios del quehacer educativo cotidiano para prepararse a aprender a manejarse dentro de nuevos contextos.

**Variable dependiente: habilidades directivas**

Leithwood, (2011) las define como categorías de capacidades requeridas para ejercer una función o rol dentro de circunstancias particulares en el desempeño

laboral, asociadas a expectativas de resultados compartidos en la organización. Estas habilidades se constituyen desde las prácticas, a partir de la interacción laboral entre las personas que trabajan en una organización, donde se distingue claramente el saber hacer contextualizado más que el saber teórico.

Para Spillane (2005) las habilidades directivas representan diversas dimensiones de acción del directivo. En cada uno de ellos, se observa que se agrupan bajo metas estratégicas y operacionales declaradas en el proyecto educativo institucional.

La capacidad del directivo es conducir estratégicamente los destinos de la institución en base a una misión y visión establecida, liderando la gestión educativa, las relaciones entre los equipos de trabajo, el marco para el aprendizaje y la inserción de su institución en la comunidad.

**Dimensión Visión estratégica:** constituye la capacidad para establecer con claridad objetivos concretos, en cuanto a su visión se busca la proyección de su institución o establecimiento, en su entorno, suscitando que los actores educativos conozcan y comprendan dicha visión, encaminada a alcanzar logros de enseñanzas, la formación integral y los valores que sustentan el proyecto educativo.

**Indicadores.** *Pensamiento sistémico*, capacidad de comprender desde distintos ángulos y perspectivas, contenidos y problemas y las dinámicas de las partes involucradas. *Alinear una visión compartida*, capacidad de considerar visiones de futuro comunes que favorezcan las responsabilidades y no simples obligaciones integrando entornos, la gestión administrativa e implicaciones para dar buenos resultados.

**Dimensión: gestión de la organización:** Capacidad de movilizar y organizar todos los recursos involucrados en el funcionamiento óptimo de la institución bajo una lógica de efectividad para transformándola en una organización eficaz, usando racionalmente sus recursos.

**Indicadores.** *Liderar*, capacidad de influir y movilizar equipos, que establezcan metas comunes y trabajos colaborativos para que logren superar desafíos a nivel territorial, asumiendo cambios y orientaciones estratégicas y en su debido tiempo, los cuales deben ir acorde a la visión y misión establecida. *Trabajar en equipo con buenas relaciones interpersonales* significa la capacidad de otorgar una estructura, articulación, coordinación de los equipos, tareas y recursos, manteniendo un cordial ambiente de trabajo, en armonía, paz y colaboración permanente, donde todos unidos se sientan reconocidos y partícipes de los resultados. *Administrar situaciones adversas*, capacidad de solucionar en forma acertada situaciones imprevistas según el marco de ley establecido. *Elaborar narrativas y conversar con sentido*, capacidad para escuchar con atención y comprensión el sentir del otro, respetando su juicio y afirmando que los mensajes se transmiten entre los actores involucrados. Negociar, argumentar y alcanzar acuerdos, habilidad para achicar las brechas que se dan cuando los individuos sostienen posiciones distintas frente a un tema común, aportando una mirada conciliadora, integradora.

**Dimensión proceso de enseñanza aprendizaje:** Habilidad para asegurar las condiciones y logro del quehacer educativo de calidad.

**Indicador:** *Lograr aprendizajes colectivos*, capacidad para dialogar dejando fluir una ideología, permitiendo que todos los participantes crezcan y aprendan en los procesos de cambios, apreciando el trabajo en equipo.

**Dimensión participación comunitaria:** La comunidad participa en un clima de convivencia armónica con acciones recíprocas y efectivas con equidad, y claridad en derechos y deberes por medio del diálogo en los espacios escolares.

**Indicador:** *Relacionarse con el entorno*, habilidad de los directivos de articular redes y establecer identifican las cuales facilitan el liderazgo administrativo para alcanzar nuevos efectos interinstitucionales

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población para Arias (2012) es el grupo conformado por personas o cosas que se resaltan en las conclusiones del estudio investigativo por su perfil. Palella y

Martins (2008) la consideran como un conjunto de elementos que representan el fenómeno de forma generalizada y de los cuales se busca extraer información.

En cuanto a la muestra, es el pequeño o gran grupo de personas, el subconjunto de la población dónde se aplicará las encuestas, fórmulas y procedimientos necesarios. En esta investigación se tomó una muestra de 44 directivos sobre la población de 44 directores de instituciones directivas. Muestra igual a la población.

El muestreo, es intencional según lo acota Arias (2006), donde se recogen criterios o juicios preestablecidos por el investigador. Es un procedimiento para construir acotadamente la población a estudiar. Para ello se usan una serie criterios y de esta forma seleccionar los elementos que representen verdaderamente lo que sucede, de forma general y práctica. Hacerlo de manera acertada acelera el tiempo, disminuye los gastos y permite tener mayor manejo de las variables. Mientras más amplia sea menos es el rango de error. El estudio de las variables correspondientes del presente estudio, la población se conformó por el total de directores de unidades educativas pertenecientes al Distrito de Guayaquil en el Ecuador.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La encuesta según López (2015), es una técnica para recolección de datos a través del cuestionamiento directo a los sujetos de estudio que por lo general son anónimos. El fin es sistematizar datos sobre lo que se interroga y esta previamente construido. La encuesta por ser el método más factible de usar es el seleccionado para el proceso de recaudación de datos en esta investigación, cuyas contestaciones serán tabuladas por la autora de este proyecto que investiga.

El cuestionario es un instrumento de investigación, expresa Ñaupas et al. (2014) es parte de la técnica de la encuesta, se enfoca en realizar preguntas precisas pertinentes a la hipótesis, en un formulario. La herramienta que se utilizó es un cuestionario con preguntas y escalada de Likert, con el fin de encontrar información relacionada a las habilidades directivas y coaching académico

Fuente directa: Directores de instituciones educativas

Instrumento encuesta: respuesta escalonada

Escala de apreciación o grado de acuerdo Likert: 5-4-3-2-1

La validez de recolección de datos, Bellón et al. (1996) dice que la recogida de datos garantice la fiabilidad y validez de los datos que se obtengan. El procedimiento empleado para la obtención de información debe ser confiable, seguro. El análisis de la concordancia para la recolección de datos, entre distintos observadores, es una medida de la fiabilidad y un paso previo a la validación de un instrumento de medida. Medir esta concordancia es muy importante para mejorar el proceso.

Para Hernández et al. (2010) el instrumento de medición posee confiabilidad, es decir el grado de exactitud, ya que si aplicamos repetitivamente la herramienta al mismo sujeto se obtienen resultados similares. La validez asimismo se refiere a la confiabilidad, pero en este caso de la variable que se intenta medir.

La recolección de datos se basó en las respuestas que se obtuvieron en la aplicación de una encuesta a los líderes. En la construcción de la encuesta de la presente investigación se consultaron a especialistas en el tema en coaching educativo y habilidades directivas, de manera de formular las dimensiones que constituyeron las variables más pertinentes, para posteriormente determinar los indicadores válidos para ser evaluarlos en forma confiable cada una de ellos.

En cuanto a la validez, Manterola (2017); Alarcón & Muñoz (2008) manifiestan la realidad del fenómeno estudiado, lo llaman exactitud al grado de la medición de un método o instrumento para distinguir y medir aquello que fue propuesto, de tal manera que clasifique lo que efectivamente se analiza y no otra cosa. Cohen & Swerdlik (2001) menciona que la confiabilidad y la validez es lo esperable en la medición, al describir cualquiera de las herramientas de medición existentes del comportamiento humano, se tienen en cuenta aspectos significativos de seguridad psicométrica, específicamente del coeficiente (alpha) de Cronbach. En este estudio el nivel de confiabilidad resultó alta con cifras de 0,80.

### **3.5. Procedimientos**

Hernández et al (2006) lo define como método hipotético-deductivo a la técnica que utiliza el investigador para realizar su trabajo científico, planteando hipótesis para refutarlas o comprobarlas respectivamente

Para ello se siguió los siguientes pasos esenciales: 1) Observar; 2) Diseñar una proposición; 3) Sacar deducciones; 4) Demostrar y rebatir lo anteriormente formulado comparándolo con la práctica.

Este procedimiento combina la abstracción razonada previamente en la hipótesis, con la observación, la experiencia que se tuvo. Es utilizada en los pasos 1 y 4, al contrario de los 2 y 3, que son con el uso de la razón. Se verifica por medio de la inducción, que puede ser completa (ley universal) o incompleta (Ley probabilísticas) dependiendo de lo estudiado.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Su objetivo es obtener resultados confiables.

Méndez (2011) define al método como una forma de argumentar o razonar, planteando un cuidadoso análisis en la situación o fenómeno a investigar, teniendo como foco, una hipótesis válida.

Arrieta (2019) plantea que el procedimiento inductivo es una manera de razonar a partir de las observaciones, que facultan al investigador plantear leyes universales o probabilísticas y partiendo de las mismas explica la realidad de los fenómenos observados. A través de sus percepciones generaliza. Tiene el objetivo de descubrir nuevos conocimientos.

Después de la aplicación de esta técnica se le da forma a la hipótesis estableciendo la relación entre el coaching académico y las habilidades directivas. En base a los resultados diseñar una intervención académica los directivos manteniendo o mejorando su desempeño profesional y su impacto en la comunidad educativa



En este caso usaremos el método del cuál los resultados se obtienen después del análisis de la sistematización de las respuestas producto de la aplicación de las encuestas.

Méndez (2011) define al método de análisis deductivo como el procedimiento que facilita al observador generar conocimiento de una realidad particular. Este procedimiento facilita diferenciar y analizar meticulosamente las partes que componen esa realidad.

Orellana Pablo (2020) plantea que el método analítico es un modo de investigación científica usado comúnmente en las ciencias sociales y naturales con el fin de diagnosticar problemas y sacar hipótesis destinadas a resolverlas

### **3.7. Aspectos éticos.**

Con respecto a los aspectos éticos Belmont (1979) establece tres principios fundamentales: beneficencia, respeto hacia las personas, y equidad. Se trata de garantizar y orientar el bienestar de los integrantes, los investigadores y miembros que manejan el código de ética y convivencia institucional, las normas deben aplicarse para el bienestar de los involucrados, quienes comprenderán y aplicarán estos principios. El respeto incluye la autonomía, protección y la toma de decisiones; libre de dominación y obligación. El servicio por hacer el bien (la beneficencia) ayuda a que las acciones inconscientes y negativas realizadas por otros miembros de la comunidad sean minimizadas, comprendidas y ayudadas en su superación, a la vez se valoran los méritos y cualidades realizadas por los participantes para asegurar que los beneficios sean favorables hacia el sujeto de investigación. La justicia y la equidad constituyen el diseño de estudio de investigación que permite la distribución de las obligaciones y las ayudas estén distribuidas de manera ecuánime en los equipos.

#### **IV. RESULTADOS**

Los siguientes resultados se obtuvieron de la aplicación de los dos instrumentos a autoridades directivas de 44 instituciones educativas, pertenecientes al distrito 09D02 Guayaquil de Ecuador, en el marco de este estudio de tipo descriptivo.

El Distrito educativo es una definición política y administrativa que da cuenta de un nivel desconcentrado de gestión educativa, corresponde a un territorio delimitado en unidades vecinales con 28 circuitos educativos. Otorga prestaciones educativas de acuerdo a las políticas definidas por a nivel superior. Existen en el país 140 distritos identificados cada uno con código. Las Unidades Administrativas Distritales o Distritos Educativos prestan servicios a la ciudadanía en general, a los docentes y personal administrativo y a las instituciones que albergan en su jurisdicción.

Se aplicaron dos cuestionarios a la totalidad de directivos de la población estudiada perteneciente a las unidades educativas del distrito respectivo el segundo semestre del presente año 2021. El primer cuestionario, indagó sobre la variable independiente coaching educativo, en sus tres dimensiones: liderazgo, comunicación y manejo emocional que contaba con quince indicadores asociados. Del mismo modo, el segundo cuestionario exploró la variable dependiente; habilidades directivas en sus cuatro dimensiones: visión estratégica institucional, gestión de la organización, enseñanza aprendizaje y participación comunitaria, que incluía veinte indicadores asociados. Se observó, mediante las respuestas, cómo estas variables se relacionan en el ejercicio de las funciones de dichas autoridades educativas. Este estudio evaluó el efecto de la variable coaching académico sobre las habilidades directivas. El presente instrumento (cuestionarios) fue diseñado para responder a través de una escala de Likert, cuyo método de investigación de campo permitió medir la opinión de los directivos a través de preguntas que identificaron en su respuesta el grado de acuerdo o desacuerdo que cada uno de ellos percibe o valora como su caso o situación respectiva.

Dado que este estudio se realizó sobre una muestra de 44 directivos que corresponde al total de población del distrito, la estadística inferencial no aplica pues extrapola resultados a una población extendida. Para este caso se usaron criterios aportados por la estadística descriptiva.

**Tabla 1**

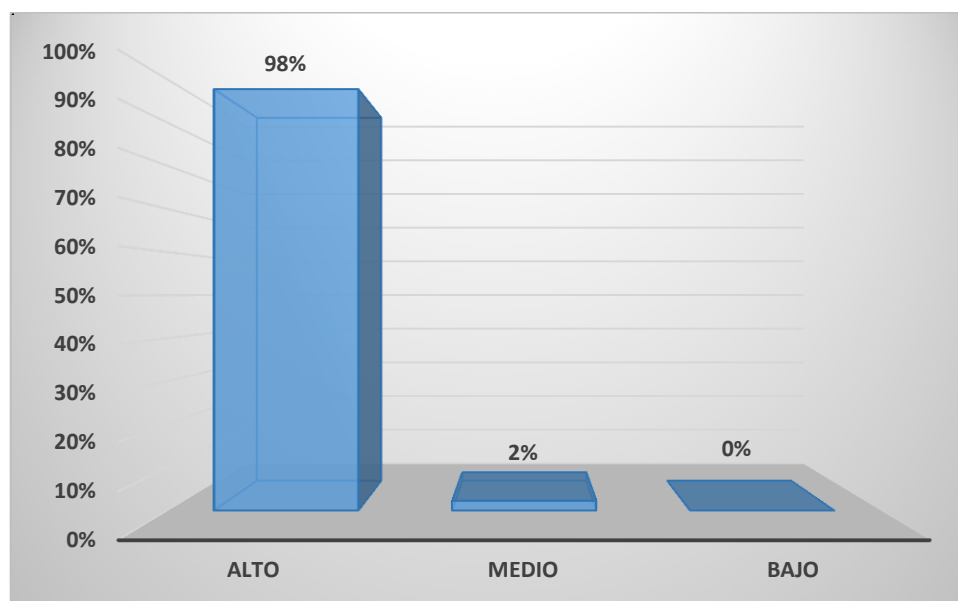
*Resultado de la variable coaching académico*

INTERVALOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	43	97,7%
Medio	1	2,3%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por: Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

**Gráfico 1**

*Resultado de la variable coaching académico*



Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

En la Tabla 1 y Gráfico 1 se muestra que el 98% de los directivos estaba muy de acuerdo y sólo un 2% medianamente de acuerdo con como manejaba las variables exploradas

**Tabla 2**

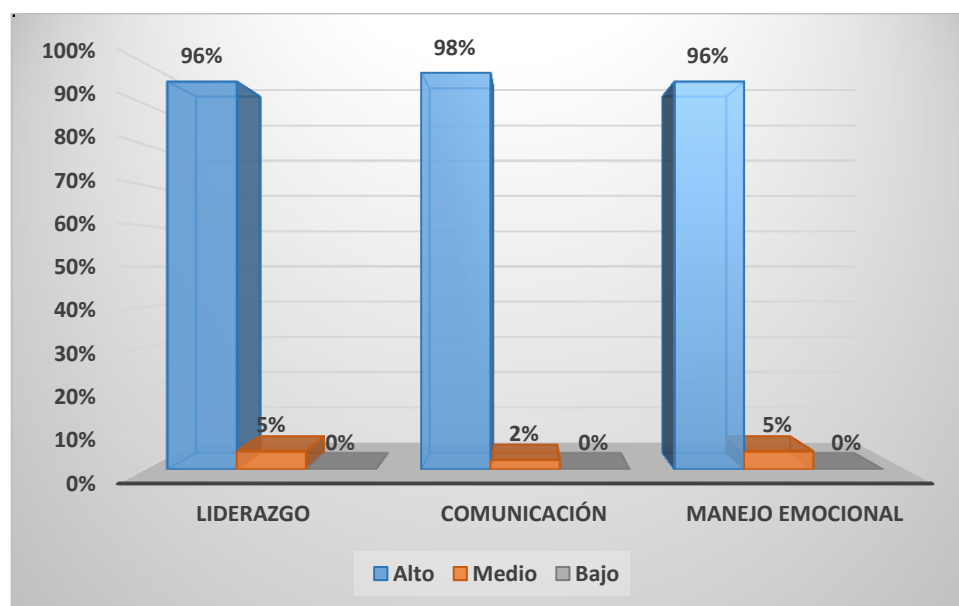
*Resultado por dimensiones de la variable Coaching Académico*

INTERVALOS	Liderazgo		Comunicación		Manejo Emocional	
	F	%	F	%	F	%
Alto	42	95,5%	43	97,7%	42	95,5%
Medio	2	4,5%	1	2,3%	2	4,5%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por: Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

**Gráfico 2**

*Resultado por dimensiones de la variable Coaching Académico*



Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

En la Tabla 2 y Gráfico 2 la variable independiente Coaching Académico. En relación a la dimensión de liderazgo 96% consideraban que estaban muy de acuerdo. En relación a la dimensión comunicación el 98% estaban muy de acuerdo. Finalmente, en relación a la dimensión manejo emocional el 96% marcó que estaba muy de acuerdo, es decir que esas variables las manejaban en su gestión directiva.

**Tabla 3**

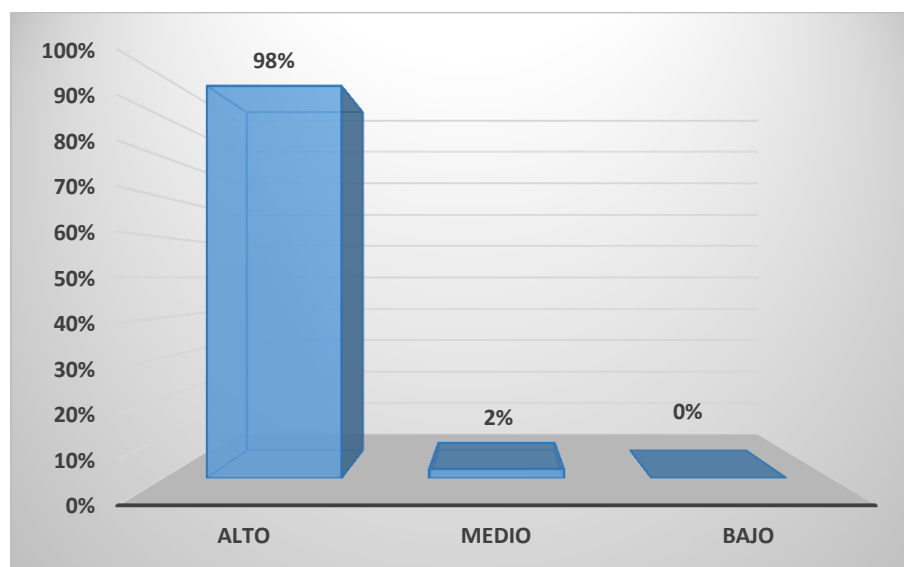
*Resultado de la variable Habilidades Directivas*

INTERVALOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	43	97,7%
Medio	1	2,3%
Bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por: Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

**Gráfico 3**

*Resultado de la variable Habilidades Directivas*



Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

En la Tabla 3 y Gráfico 3 se muestra la variable dependiente Habilidades Directivas, donde el 98% de los directivos estaba muy de acuerdo y sólo un 2% medianamente de acuerdo.

**Tabla 4**

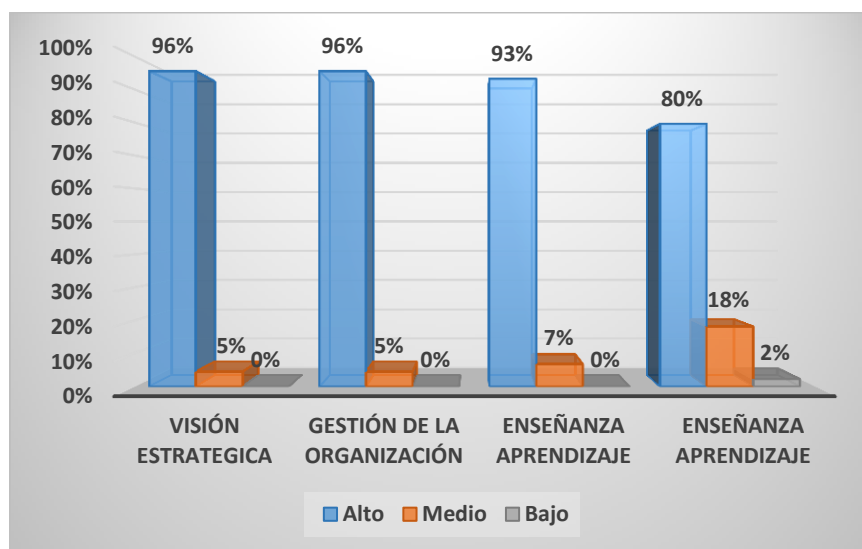
*Resultado por dimensiones de la variable Habilidades Directivas*

INTERVALOS	Visión estratégica		Gestión de la organización		Enseñanza aprendizaje		Participación comunitaria	
Alto	42	95,5	42	95,5	41	93,2	35	79,5
Medio	2	4,5	2	4,5	3	6,8	8	18,2
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	1	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por: Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

**Gráfico 4**

*Resultado por dimensiones de la variable Habilidades Directivas*



Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

Tabla 4 y Gráfico 4 muestran los resultados de las dimensiones de las Habilidades Directivas. El 96% estaban muy de acuerdo con la visión estratégica. El 96% señaló que estaba muy de acuerdo con la gestión de la organización. El 93% seleccionó que estaba muy de acuerdo con la enseñanza aprendizaje y el 80% que estaba muy de acuerdo con la participación comunitaria

**Tabla 5**

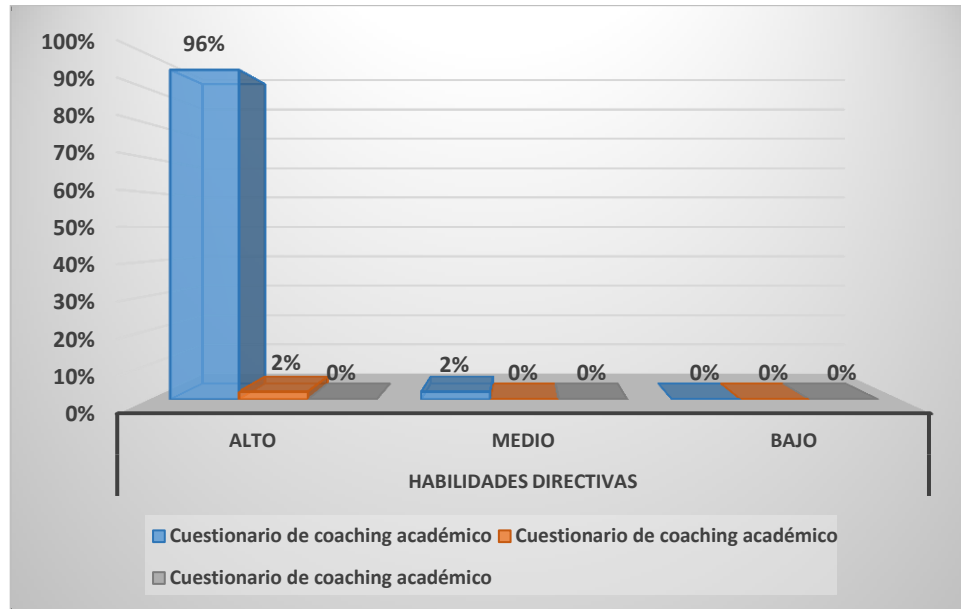
*Resultado de tabla cruzada de las variables: Coaching Académico y Habilidades Directivas*

		INTERVALO CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS			
		Alto	Medio	Total	
Cuestionario de coaching académico	Alto	Recuento	42	1	43
		% dentro de Cuestionario	97,7%	2,3%	100%
		% dentro de intervalo	97,7%	100%	97,7%
		% del total	95,5%	2,3%	97,7%
Cuestionario de coaching académico	Medio	Recuento	1	0	1
		% dentro de Cuestionario	100%	0%	100%
		% dentro de Intervalo	2,3%	0,0%	2,3%
		% del total	2,3%	0,0%	2,3%
Total		Recuento	43	1	2,3%
		% Dentro De Cuestionario	97,7%	2,3%	44
		% dentro de Intervalo	100%	100%	100%
		% del total	97,7%	2,3%	100%

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

## Gráfico 5

Resultado de tabla cruzada de las variables: Coaching Académico y Habilidades Directivas



Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

La tabla y gráfico 5, correspondiente muestra la distribución del recuento de encuestas y el porcentaje de respuestas según intervalo Alto o Medio y el total de respuestas al cuestionario de habilidades directivas y el cuestionario de coaching académico. Como se observa en esta tabla cruzada de las variables, no hay una dispersión de los datos. Los resultados de las respuestas se concentran en el intervalo alto. Esta característica está asociada al tipo de investigación (descriptiva) y al instrumento aplicado que considera la auto-percepción o evaluación que el directivo hace o tiene de su desempeño.



**Tabla 6***Resultados Coaching Académico y Habilidades Directivas*

CUESTIONARIO DE COACHING ACADÉMICO		Estadístico	Desv. Error
Media		72,36	0,539
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	71,28	
	Límite superior	73,45	
Media recortada al 5%		72,80	
Mediana		73,50	
Varianza		12,795	
Desv. Desviación		3,577	
Mínimo		60	
Máximo		75	
Rango		15	
Rango intercuartil		3	
Asimetría		-1,772	0,357
Curtosis		2,903	0,702
CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS		Estadístico	Desv. Error
Media		94,30	0,760
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	92,76	
	Límite superior	95,83	
Media recortada al 5%		94,72	
Mediana		95,00	
Varianza		25,422	
Desv. Desviación		5,042	
Mínimo		78	
Máximo		100	
Rango		22	
Rango intercuartil		6	
Asimetría		-1,156	0,357
Curtosis		1,490	0,702

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

Dado que el estudio es sobre una población de directivos, no es una muestra aleatoria, no existe una dispersión en la distribución de los datos. Esto está representado por el valor negativo de la asimetría y la curtosis.

**Tabla 7***Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cuestionario de coaching académico	0,252	44	0,000	0,753	44	0,000
Cuestionario de habilidades directivas	0,143	44	0,025	0,900	44	0,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

La normalidad para la distribución de estos datos según cuestionario aplicado, indica para ambos cuestionarios, el valor p es  $< \alpha = 0.05$ . Dado este valor indica que los datos no siguen una distribución normal y, de acuerdo a lo planteado en la investigación se descarta la hipótesis nula. Existe relación entre coaching académico y habilidades directivas.

**Tabla 8***Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	264,369 <sup>a</sup>	160	0,000
Razón de verosimilitud	105,438	160	1,000
Asociación lineal por lineal	22,124	1	0,000
N de casos válidos	44		

a. 187 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 02.

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

En la prueba de hipótesis sobre la población direccional, se estudió la hipótesis nula afirmando que no existe relación entre las variables. La hipótesis alternativa es la proposición que se busca demostrar cómo verdadera basándose en la evidencia extraída de los resultados. La prueba descartó la hipótesis nula, pues el estadístico toma un valor grande lo que se interpreta con la existencia de una gran discrepancia entre las frecuencias

**Tabla 9***Medidas simétricas Variable (1)*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,717	0,102	6,671
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,561	0,130	4,394
N de casos válidos		44		

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

Se aprecia un valor estándar bajo que indica la precisión del coeficiente estimado.

		Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		
a. No se presupone la hipótesis nula.		
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.		
c. Se basa en aproximación normal.		

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

Existe una correlación lineal positiva entre ambos cuestionarios, lo que indica que el aumento de la puntuación en el cuestionario de habilidades directivas se explica en gran parte ( $R^2 = 0.31$  y  $0.51$ ,  $p < 0.001$ ) por el aumento en el puntaje del cuestionario de coaching académica.

**Tabla 10**

*Medidas simétricas Variable (2)*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,023	0,016	-0,151
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,023	0,016	-0,151
N de casos válidos		44		

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

		Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,881 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,881 <sup>c</sup>
N de casos válidos		

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Nota: Elaborado por Martha Gina del Rocío Inca Álvarez

Las medidas indican el alto grado de simetría encontrado en el estudio de las variables, muestran una asociación positiva en ellas, su interpretación precisa que en la medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra. Dado a ello, se rechazó la hipótesis nula.

## V. DISCUSIÓN

La finalidad de la discusión del presente estudio, y sus resultados correspondientes, es responder a la pregunta planteada como el problema de la investigación, misma que indica lo siguiente ¿Cuál es el diseño de un efectivo programa de Coaching Académico destinado a mantener o elevar el nivel de habilidades directivas que manifiestan o expresan los rectores del Distrito 09D02, de la ciudad de Guayaquil, república del Ecuador en el 2021?. Para este efecto, se presentan los resultados y se explica su impacto en el desempeño directivo. También se recoge la experiencia de otras investigaciones que aporten elementos críticos a ser considerado en la propuesta de capacitación para directores, la cual se recomienda impartir.

El objetivo general del estudio planteado fue a través de dos cuestionarios, las habilidades directivas y su relación con el coaching académico en liderazgo, comunicación y manejo emocional. La información del estudio fue recopilada sobre una población de 44 directores que fueron encuestados para tal efecto, quienes ejercen distintas funciones asociadas a su cargo, en la conducción y dirección de las unidades y comunidades educativas, del distrito. Se diseñaron dos cuestionarios sometidos a una revisión crítica por expertos calificados, quienes los validaron de acuerdo a los criterios que permitan ser confiables y pertinentes respectivamente. Los cuestionarios indagaron tanto respecto a la variable independiente como la dependiente. La variable independiente, coaching académico, abordaba tres dominios; liderazgo, comunicación y manejo emocional, asociada a cinco indicadores para cada uno de ellos. La variable dependiente, denominada habilidades directivas, se confeccionó considerando cuatro dimensiones reconocidas internacionalmente como críticas del rol de directivo en educación, como son: visión estratégica institucional, gestión y administración de la organización educativa, manejo de la enseñanza aprendizaje y participación e inserción comunitaria de la entidad educativa. Para la variable coaching académico la puntuación máxima es de 15 puntos. La puntuación máxima para la variable habilidades directivas es de 20 puntos. Ambos instrumentos miden en una escala de Likert el grado de acuerdo que el participante asigna a la pregunta propuesta

La variable coaching académico y sus dimensiones: liderazgo, comunicación y manejo emocional, señalaron que casi la totalidad de los encuestados (97,7%) muestran que el directivo tiene una autopercepción muy positiva de su manejo o desenvolvimiento de estas tres dimensiones.

En relación al liderazgo los resultados muestran que un 95,5% de los directores, 43 de ellos, responde a las preguntas asociadas al liderazgo con una calificación que corresponde a un puntaje alto. Sólo 2 de ellos se ubica en el nivel medio y esto representa sólo un 4,5% del total de respuestas. Estos resultados interpretan que los directivos se perciben como personas de alta influencia en el comportamiento, actitud o preferencia de sus equipos de colaboradores. También que tienen la habilidad de articular las relaciones, promover el reconocimiento del otro, organizar y estructurar las tareas académicas y manejar fluidamente situaciones adversas o quiebres.

La comunicación es la segunda dimensión de la variable coaching académico, constituida por los siguientes indicadores: escucha activa, afirmar con pruebas, fundamentar los juicios con evidencias, ofrecer con claridad, pedir con precisión y prometer comprometerse sinceramente. El resultado muestra que 43 directivos, 97% de ellos, respondió con alternativas que se ubican en el nivel alto. Estos resultados interpretan que los directivos estaban muy de acuerdo con manifestar habilidades para comunicarse efectivamente y en forma satisfactoria con los actores de su comunidad educativa, tanto a nivel interno como externo.

El manejo emocional es la tercera dimensión de la variable coaching académico, con los indicadores: resiliencia, generación de la confianza, clima laboral y gestión del cambio. El resultado muestra que 42 directores, es decir el 95,5% ubica sus respuestas en un nivel alto. Ello indica que están muy de acuerdo con saber manejar el ámbito emocional, lo que favorecería su habilidad para reponerse de situaciones adversas, crear confianza, promover un clima laboral favorable y adecuado para el trabajo y, estar abierto y disponible a los cambios y nuevas exigencias asociados a su rol y contexto. Sólo 2 de ellos, es decir un 4,5% de ellos, ubica sus respuestas en un nivel medio.

En relación con la variable dependiente denominada habilidades directivas, ésta se constituye de cuatro dimensiones: visión estratégica, gestión y administración de la organización, proceso de enseñanza aprendizaje y participación comunitaria. A continuación, exponemos y explicamos los que nos muestran los resultados.

En la dimensión visión estratégica los resultados muestran que el 97,7% de los directivos se encuentran en un nivel alto. Sólo 1 se ubica en el intervalo medio. Este resultado nos señala que los directivos tienen una visión de futuro clara y definida hacia dónde y cómo van a conducir su proyecto educativo en el contexto donde operan. Que sus equipos y la comunidad educativa en general comparten esta visión. Del mismo modo, en la construcción de esta visión han incorporado una comprensión sistémica de la dinámica del contexto donde opera cada unidad educativa, considerando en su gestión variables del sistema social cultural.

Con respecto a la dimensión gestión y administración de la organización muestran que el 79,5% de los directivos responden en un nivel alto las preguntas del cuestionario. Este resultado señala que los directivos en su mayoría, se hacen cargo de establecer una cultura del trabajo colaborativo, poniendo foco en la calidad de las tareas y en la transparencia de su gestión. También que tienen la capacidad de gestionar los recursos y establecer las condiciones organizacionales para que efectivamente se lleve adelante el proyecto educativo institucional. Otro aspecto relevante de esta dimensión es saber gestionar la información para el monitoreo y la mejora educativa. En general esta dimensión, dentro de las habilidades directivas, fue la que obtuvo el puntaje más bajo.

En relación al dominio de enseñanza aprendizaje, se muestra que 95,5% de los directivos responden en un nivel alto las preguntas del cuestionario. Sólo 2 se ubican en el intervalo medio que representa un 4,5% del total. Este resultado señala los directivos se hacen cargo de que se produzcan en su comunidad educativa los aprendizajes establecidos de acuerdo a sus programas. Este objetivo es el eje central de una educación educativa efectiva, pues si se logran generar los aprendizajes esperados muestra que la institución es capaz de generar las estrategias pertinentes y eficaces para responder y manejar las



variables adversas, especialmente asociadas a las dinámicas familiares y contexto social de donde provienen los estudiantes, muchas de las cuales son disfuncionales y no están alineadas con misión y visión de la organización, más bien ésta atenta contra este resultado.

La dimensión participación comunitaria muestra que el 93,2% de los directivos responden en un nivel alto las preguntas del cuestionario. Sólo 3 se ubica en el intervalo medio que representa un 6,8% del total. Este resultado nos señala que los directivos se hacen cargo de establecer relaciones con la comunidad, generar asimismo redes y hacer alianzas de colaboración. Este es un punto central para viabilizar estrategias educativas efectivas, pues incorporar a otros actores, como organizaciones sociales comunitarias, de salud y de educación, que estén insertas en su territorio, es vital para crear y fortalecer así vínculos colaborativos, todo ello favorece el funcionamiento del ecosistema educativo aumentando capacidad endógena para resolver sus requerimientos.

Los resultados encontrados en este estudio coinciden los de otros estudios internacionales que le otorgan un alto valor a que los directivos participen en un programa de coaching académico para fortalecer su rol directivo, destinado a desarrollar competencias para abordar su liderazgo, comunicación y manejo emocional, que les facilite manejar las distintas situaciones, muchas de ellas adversas, que surgen de la dinámica de su organización y la de sus equipos de trabajo, frente al gran desafío que es generar aprendizajes de calidad.

Gorrochotegui-Martell A (2014) nos aporta información relevante generada de su estudio donde se evaluó cualitativamente a los directivos de educación que realizaron un programa de coaching. Las competencias más elegidas por ellos fueron las de comunicación, seguida por las de gestión del tiempo y las de gestión del estrés. Se evidencia que estas áreas requieren de mayor atención en los trabajos y experiencias personales. Se destaca que todos aprendieron algo útil, hicieron una introspección, tomar conciencia de los puntos a mejorar, transformando modos de actuar y aprendiendo herramientas potenciando su liderazgo. La experiencia fue de un rico crecimiento personal y profesional

valorando el manejo emocional y mantener siempre el foco en el propósito educativo de la institución.

Las conclusiones y recomendaciones apuntan a dar asistencia a los directivos escolares a través de un proceso coaching. Explicándole sus contenidos, metodología y objetivos en forma clara. El coach capacitador requiere ser calificado y contar con suficiente formación para generar un contexto de apertura y confidencialidad. También dominar las competencias de liderazgo y saber preguntar en forma maestra, abriendo interrogantes con sentido para el director, como también escuchar activamente, atendiendo plenamente a las inquietudes y requerimientos personales de cada participante. Valora el coaching y sugiere seguir explorando como esta disciplina contribuye a potenciar a los líderes educativos y equipos de colaboradores.

Altopiedi M y Burgos Antonio (2020) en su estudio cualitativo sobre el coaching en la formación de directivos entrega conclusiones centrales que coinciden con los resultados de este estudio realizado en el distrito de Guayaquil.

Salazar y Molano, 2003, plantean que el rol de coach es crítico pues asegura al participante en su proceso hacer una introspección profunda y contundente y con partir con sus pares abiertamente sus puntos de mejora.

Ladegard y Gjerde (2014) propone que un programa considere un punto de partida que es mejorar una situación educativa concreta y poco a poco se desarrolle y amplíe el campo de aprendizaje personal. Valorar en ese sentido las experiencias y las prácticas de los participantes como posibilidades de encontrar más patrones efectivos de acción.

Ming Yu (2018) destaca que coaching otorga mayor capacidad de autonomías para la toma de decisiones.

Youde (2018) propone que un plan de coaching favorece la autodirección y aumenta el compromiso con la mejora, siendo un referente válido para dar identidad de cada partícipe como líder escolar.

Aas y Vavik (2015) señalan que la dinámica grupal en la capacitación es un espacio donde se proyectan los participantes y fortalecen su identidad como líderes. Es muy importante en cada sesión presentar ejemplos y analizarlos desde distintas perspectivas que aportan los participantes, de acuerdo a su contexto laboral.

Antúnez y Güell (2019) dar retroalimentación resulta fundamental pues evita prejuicios que des focalicen el análisis o generen actitudes defensivas, limitando la apertura y creatividad en la búsqueda de alternativas. Sugiere el diálogo respetuoso donde se promueva la confidencialidad y la colaboración entre todos.

Las experiencias comentadas muestran que es evidente el perfil del coach y su manejo para que el programa sea efectivo, su rol en la formación de directivos tanto de orden teórico como práctico en crítico. El coach requiere estar bien formado y experimentado en el área de liderazgo en educación. Requiere manejar habilidades de comunicación efectivas, manejar el tiempo, hacer preguntas y ejecutar dinámicas y ejercicios para mantener activo el aprendizaje.

Un programa de coaching académico requiere tener información precisa y relevante de los participantes, conociendo su experiencia y su estilo de aprendizaje y rasgos de su identidad. Ofrecer la posibilidad de atender a distintas situaciones o casos enriqueciendo un análisis integral y diverso para encontrar modos de acción originales y efectivos.

## VI. CONCLUSIONES

1. Los resultados del estudio y su interpretación nos indican que los directores del distrito tienen una autopercepción muy positiva de sus habilidades directivas. Es conveniente complementar este estudio con otro que explore la percepción del desempeño del director que tienen los otros actores de la organización educativa. Ambos estudios permitirán comparar los resultados para tener un juicio más equilibrado entre ambas miradas.
2. Los contenidos de un programa de coaching académico encuestado en liderazgo, comunicación y manejo emocional, concluye que efectivamente hay una relación entre ellos y las habilidades directivas. Esto coincide además con resultados aportados por otros estudios internacionales, donde además se sugiere abordar el “manejo del estrés”, que queda cubierto en el dominio emocional propuesto a trabajar en el programa. Estas tres dimensiones están presentes en forma transversal en todo el comportamiento del directivo, especialmente impactan positivamente en la construcción de las relaciones interpersonales, lo que incide en formar equipos de trabajo motivados, colaborativos y abiertos al cambio y al aprendizaje. Los equipos alineados, motivados y colaborativos, presentan mejores condiciones socioemocionales para implementar estrategias efectivas para el aprendizaje de acuerdo a las diversidades que presentan los estudiantes. La literatura especializada en educación llama “Escuela Efectiva” a las instituciones que tienen esta capacidad. Esta definición describe la cualidad que han desarrollado sus equipos para neutralizar las carencias de origen de los estudiantes, considerando que muchos de ellos provienen de contextos sociales de bajos recursos económicos y con dinámicas familiares y sociales disfuncionales.
3. En relación a la propuesta de implementar un programa de coaching académico para estos directivos, en este caso particular, su propósito será mantener en un nivel alto la manifestación de sus habilidades directivas. Par tal efecto, consideramos muy valioso incorporar en este programa propuesto los

aportes de otros estudios que abordan el coaching en la formación de los directivos, los que sugieren como desarrollar este tipo de capacitaciones ya que han encontrado múltiples beneficios asociados. Ellos recomiendan que el equipo de coaches destinados a impartir la capacitación cuenten con un alto nivel de cualificación en coaching y, que conozcan en profundidad los contenidos a tratar y el contexto socio-educacional de donde provienen los directivos. También indican que la metodología se base en aprender haciendo a través de talleres prácticos, donde cada director traiga a los encuentros sus experiencias, con sus aciertos y desaciertos, para ser sometidas a una observación y discusión reflexiva y propositiva, entre sus colegas y el coach, de esta forma descubrir, con estas nuevas miradas y explicaciones, los patrones de desempeño efectivos, con el propósito de potenciarlos y, los infectivos para soltarlos o desprenderse s de ellos.

4. Desde el punto de vista del enfoque o encuadre teórico del coaching los talleres trabajarían sobre tres ejes estructurantes del ser directivo; su conciencia, su lenguaje y sus prácticas. Es fundamental que ellos se den cuenta de sus potencialidades y del efecto que tiene su formar de pensar, sentir y hacer en su comunidad educativa. En relación al lenguaje es crítico que refuercen un uso apreciativo de su realidad, pues de esta forma sus observaciones e intervenciones en sus equipos, serán mejor recibida, con menor resistencia, pues desde la actitud apreciativa se pone el foco en lo positivo y en lo que hay que fortalecer, no en la carencia, en la crítica o lo defectuoso. La práctica es el dominio del hacer del directivo que más impacta, pues con su quehacer genera una suerte de modelaje de lo que promueve como comportamiento deseable incorporar o hacer, en consecuencia, el programa de coaching académico se potenciará aún más en sus efectos en la medida que ofrezca entrenar nuevas prácticas directivas.
5. Finalmente, un programa de coaching académico requiere considerar un apoyo decidido de las autoridades para que el directivo sienta el respaldo y se comprometa al proceso de asistencia personalizada, de manera de mejor

acogerlo y acompañarlo a abordar y resolver sus inquietudes asociadas a su gestión diaria en su contexto real. Del mismo modo que el programa promueva la construcción de una red de directores conectados para seguir colaborando entre ellos, generado una suerte de comunidad virtual para el aprendizaje, reforzamiento y mantención de sus habilidades directivas.

## VII. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades del Distrito 09DO2 de Guayaquil, Ecuador, se les indica la necesidad de implementar un programa de Coaching Académico para reforzar y así mantener el nivel de logro de las habilidades directivas evaluadas a través del cuestionario que se aplicó a 44 directivos considerando los contenidos abordados en los cuestionarios, especialmente las dimensiones del coaching académico: liderazgo, comunicación y manejo emocional
2. Se propone una metodología basada en el concepto aprender haciendo, proceso integral de entrenamiento de los directivos, mediante la implementación de dinámicas y ejercicios, que están enfocados a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de los contenidos que sustentan las habilidades directivas que han sido sistematizadas y evaluadas a través del cuestionario. Ellos arrojaron que estas habilidades estaban en un alto nivel de manifestación, en consecuencia, realizar este programa pretende garantizar el estándar en su desempeño en el futuro
3. El enfoque del coaching sugerido es incorporar aspectos del ontológico, sistémico e integral. El primero aborda el Ser desde la perspectiva de los dominios del lenguaje y, de las acciones y los resultados que estos determinan o proyectan en su forma de expresarse a través de patrones de acción. El segundo y tercero, destacan la perspectiva sistémica pues permite ampliar la amplitud y la profundidad de la conciencia del directivo, trayendo a su dominio de gestión nuevas variables y factores para abordar las situaciones en forma más amplia o Ecosistémica, dentro de esta coherencia el entrenamiento y fortalecimiento de las habilidades directivas se configura y desarrollo de forma más integral y se realiza de una forma práctica y aplicada apropiadamente a su contexto escolar

4. Considerar que el equipo de coaches capacitadores estén altamente cualificados en los contenidos y habilidades de coaching y, que cuenten con sólida experiencia en contextos educativos
  
5. Se recomienda a las autoridades del Distrito que brinden el respaldo necesario para poder desarrollar las actividades programadas ya que ello contribuirá a una mejor participación de todos los directivos y en consecuencia, redundará en mejorar el funcionamiento y los resultados de las instituciones educativas presentes en el distrito. En los planes de capacitación y perfeccionamiento de los directivos y docentes del distrito se sugiere contemplar un presupuesto anual para formación y entrenamiento de los directivos.



## VIII. PROPUESTA

### 8.1. Fundamentos

La Organización de Estados Iberoamericanos en su informe Miradas 2017 propone ver los marcos conceptuales de definición del desempeño de directivo, considerando criterios claros y consensuados del perfil del director. También en el diseño y elaboración de instrumentos que muestren experiencias útiles y positivas para difundirlas en países de la región.

Robinson K y Arónica L (2013) considera que el director requiere estar vinculado al entorno acogiendo a las familias y las comunidades. Comunicarse efectivamente para generar aprendizajes y colaboración en la red del centro. Promover balanceadamente tanto el rendimiento escolar como la buena salud corporal y emocional de los estudiantes. Focalizado a bajar la brecha de inequidad social, procurando que los estudiantes sean bien tratados y cuenten con las mismas oportunidades de acceso al aprendizaje y desarrollo. Ejercer un estilo de liderazgo compartido, distribuyéndose responsabilidades con su equipo. Propulsor de un ambiente colaborativo e inclusivo para vincular a todos los miembros del centro, otorgando mejores oportunidades académicas y sociales. Inspirar a los maestros para que todos se sientan identificados con la visión, la misión, los objetivos y las metas institucionales.

El trabajo exploratorio que llevaron a cabo Cuenca y Pont (2017) formula cuatro conclusiones generales: a) El tipo de labor de los directivos concebido desde la perspectiva de liderazgo pedagógico b) Trabajo en equipo directivo haciendo una distribución del trabajo de tareas de gestión entre los colaboradores. c) Establecer las competencias básicas de los directivos d) Diseñar políticas de promoción, formación y evaluación de los equipos directivos en base a un perfil consensuado y desarrollo de carrera. Es muy importante comprender como se forman los directivos, ya que ello dará distintos tipos de perfiles de directores y directoras escolares. En Latinoamérica la mayoría de los directores y directoras de escuela no cuentan una formación específica para el liderazgo, ocupando cargos esos cargos docentes sin estar formados y entrenados.

Ecuador ha realizado grandes avances educativos reconocidos por UNESCO y la OEI. Dispone de Ley de Educación Intercultural inclusiva. Cuenta con estándares de desempeño profesional directivo y para las funciones normativas. Teniendo un rol más de índole administrativo, de supervisión y control, de las normas y del profesorado, siendo responsable además de la buena disciplina y convivencia del centro educativo, en desmedro del liderazgo participativo y trabajo colaborativo en equipo. En la literatura y las investigaciones reafirman la importancia de la dirección escolar, enfocada al liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido, como factor clave en la búsqueda de la calidad educativa.

Este nuevo paradigma del directivo responde al tipo de escuela que se está construyendo, así se configurará un perfil idóneo que responda a las características del ecosistema donde se inserta. Se busca en este sentido, reclutar a profesionales con habilidades sociales y capacidades técnicas, comprometidos con la calidad de la educación, ofreciéndole una formación inicial y permanente para que desarrolle y perfeccione su potencial. Ello supone la profesionalización de su función y la ampliación de sus competencias más allá de las fronteras normativas, disponiendo de un mayor margen de influencia y gestión. Junto a todo ello dar una rendición de cuentas, siendo este instrumento necesario para evaluar su desempeño como directivo.

Garín (2007) distingue la forma del director ecuatoriano, con un liderazgo centrado en la autoridad y responsabilidad. Asigna tareas, analiza casos, propone tipos de intervenciones y autoriza ausencias. Estos perfiles directivos administrativistas con liderazgo formal configuran un modelo autocrático que no responde a las condiciones que se requieren hoy para dirigir y liderar una educación de calidad.

Henry M (1996) los directivos ecuatorianos están doblemente desafiados respondiendo a necesidades de aprendizaje y a su vez debiendo preocuparse de sus cuidados sociales de sus estudiantes.

Bona (2015) la comunidad requiere ingresar a la escuela y para que ésta y las clases salgan a formar parte del contexto eco sistémico. La escuela es el espacio social donde se adquiere un cúmulo de conocimientos, experiencias, vivencias, al

mismo tiempo que se tejen relaciones y se construye una cultura, así se aporta a la transformación del ecosistema social y humano. Los directivos del Ecuador son el primer agente social de cambio buscando disminuir brechas de desigualdad y revertir sus efectos. Requieren perfilarse como una persona cercana, en contacto con todos los miembros del centro, escuchar, observar y participar en la dinámica diaria del centro educativo y, proyectarse a su comunidad.

Considerando los aportes encontrados en la literatura internacional y la sugerencia de los organismos expertos en liderazgo escolar se propone el siguiente programa de capacitación.

## **8.2. Descripción de la propuesta.**

El programa Coaching Académico, ha sido concebido y diseñado para directivos de instituciones educativas, con el propósito de potenciar sus habilidades directivas, impactando en la calidad de su gestión asociadas a las dimensiones de su rol dentro del contexto del ecosistema educativo donde se desempeña. Los directivos a quienes se dirige el programa evaluaron sus habilidades directivas y los resultados de la encuesta muestran que reconocen un nivel alto en sus habilidades directivas, en consecuencia, este programa se orienta a que este desempeño se mantenga alto. La propuesta comprende un ciclo de formación, entrenamiento y motivación, formado por tres módulos o talleres de carácter teórico-práctico, donde se abordan los contenidos seleccionados por su pertinencia a la dirección educativa. Estos contenidos sustentan las habilidades directivas descritas y evaluadas en los 44 directivos encuestados en esta tesis doctoral. Este programa de entrenamiento considera un proceso formativo de carácter práctico, el que, a través de una metodología de aprendizaje, que es preponderantemente experiencial, se le ofrece a los directores vivenciar distintos desafíos asociados a la dinámica relacional y académica que experimenta su comunidad educativa. El contexto para producir los aprendizajes surge de ejercicios que simulan situaciones reales donde se reforzarán prácticas o habilidades necesarias para resolverlas. Esto requiere movilizar sus conocimientos y habilidades para abordar los requerimientos que le demanda

realizar cada actividad didáctica diseñada en este programa de coaching académico.

En este contexto, se pone énfasis en la forma que usa o adopta el participante para actuar y resolver los desafíos asociados a cada ejercicio, en este sentido, es observado y evaluado, tanto por sí mismo como también por sus pares directivos y por el equipo de coaches. Estas observaciones entregan información necesaria para que el director-participante amplíe su mirada sobre sí mismo y profundice su nivel de su conciencia de su ser y hacer, apropiándose de un lenguaje apropiado para comunicarse efectivamente, empoderándose, además, con recursos socio-emocionales para potenciar su desempeño en las áreas a mejorar.

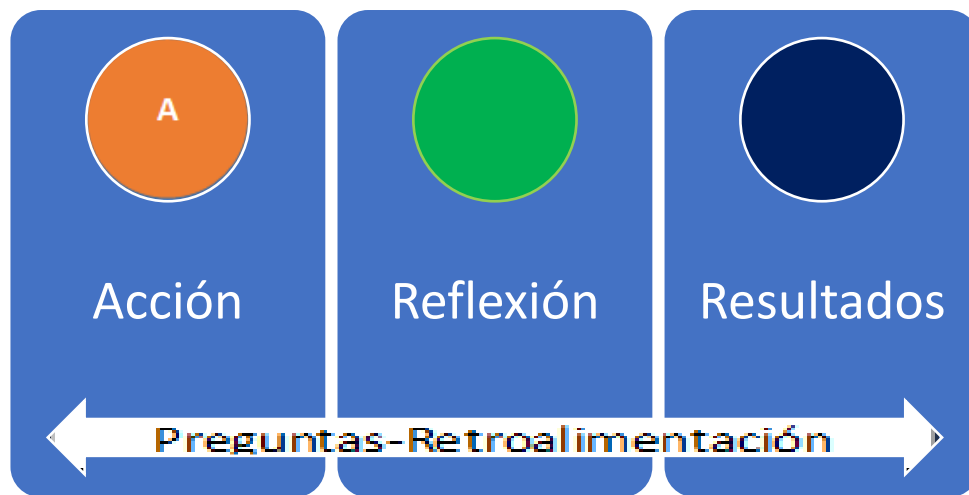
El coaching, desde su mirada ontológica y sistémica favorecerá ampliar la conciencia del participante de cómo su forma de ser afecta la construcción de su comportamiento como director-líder, impactando en el entorno o ecosistema educativo, logrando con mayor o menor efectividad consolidar los resultados en las distintas áreas de su comunidad educativa. En otras palabras, el coaching ontológico le permitirá mirar su ser y hacer a través de los dominios del lenguaje que constituyen sus patrones de acción, como el manejo de las emociones, la calidad de su comunicación y congruencia, de todo ello, en su expresión corporal. Con el entrenamiento a que se verá expuesto tendrá la capacidad de diseñar e intervenir estos dominios para instalar mejorar o cambios en sus patrones de habilidades directivas, logrando más impacto, afectando con mayor efectividad su desempeño también obteniendo más satisfacción bienestar personal. Esta innovación en su ser y hacer provocarán un cambio en las relaciones y dinámicas de la comunidad educativa.

El programa dispone de un modelo de aprendizaje configurado por la tríada; acción-reflexión-resultados. En este enfoque lo central es el protagonismo consciente que asume el participante en su aprendizaje. Así entra en acción con su coherencia de habilidades para abordar cada ejercicio, realizándolo de acuerdo a sus patrones o modos aprendidos. Terminada su acción o desempeño, se le invita a ingresar a un espacio de observación consciente y asistida por el coach,

para realizar una auto-reflexión sobre el resultado de lo ejecutado, la que es enriquecida por la reflexión de sus pares, sumado a la que le reporta el coach. Con esta estrategia de aprendizaje, donde participan múltiples observadores, aumenta el rango de posibilidades para identificar aquello que hay que mantener, eliminar, cambiar o incorporar en su comportamiento para que su desempeño sea más efectivo, dentro del nivel esperado a su rol y funciones directivas, en el contexto de su comunidad educativa.

### Figura 1

*Modelo de aprendizaje: acción-reflexión-resultados*



Nota: Elaborado por: Martha Inca Álvarez

Otro aspecto que ofrece la metodología que usa la disciplina del coaching ontológico es su carácter dialogante, donde toma fuerza el rol de las preguntas que el coach le ofrece al participante para que gire su observación y detecte aquellos aspectos inefectivos en su modo de actuar, los que aún son transparentes para él, es decir, sobre aquellas conductas que no tiene un nivel de consciencia real de cómo influyen en su desempeño y muchas veces son la causa raíz, que origina su bajo nivel de efectividad. Identificados estos patrones de inefectividad, con el propósito de intervenirlos y así fortalecer o cambiar su modo de actuar, se les propone ensayar nuevas acciones, explicaciones o discurso, de manera que observe y practique un nuevo modo de hacer. El entrenamiento que ofrece el programa considera fundamental que el participante interactúe durante

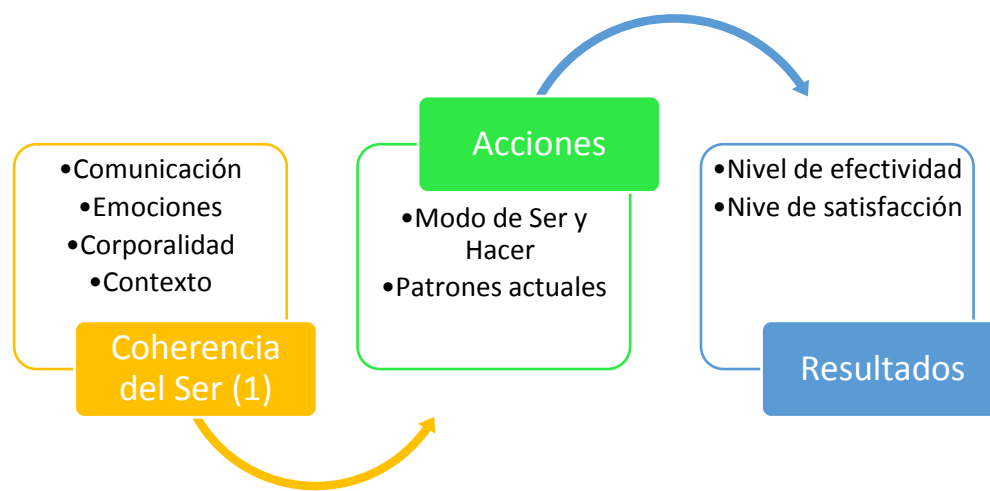
todo el proceso en conjunto con otros pares directivos, ofreciendo para ellos un espacio de confianza y discrecionalidad, para que se sientan parte de un proceso de mejoramiento acompañado, donde todos son maestros y al mismo tiempo aprendices bajo una relación de crecer juntos.

Esta metodología se encuentra orientada en brindar nuevas propuestas y alternativas para construir soluciones originales, efectivas y valiosas, frente a los requerimientos que aborda en su vida laboral diaria. Para ello se les brinda una visión organizada sobre los aspectos constitutivos de su ser, como de aquellos que configuran su comportamiento, dentro de su rol y funciones directivas, los cuales son tratados y desarrollados armónicamente, interviniendo la coherencia del ser (palabras, emociones y corporalidad) para acceder a un nuevo hacer, logrando con ello resultados más efectivos, otorgándole más viabilidad a su mejoramiento en su ser y hacer profesional, todo en el contexto de su realidad local institucional.

A continuación, presentamos la figura 2 y 3 donde se muestra el proceso de transformación del ser y hacer de directivo, pasando a un nivel de mayor efectividad y satisfacción en sus resultados.

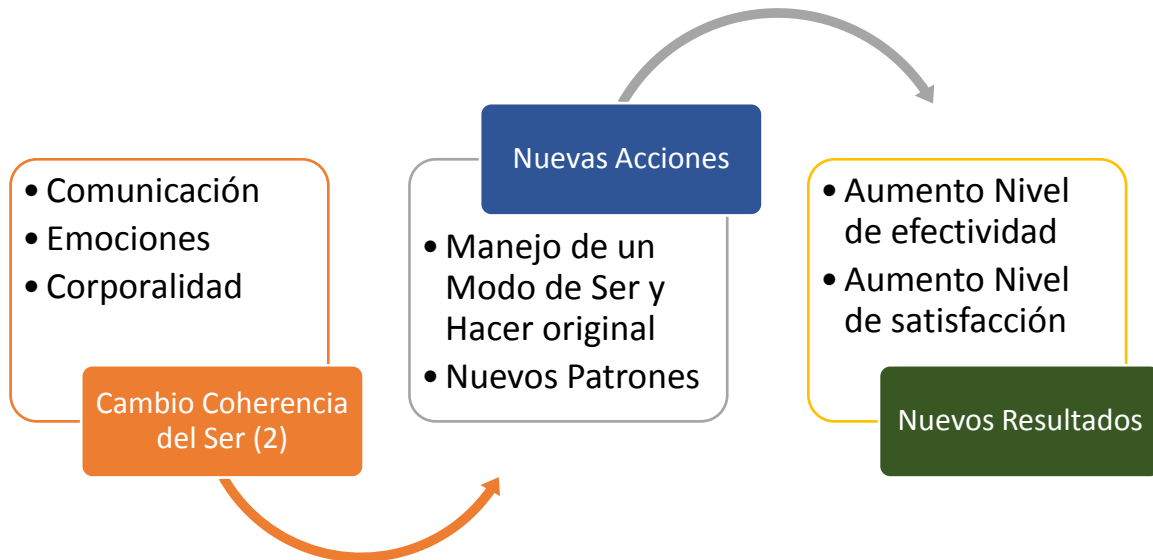
## Figura 2

*Coherencia del Ser- Patrones de Acción - Resultados*



**Figura 3**

*Cambio Coherencia del Ser (2) - Nuevas Acciones-Nuevos Resultados*



Dada la importancia de desarrollar un mejoramiento de las habilidades directivas, por su alto impacto en la calidad educativa, la convivencia escolar y el desarrollo institucional, las autoridades del distrito requieren comprometerse para el logro de tales objetivos, disponiendo de los recursos y liberando el tiempo necesario para que el directivo participe de la totalidad del programa y comprometa cabalmente con el programa. Dicha condición asegurará el éxito y efectividad de las actividades de formación, entrenamiento y motivación, propuestas, en coordinación con las autoridades, razones que han permitido diseñar este programa. Es importante enfatizar las posibilidades enormes que favorece un programa de esta naturaleza, fomentando la integración y el fortalecimiento de vínculos entre los directivos y sus organizaciones estudiantiles; intercambiando experiencia, enriqueciendo aprendizajes, estableciendo vínculos y redes para seguir apoyándose, todo lo que le da atributos de ser una valiosa oportunidad para aportar mejoras en el ecosistema educativo local, regional y nacional.

### **8.3. Objetivos de la propuesta.**

#### **Objetivo general.**

Fortalecer las dimensiones liderazgo, comunicación y manejo emocional que sustentan las habilidades directivas para mantener o mejorar el desempeño de los líderes directivos institucionales en los distintos ámbitos profesionales asociados a su rol o función en la conducción y gestión de su organización educativa.

#### **Objetivos específicos.**

**A nivel del Ser:** elevar el nivel de conciencia sistémica, el uso de un lenguaje apropiado y apreciativo, junto con la instalación de nuevos recursos socio-emocionales, creativos y ejecutivos para que el directivo logre a través de sus habilidades, dirigir, conducir y manejar exitosamente su institución, impactando positivamente en todos los actores del ecosistema educativo en el que se relaciona.

**A nivel estilo de liderazgo:** fortalecer un estilo de liderazgo virtuoso para lograr mayor nivel de efectividad en la conducción de los colaboradores institucionales.

**A nivel de la comunicación:** potenciar los conocimientos y habilidades que sustenten una comunicación de calidad basada en un mayor nivel de efectividad y satisfacción conversacionalantes

**A nivel emocional:** favorecer un mayor desarrollo socio-emocional del directivo a fin de manejar su mundo emocional y relacional con mayor propiedad y efectividad en sus relaciones laborales dentro de su comunidad educativa, manejando más fluidamente situaciones adversas o estresantes.

### **8.4. Actividades del programa de Coaching Académico**

Para detallar las actividades del programa de Coaching Académico se ha elaborado tres talleres o jornadas de ocho horas, cada uno configurada en las siguientes matrices:



## Taller 1. Liderazgo virtuoso del director

ESTRUCTURA DEL TALLER	
Descripción	Actividad desarrollada a través de dos jornadas de cuatro horas, basada en estimular un mayor nivel de conciencia del directivo sobre su estilo de liderazgo, a través de dinámicas y ejercicios, para que observe como ejerce su influencia en su comunidad educativa, de manera que como resultado de su acción y reflexión respectiva refuerce los patrones efectivos y mejore aquellos aspectos menos apropiados o eficaces.
Objetivos	<p>Potenciar el conocimiento personal comprendiendo la coherencia de su ser y hacer actual como líder.</p> <p>Conocer y evaluar los puntos críticos de su estilo de su liderazgo frente a su comunidad educativa</p> <p>Manejar los aspectos fundamentales del estilo de liderazgo virtuoso, que se enfoca en lograr resultados efectivos y satisfactorios, personales y del equipo de colaboradores y otros actores de su ecosistema educativo</p> <p>Potenciar el relato o el discurso que sustenta el estilo de liderazgo virtuoso para generar una narrativa con sentido frente a sus distintas audiencias a quienes sirve</p> <p>Practicar habilidades de liderazgo virtuoso aplicadas a distintas situaciones de la vida institucional</p>
Metodología	<p>Dos jornadas de cuatro horas: total 8 horas</p> <p>Taller práctico en base a dinámicas y ejercicios para reforzar conocimientos, actitudes y habilidades asociadas al liderazgo virtuoso del directivo a través de la acción, reflexión y mejora de resultados obtenidos en sus practicas</p>
Dimensiones e indicadores del liderazgo virtuoso	<p><b>Influencia:</b> potenciar la capacidad de influenciar en las decisiones y acciones del equipo para lograr una visión común y un modo de trabajo adecuado a las tareas y propósitos</p> <p><b>Articulación:</b> aprender a movilizar al equipo entorno a las tareas y objetivos de trabajo, dándole consistencia y coherencia a las acciones emprendidas.</p> <p><b>Reconocimiento:</b> saber cómo estimular o felicitar el ser y el hacer de los integrantes de los equipos de trabajo, manteniendo así en alto la motivación y el buen ambiente de trabajo</p> <p><b>Diseño de tareas:</b> saber cómo estructurar el trabajo del equipo en forma coherente basado en objetivos definidos, metas concretas, estándares de trabajo y áreas de responsabilidad precisos.</p> <p><b>Manejo de quiebres:</b> abordar en forma oportuna y adecuada las tensiones y quiebres que se generan en las relaciones de los integrantes, proponiendo acciones equitativas y resolutivas en beneficio recíproco, a través de una comunicación empática y asertiva.</p>
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 directivos del Distrito 09D02 Guayaquil-Ecuador</li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos Distrito 09D02 Guayaquil</li> <li>• Coordinadora general programa</li> <li>• Consultora experta en Coaching Educativo</li> </ul>

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos.</li> <li>• Auditorio del distrito</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Libros La Tercera Oreja: el poder de la escucha y El Docente Coach (Formato digital).</li> </ul>
Presupuesto y financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Distrito Escolar 09D02 Guayaquil</li> </ul>
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos jornadas de cuatro horas en la semana inicio semestre.</li> <li>• Horario a definir con los participantes</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de asistencia y participación de los directivos.</li> <li>• Auto-evaluación y coevaluación</li> <li>• Entrega de certificación a los participantes.</li> </ul>

## Taller 2. Comunicación de calidad del director

ESTRUCTURA DEL TALLER	
Descripción	Actividad desarrollada a través de dos jornadas de cuatro horas, basada en estimular un mayor nivel de conciencia del directivo a través de dinámicas y ejercicios, sobre la calidad de comunicación con su comunidad educativa, para que refuerce los patrones efectivos y mejore aquellos aspectos menos desarrollados o apropiados en su estilo comunicativo
Objetivos	<p>Potenciar una comunicación de calidad basada en la efectividad y satisfacción</p> <p>Manejar los principales actos del habla</p> <p>Manejar los aspectos críticos de la comunicación de calidad como el contexto, las condiciones y las habilidades involucradas en ellas</p> <p>Potenciar una apreciación positiva de sus equipos de trabajo que se traduzca en un lenguaje propositivo</p> <p>Practicar habilidades de comunicación de calidad aplicadas a distintas situaciones de la vida institucional</p>
Metodología	<p>Dos jornadas de cuatro horas</p> <p>Taller práctico en base a dinámicas y ejercicios para reforzar conocimientos, actitudes y habilidades asociadas a la comunicación de calidad directivo a través de la acción, reflexión y mejora de resultados obtenidos en sus practicas</p>
Dimensiones e indicadores de la comunicación de calidad	<p><b>Escucha activa</b> Capacidad para centrarse en el ahora y aquí concentrándose en el relato de quien habla dándole el tiempo y espacio para que se exprese cabalmente chequeando con preguntas atinentes el contenido de lo que dice y lo que comunica emocional y corporalmente.</p> <p><b>Afirmar con pruebas</b> Capacidad de demostrar la veracidad o falsedad de una situación con prueba concreta y verificable</p> <p><b>Fundamentar sus juicios</b> Capacidad de mostrar hechos medibles y verificables para validar los juicios.</p>

	<p><b>Ofrecer con claridad</b> Capacidad de ofrecer con claridad, precisión y detallar los estándares de satisfacción a ejecutar en lo que dice realizará para resolver una situación</p> <p><b>Pedir con precisión</b> Capacidad de pedir concretamente lo que necesita, manifestando las condiciones de satisfacción que requiere para resolver su requerimiento</p> <p><b>Prometer sinceramente</b> Capacidad para hacerse cargo de resolver una situación en el futuro, declarando exactamente lo que está en sus manos o facultades de hacer efectivamente</p> <p><b>Comprometer</b> Capacidad de establecer acuerdos claros y precisos con distintos actores, dejando expresamente establecida la responsabilidad de cada uno y los estándares de calidad las acciones que se emprenderán.</p>
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 directivos del distrito 09D02 Guayaquil-Ecuador</li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos Distrito 09D02 Guayaquil</li> <li>• Coordinadora general programa</li> <li>• Consultora experta en Coaching Educativo</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos.</li> <li>• Auditorio del distrito</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Libros La Tercera Oreja: el poder de la escucha y El Docente Coach (Formato digital).</li> </ul>
Presupuesto y financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Distrito Escolar 09D02 Guayaquil</li> </ul>
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos jornadas de cuatro horas en la semana inicio semestre.</li> <li>• Horario a definir con los participantes</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de asistencia y participación de los directivos.</li> <li>• Auto-evaluación y coevaluación</li> <li>• Entrega de certificación a los participantes.</li> </ul>

### Taller 3. Manejo emocional del director

ESTRUCTURA DEL TALLER	
Descripción	Actividad desarrollada a través de dos jornadas de cuatro horas, basada en estimular un mayor nivel de conciencia del directivo de su mundo emocional-relacional, a través de dinámicas y ejercicios, sobre cómo maneja sus emociones y la de los otros en su dinámica diaria que establece con todos los actores de su comunidad educativa, para que refuerce patrones emocionales efectivos, afectivos y maduros, mejorando además aquellos aspectos menos apropiados.
Objetivos	<p>Potenciar la identificación y validación de las emociones</p> <p>Manejar las emociones básicas, sus funciones para conocer como impactan en el bienestar y efectividad laboral</p> <p>Manejar los aspectos emocionales críticos para resolver situaciones adversas</p> <p>Fomentar la apertura y adopción al cambio</p> <p>Potenciar la empatía y resiliencia.</p> <p>Practicar habilidades de manejo emocional aplicadas a distintas situaciones de la vida institucional</p>
Metodología	<p>Dos jornadas de cuatro horas</p> <p>Taller práctico en base a dinámicas y ejercicios para reforzar el conocimiento del dominio emocional, asociadas a generar vínculos sanos y maduros con sus colaboradores para abordar distintas situaciones en un contexto de cambio permanente y nuevos desafíos que emergen de la dinámica del ecosistema educativo que dirige, a través de la acción, reflexión y mejora de resultados obtenidos en sus practicas</p>
Dimensiones e indicadores de la comunicación de calidad	<p><b>Conciencia emocional</b> Capacidad de identificar sus emociones y las de sus audiencias, validándolas para que se expresen efectivamente y logren resolver sus requerimientos, de acuerdo a las necesidades de cada uno.</p> <p><b>Resiliencia</b> Habilidad para restaurarse emocionalmente luego de haber vivido una situación de quiebre o tropiezo, generando aprendizajes y recursos positivos de la experiencia, para disponer de ello y responder en el futuro</p> <p><b>Generación de confianza</b> Habilidad para crear un espacio de intimidad, seguridad y confort, para que el otro exprese sus necesidades emocionales, muestre su vulnerabilidad y converse sobre sus más profundas inquietudes</p> <p><b>Clima laboral</b> Habilidad <b>para</b> manejar los estados de ánimo expansivos, procurando establecer relaciones laborales en armonía y paz, donde cada integrante se sienta aceptado, reconocido y validado.</p> <p><b>Gestión del cambio</b></p>

	Habilidad para crear apertura cognitiva y aceptación emocional a los cambios disruptivos que emergen en todos los dominios del quehacer educativo cotidiano.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 directivos del Distrito 09D02 Guayaquil-Ecuador</li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos Distrito 09D02 Guayaquil</li> <li>• Coordinadora general programa</li> <li>• Consultora experta en Coaching Educativo</li> <li>• Equipo de coaches certificados y con experiencia</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos.</li> <li>• Auditorio del distrito</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Libros La Tercera Oreja: el poder de la escucha y El Docente Coach (Formato digital).</li> </ul>
Presupuesto y financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Distrito Escolar 09D02 Guayaquil</li> </ul>
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos jornadas de cuatro horas inicio semestre.</li> <li>• Horario a definir con los participantes</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de asistencia y participación de los directivos.</li> <li>• Entrega de certificación a los participantes.</li> <li>• Auto-evaluación y coevaluación</li> </ul>

### Resumen Programa de Coaching Académico

Taller	Nombre	Duración	Participantes
Nº1	Liderazgo Virtuoso del director	8 horas	44
Nº2	Comunicación de Calidad del director	8 horas	44
Nº3	Manejo Emocional del director	8 horas	44
Total		24 horas	44

## REFERENCIAS

- Ackermann, E.K. (2004) Constructing knowledge and transforming the world en <http://learning.media.mit.edu/publications.html>
- Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011). National Professional Standard for Principals. Exposure draft.
- Arzate, O. (2013). Coaching educativo: una propuesta metodológica para innovar en el Aula.
- Bandura, A. (1999). Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes. En A. Bandura (Coord.). Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual. Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouver.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos (Vol. 41). PREAL.
- Bécart, A. (2015). Impacto del Coaching en el Desarrollo de Competencias para la Vida. Monografía, 300–488.
- Bécart, A. (2016). Coaching y fomento del emprendimiento: nuevas perspectivas para la Educación superior.
- Bécart, A. y Ramírez Garrido, J.D. (2016). Fundamentos del coaching educativo: caracterización, aplicaciones y beneficios desde los cuatro pilares del saber. Plumilla Educativa, 18, pp. 344-361. <https://www.researchgate.net/publication/315739981/download>
- BCPVPA Standards Committee (2013). Leadership Standards for Principals and Vice-Principals in British Columbia.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Lo Aprendí en la Escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago, Chile: LOM.

- Benito Capa, Á., Fernandez de la Cruz, A., Hernandez Castillo De Tejeda, A. E., Segura Gutierrez, L. A., Vargas Llontop, H. A., & Moreno Melgarejo, A. (2020). Introducción del Liderazgo Positivo: oportunidades de mejora en el aprendizaje en la Educación Superior. *Revista Internacional de Aprendizaje En La Educación Superior*, 7(1), 29–37. <https://doi.org/10.37467/gka-revedusup.v7.2020>
- Bou, J. F. (2009). *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante: Editorial Club Universitario
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.
- Castaño Perea, E., Blanco Fernández, B. y Asensio Castañeda, E. (2012). Competencias para la tutoría: una experiencia de formación con profesores universitarios. *Revista de Docencia Universitaria*, File:///C:/Users/Profesor/Downloads/Dialnet-CompetenciasParaLaTutoria-4021056.pdf
- Carbone, R. (2008). *Situación de liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Carr, A. (2014). The evidence-base for family therapy and systemic interventions for child-focused problems. *Journal of Family Therapy*. 36 (2), 107-157.
- Carroll, B; Levy, L and Richmond, D. (2007). *Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm*. University of Auckland Business School, New Zealand.
- Casado, M., Sánchez, C, López, D. y Scheele, S. (2010) *Coaching y formación en Inteligencia Emocional para alumnos de primeros cursos*. XVIII Congreso

Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas, 6-9 de julio de 2010, Universidad de Cantabria, Santander

CIDE, Universidad Alberto Hurtado (2014). Desarrollo de Estándares de Directores Escolares y la Medición de la Brecha existente entre las Prácticas y Habilidades Directivas actuales y las definidas en los Estándares. Informe Final

Colorado Laguna, R.J. y Corcino Marrero, L. (2014). Percepción y receptividad al proceso de coaching como componente de un programa de desarrollo profesional para maestros de escuela primaria.

Cortés Valiente, J. A., Vera Perea, M. & Cifre Gallego, E. (2015). Relación entre la Inteligencia Emocional del líder y el Flow de su equipo de trabajo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 34(2), 84-92. Doi: 10.21772/ripo.v34n2a02

Cortes. (2019). los colaboradores Liderazgo emocional: cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores Introducción El objetivo central de este artículo es plantear un estilo de liderazgo basado en. July. [https://www.researchgate.net/publication/334602310\\_Liderazgo\\_emocional\\_como\\_utilizar\\_la\\_inteligencia\\_emocional\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_los\\_colaboradores/link/5d350752299bf1995b3f9591/download](https://www.researchgate.net/publication/334602310_Liderazgo_emocional_como_utilizar_la_inteligencia_emocional_en_la_gestion_de_los_colaboradores/link/5d350752299bf1995b3f9591/download)

Cruz Gonzales, M. del C. (2020). Facultad de Ciencias Empresariales. Normas Tributarias, 44. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52048/Jaimes\\_VCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52048/Jaimes_VCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dulagil, A., Green, S., & Ahern, M. (2016). Evidence-based coaching to enhance senior students' wellbeing and academic striving. International Journal of Wellbeing, 6(3), 131–149. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.426>



- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: JC Sáez Editor
- Espinosa, M. P. P. (2001). *Trabajo Colaborativo En Red: Modalidades*.
- Eva Ramos Loredó, Beatriz Sierra-Arizmendiarieta Y Cristina Roces Montero  
*Educatio Siglo XXI*, Vol. 37 nº 2 . 2019  
<http://doi.org/10.6018/educatio.387091>
- Fay, D. L. (1967). 濟無No Title No Title No Title. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 0–2.
- Fernández-Salineró Miguel, C. (2014). *La tutoría universitaria en el escenario del espacio europeo de educación superior: perfiles actuales*. Teoría educativa
- Flores Pedro (2012) *El Docente Coach Maestro afectivo-efectivo*. Editor Instituto de Educación Emocional Chile.
- Flores, P. (2016) *El Líder Que Escucha desde la Abundancia*. Ril Edotires.
- Flores, Pedro (2019) *La Tercera Oreja El Poder de la Escucha*. Ediciones Innovación con Emocional
- Flores Pedro (2014) *7 Prácticas de Coaching para El Liderazgo de Alto Impacto*  
 Ediciones Jurídicas de Santiago Chile
- Flores Pedro (2016) *El Líder Que Escucha desde la Abundancia*. Ril Edotires.
- Garay, S. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva*. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Giráldez Hayes, A. y van Nieuwerburgh, C. (2016). *Coaching educativo*. Madrid: Paraninfo.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

- Goleman, D. (2013). Liderazgo: El poder de la Inteligencia emocional. Ediciones B.
- Goleman D, Kaufman P, Ray M. (2016) El espíritu creativo. Barcelona: Ediciones B.
- GTCS (2012). Standards for Leadership and Management: supporting leadership and management development. Edinburgh: The General Teaching Council for Scotland.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). Capital profesional: transformar la enseñanza en cada escuela. Morata.
- Hernández-Aristu, J. y Hernández-Van-Waes, O. (2016). La tutoría en el sistema educativo y el desarrollo de habilidades sociales profesionales (coaching educativo). Aportaciones de la Pedagogía Social y el Trabajo Social. Trabajo Social Global. Revista de Investigaciones en Intervención social.
- Horn, A.; Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile
- Hopkins, M., Spillane, J.P; Jakopovic, P. and Heaton, R. (2013). Infrastructure Redesign and Instructional Reform in Mathematics: Formal Structure and Teacher Leadership. The Elementary School Journal, Vol. 114, No. 2, pp. 200-224. The University of Chicago Press. [http://www.researchgate.net/publication/259077335\\_Infrastructure\\_redesign\\_and\\_instructional\\_reform\\_in\\_mathematics\\_Formal\\_structure\\_and\\_the\\_practice\\_of\\_teacher\\_leadership](http://www.researchgate.net/publication/259077335_Infrastructure_redesign_and_instructional_reform_in_mathematics_Formal_structure_and_the_practice_of_teacher_leadership)
- Jiménez, R. (2012). La investigación sobre coaching en Formación del Profesorado: una revisión de estudios que impactan en la conciencia sobre la práctica docente. Profesorado: Revista de currículum y formación del Profesorado
- Kotter, J.P. (2002). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review – Liderazgo. Editorial Universidad de Deusto

- Lárez Hernández, J. (2008). El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 219–234.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo Liderar nuestras Escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago: Fundación Chile, Área Educación.
- Marfán, J., Muñoz, G., y Weinstein, J. (2012). Liderazgo directivo y prácticas docentes: Evidencia a partir del caso chileno. En *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*
- Ministerio de Educación de Chile (2005). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo profesional y Evaluación del Desempeño*. [http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103070155490](http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490).
- MINEDUC.Marco\_para\_la\_Buena\_Direccion.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*.
- Mistral, Gabriela (1923) *Pensamientos Pedagógicos*. *Revista Educación*, Año II, N°1 en Magisterio y Niño, pp. 39. Editor: Roque Esteban Scarpa, 1979. <http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0010808.pdf>
- Monroy, A. (2018). (Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)". 86. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>
- Monsalve-Castro, C., Chamorro, L. J., & Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 115-127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>

Muñoz, G. y Marfán, J. (2011). Formación y Entrenamiento de los directores escolares en Chile: Situación actual, desafíos y propuestas de política. Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo en Educación, Ministerio de Educación.

M, U. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local.

Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). In *Intangible Capital* (Vol. 10, Issue 3). <https://doi.org/10.3926/ic.511>

Ontario Instituted for educational leadership (2013). Leadership Framework (OLF).

Papert, S. and Harel, I. (1991) Situating Constructionism en <http://www.papert.org/articles/SituatingConstructionism.html>

Pert. C, B (1999) Molecules of emotion: Why you feel the way you feel. pp 368. Scribner, New York. 1997. ISBN 0-684-83187-2, Biochemical Education, Volume 27, Issue 1, 1999, Pages 62-63, ISSN 0307-4412, [https://doi.org/10.1016/S0307-4412\(98\)00212-X](https://doi.org/10.1016/S0307-4412(98)00212-X). (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030744129800212X>)

Ravier, L (2005). Arte y ciencia del Coaching. Su historia filosofía y esencia. Buenos Aires: Editorial Dunken.

Richard. (2010). Mejorando la Escuela desde la Sala de clases. Serie Liderazgo Educativo. Fundación Chile, Santiago

Rincón-Gallardo, S.; Fullan, M (2016) La Física Social del Cambio Educativo: Características Esenciales de la Colaboración Eficaz. Traducción al español de borrador entregado para el número inaugural del *Journal of Professional Capital and Community*, a publicarse en 2016. Presentado en Chile en el Seminario de la “Red de Escuelas Líderes”, julio 2015.

- Robinson, V., Hohepa, M., Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration. University of Auckland and the New Zealand Ministry of Education.
- Rodríguez-Hidalgo, A.J., Calmaestra Villén, J. y Maestre Espejo, M. (2015). Desarrollo de competencias en el practicum de maestros: ABP y Coaching multidimensional. Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado
- Roman, G, P. (2002): El trabajo colaborativo en redes. Análisis de una experiencia en la R.A.C.S. Tesis doctoral inédita. Sevilla. Universidad de Sevilla.
- Rosa, G., Riberas, G., Navarro-Segura, L. y Vilar, J. (2015). El Coaching como Herramienta de Trabajo de la competencia Emocional en la Formación de Estudiantes de Educación Social y Trabajo Social de la Universidad Ramón Llull, España. Formación
- Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2013). Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educacion XX1*, 17(1), 221–241. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.1072>
- Sánchez-Teruel, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*
- Scheerens, J. (2000). Improving School Effectiveness. Serie Fundamentals of Educational Planning, N° 68. International Institute for Educational Planning. UNESCO. París
- Sebring, P.B.; Montgomery, N. (2014). Los cinco apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela: movilizandolos resultados.
- Simkins, T. (2005). Leadership in Education: What works or what makes sense. Educational Management Administration & Leadership,
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*,

- TALIS (2009). Cap. VI. Leading to Learn: Leadership and Management Styles  
<http://www.oecd.org/dataoecd/17/51/43023606.pdf>
- UNICEF2 (2014). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago: Unicef
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa
- Uribe, M. & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. En “¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile?” Weinstein, J. y Muñoz, G. Editores
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017) Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Van Nieuwerburgh, C., & Campbell, J. (2015). A global framework for coaching in education. CoachEd: The Teaching Leaders Coaching Journal, 1, 2–5.
- Velásquez, N. C., Ciencias, F. D. E., Salud, D. E. L. A., La, S. D. E., & Mercado, I. E. G. (2019). QUINTO DE SECUNDARIA DE LA I. E GUILLERMO MERCADO BARROSO- AREQUIPA 2019 JULIACA- PERÚ.
- Valenzuela, P., & Horn, A. (2012). Influencia del liderazgo directivo en los resultados de los estudiantes. En ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?
- Volante, P. (2012). Liderazgo instruccional y logro académico en la educación secundaria en Chile. En ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?

Whitmore, J. (2011). Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. México DF: Paidós

## ANEXOS

### 1. Matriz de consistencia

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem / Instrumento
<b>V. Independiente</b> <b>Coaching</b> <b>Académico</b>	<p>El coaching académico o educativo es un proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, enfocado a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para lograr mejores resultados en el desempeño educativo, definidas entre el coach y el coachee. (Bécart 2015)</p> <p>Funciona a través de una metodología de conversaciones, reflexiones y ejercicios que le permiten al coachee desplegar distintos recursos socio-emocionales y creativos, derivados de distintos modelos, distinciones y prácticas disciplinarias o enfoques como el, ontológico, neurolingüística, integral, sistémico, etc., convocadas por el coach (Flores 2019)</p>	<p>Disciplina para el entrenamiento en competencias o prácticas para mejorar el desempeño en los distintos ámbitos profesionales asociados a un rol o función en la institución educativa, fortaleciendo su liderazgo, comunicación y manejo de situaciones críticas</p>	Liderazgo	1) Influencia 2) Articulación 3) Reconocimiento 4) Diseño de tareas 5) Manejo de quiebres	Encuesta directivos Respuesta escalonada Escala Likert
			Comunicación	1) Escucha activa 2) Afirmar con pruebas 3) Fundamentar juicios 4) Ofrecer con claridad 5) Pedir con precisión 6) Prometer sinceramente 7) Comprometer	
			Manejo emocional	1) Resiliencia 2) Generación de confianza 3) Clima laboral Gestión del cambio	



## 2. Matriz Operacional

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem / Instrumento
<b>V. Dependiente:</b> <b>Habilidades directivas</b>	<p>Leithwood, (2011) Las habilidades directivas son una categoría de capacidades laborales ejercidas por miembros de una organización en función a su rol y las circunstancias particulares en que se desempeña, considerando las expectativas de resultados. Las cuales se basan en un saber o hacer contextualizado.</p> <p>Spillane(2005)</p> <p>Las habilidades directivas representan los ámbitos de acción del directivo. Cada dimensión se asocia a los objetivos estratégicos y operacionales declarados en su proyecto educativo institucional, implementando los procesos necesarios que aseguren los recursos y ambientes adecuados para el buen funcionamiento del establecimiento educativo</p>	<p>Capacidad del directivo de conducir estratégicamente la institución, procurando la efectiva gestión educativa, la conducción armónica de los equipos de trabajo, mejorando el contexto para los aprendizajes y favoreciendo la su inserción del establecimiento en la comunidad</p>	<b>Visión Estratégica</b>	1) Pensamiento sistémico 2) Alinear una visión compartida 3) Interpretar y analizar críticamente información para la gestión	Encuesta directivos  Respuesta escalonada Escala Likert
			<b>Gestión de la Organización</b>	1) Liderar 2) Trabajar en equipo 3) Manejar situaciones emergente o crisis 4) Construir relatos y comunicarlos efectivamente 5) Negociar, argumentar y alcanzar acuerdos	
			<b>Proceso de enseñanza aprendizaje</b>	1) Lograr aprendizajes colectivos	
			<b>Participación comunitaria</b>	2) Relacionarse con el entorno, articular redes y establecer alianzas	
			<b>Habilidades sociales e interpersonal</b>	1) Gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa. 2) Gestión de recursos y condiciones organizacionales para el desarrollo de los PEI. 3) Cultura de trabajo colaborativo, de calidad y transparencia en la gestión.	

### 3. Cuestionario de Coaching Académico

Presentación

Gracias por su colaboración con la investigación sobre Coaching Académico y Habilidades Directivas.

El siguiente cuestionario es un instrumento de auto evaluación para establecer el manejo frente a distintas situaciones propias de su rol y actividad institucional. Se usará una escala de Likert, que permite medir, en este caso, la frecuencia en el uso de una habilidad sobre un dominio específico de sus funciones.

#### Instrucción

Lee cada una de las preguntas y seleccione con un círculo una de las cinco alternativas que mejor te describe y corresponda a tu respuesta.

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

LIDERAZGO					
1. ¿Considero que influencio a mi quipo para lograr una visión institucional común y compartida?	1	2	3	4	5
2. ¿Movilizo a mis colaboradores a ejecutar tareas de calidad y alineadas a los objetivos educacionales?	1	2	3	4	5
3. ¿Doy reconocimiento o felicitaciones en forma pública a los integrantes de mis equipos de colaboradores por el buen trabajo realizado?	1	2	3	4	5
4. ¿Organizo el trabajo en forma coherente con objetivos y metas claras, estándares de calidad y áreas de responsabilidad para cada integrante?	1	2	3	4	5
5. ¿Resuelvo en forma oportuna y adecuada, a través del diálogo, las tensiones o quiebres en las relaciones de los integrantes?	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN					
6. ¿Escucho en silencio y mantengo mi atención sin interrumpir hasta que el otro exprese claramente sus inquietudes y luego, con preguntas pertinentes chequeo lo escuchado?	1	2	3	4	5

7. ¿Cuándo pido u ofrezco realizar una acción o actividad lo hago en forma clara y precisa para que todos lo entiendan y sepan que esperar de mi gestión?	1	2	3	4	5
8. ¿Establezco claramente los compromisos de gestión institucional, con todos mis equipos, en base a estándares de calidad y áreas de responsabilidad de cada uno?	1	2	3	4	5
9. ¿Actúo oportunamente para abordar las quejas y proponer soluciones?	1	2	3	4	5
10. ¿Tengo facilidad para comunicarme con todos los integrantes de mi institución, independiente su rol o cargo, sin prejuicios?	1	2	3	4	5
<b>MANEJO EMOCIONAL</b>					
11. ¿Me repongo emocionalmente con facilidad, después de una experiencia crítica o de resultados no logrados, extrayendo aprendizajes y recursos para usarlos en el futuro?	1	2	3	4	5
12. ¿Preparo emocionalmente a mis equipos de trabajo para adaptarse con facilidad a los nuevos cambios y requerimientos?	1	2	3	4	5
13. ¿Identifico mis emociones o sentimientos en forma clara?	1	2	3	4	5
14. ¿Expreso mis emociones en forma adecuada o asertiva?	1	2	3	4	5
15. ¿Muestro flexibilidad para comprender distintos puntos de vista?	1	2	3	4	5

## 4. Cuestionario Habilidades directivas

### Instrucción

Lee cada una de las preguntas y seleccione con un círculo una de las cinco alternativas que mejor te describe y corresponda a tu respuesta.

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

<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>					
1. ¿Tengo clara consciencia hacia dónde conducir mi institución?	1	2	3	4	5
2. ¿Mantengo el ánimo positivo y un ambiente de trabajo de confianza, cordialidad y armonía en mi comunidad educativa?	1	2	3	4	5
3. ¿Manifiesto la capacidad de amplitud de mirada para abordar un problema, considerando todos antecedentes y puntos de vistas involucrados?	1	2	3	4	5
4. ¿Construyo una visión compartida de futuro generando compromisos entre todos los actores de la institución educativa?	1	2	3	4	5
5. ¿Muestro capacidad de priorizar información pertinente y seguir con regularidad la trayectoria de los indicadores estratégicos y de operación de la institución?	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
6. ¿Dispongo la capacidad de influir, movilizar y conectar a los equipos y la comunidad para que afronten objetivos comunes y logren superar obstáculos a nivel territorial y en sus propias unidades educativas?	1	2	3	4	5
7. ¿Manifiesto la capacidad de generar la confianza necesaria para lograr los objetivos y metas compartidas convocar entre los o equipos de docentes?	1	2	3	4	5
8. ¿Dispongo de la capacidad de crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional frente a situaciones adversas de contingencia o conflicto?	1	2	3	4	5

9. ¿Manifiesto la capacidad de pensar con claridad y en forma coherente comunicarme efectivamente con actores que piensan con actores de diferente?	1	2	3	4	5
10. ¿Tengo la capacidad de manejar situaciones complejas o posibles conflictos asumiendo un rol de mediador?	1	2	3	4	5
<b>PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE</b>					
11. ¿Tengo capacidad de diálogo entre los miembros y provocar un pensamiento en conjunto, que acelere el aprendizaje acelerado de todos?	1	2	3	4	5
12. ¿Promuevo la capacitación técnica de mis equipos?	1	2	3	4	5
13. ¿Busco mejorar metodologías de evaluación de aprendizajes?	1	2	3	4	5
14. ¿Proveo nuevos recursos y pedagogías para el aprendizaje?	1	2	3	4	5
15. ¿Genero grupos de aprendizaje colaborativo entre los docentes?	1	2	3	4	5
<b>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b>					
16. ¿Identifico a los actores claves en mi territorio de ámbitos de educación generando redes de colaboración para mi gestión?	1	2	3	4	5
17. ¿Conozco la opción que tiene las comunidades vecinas de mi institución?	1	2	3	4	5
18. ¿Colaboro con las actividades que realiza la comunidad?	1	2	3	4	5
19. ¿Busco alianzas con instituciones filantrópicas o sociales?	1	2	3	4	5
20. ¿Mi institución la abro a la comunidad para usos pertinentes?	1	2	3	4	5

FICHA DE CALIFICACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE INVESTIGACIÓN: "PROGRAMA DE COACHING ACADÉMICO PARA FORTALECER HABILIDADES DIRECTIVAS EN INSTITUCIONES DEL DISTRITO 09D02 GUAYAQUIL – ECUADOR, 2021"

DOCTORANTE: MARTHA INCA ALVAREZ

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.	
		0	5	10	15	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACION		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			X			Ninguna
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				X		Ninguna
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			X			Ninguna
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				X		Ninguna
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				X		Ninguna

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			X			Ninguna
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				X		Ninguna
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																				X		Ninguna
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				X		Ninguna

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Nombre y Apellidos Carmen Graciela Arbulu Pérez Vargas

DNI 16437326

E-mail: carbulperv@ucvvirtual.edu.pe

Firmado digitalmente por: CARBULUPERV

30 Setiembre 2021 08:36:26



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Carmen Graciela Arbulu Pérez Vargas; identificado con DNI N° 16437326; Doctor en Educación; de profesión Licenciado en Educación; en la especialidad de Ciencias Naturales; desempeñándome como docente actualmente en la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos los cuales se aplicarán en el proceso de la Investigación

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia				X	
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Apellidos y Nombres : Carmen Graciela Arbulu Pérez Vargas

DNI : 16437326

Especialidad : Licenciada en Educación: Ciencias Naturales

Firmado digitalmente por: CARBULUPERV

30 setiembre 2021 08:36:26

FICHA DE CALIFICACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE INVESTIGACIÓN: "PROGRAMA DE COACHING ACADÉMICO PARA FORTALECER HABILIDADES DIRECTIVAS EN INSTITUCIONES DEL DISTRITO 09D02 GUAYAQUIL – ECUADOR, 2021"

DOCTORANTE: **MARTHA INCA ALVAREZ**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACION																							
1.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			X		Ninguna	
2.Objetividad	Esta expresado enconductas observables																			X		Ninguna	
3.Actualidad	Adecuado al enfoque teorico abordado en la investigación																			X		Ninguna	
4.Organización	Existe una organización logica entre sus items																				X		Ninguna
5.Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					X	Ninguna

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la Investigación																				X		Ninguna
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la Investigación																				X		Ninguna
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e Indicadores																				X		Ninguna
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la Investigación																			X			Ninguna

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Nombre y Apellidos Fiorela Analí Fernández Otoya  
 DNI 116806272  
 E-mail: fafernandezot@ucvvirtual.edu.pe

Firmado digitalmente por: FAFERNADEZOT  
 30 Setiembre 2021 15:28:43





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Florella Anall Fernández Otoya**; identificado con DNI N° 116806272; Doctora en Investigación e Innovación Educativa; de profesión Licenciado en Educación; en la especialidad de Matemática; desempeñándome como docente actualmente en la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos los cuales se aplicarán en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad				X	
3. Actualidad					X
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia				X	
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Apellidos y Nombres : **Florella Anall Fernández Otoya**

DNI : **16672474**

Especialidad : **Licenciada en Educación: Matemática**

Firmado digitalmente por: FAFERNANDEZOT

30 setiembre 2021 15:28:43

FICHA DE CALIFICACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE INVESTIGACIÓN: "PROGRAMA DE COACHING ACADÉMICO PARA FORTALECER HABILIDADES DIRECTIVAS EN INSTITUCIONES DEL DISTRITO 09D02 GUAYAQUIL – ECUADOR, 2021"

DOCTORANTE: MARTHA INCA ALVAREZ

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			X		Ninguna
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			X		Ninguna
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teorico abordado en la investigación																			X		Ninguna
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus items																	X				Ninguna
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			X		Ninguna

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			X		Ninguna
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la Investigación																	X				Ninguna
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																			X		Ninguna
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la Investigación																		X			Ninguna

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Nombre y Apellidos Luis Montenegro Camacho  
 DNI 16672474  
 E-mail: mcamacholar@ucvvirtual.edu.pe

Firmado digitalmente por: MCAMACHOLAR  
 30 Setiembre 2021 16:37:31



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Luis Montenegro Camacho**; identificado con DNI N° **16672474**; Doctor en Administración de la Educación; de profesión Licenciado en Educación; en la especialidad de Matemática; desempeñándome como docente actualmente en la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos los cuales se aplicarán en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad				X	
3. Actualidad					X
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia				X	
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Apellidos y Nombres : **Luis Montenegro Camacho**

DNI : **16672474**

Especialidad : **Licenciado en Educación: Matemática**

Firmado digitalmente por: MCAMACHOLAR

30 setiembre 2021 16:37:31

**FICHA DE CALIFICACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

INFORME DE INVESTIGACIÓN: **"PROGRAMA DE COACHING ACADÉMICO PARA FORTALECER HABILIDADES DIRECTIVAS EN INSTITUCIONES DEL DISTRITO 09D02 GUAYAQUIL – ECUADOR, 2021"**

DOCTORANTE: **MARTHA INCA ALVAREZ**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.	
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100		
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	X				Ninguna	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																		X				Ninguna
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la Investigación																		X				Ninguna
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																		X				Ninguna
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			X			Ninguna

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la Investigación																			X			Ninguna
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la Investigación																		X				Ninguna
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																X						Ninguna
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la Investigación																		X				Ninguna

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Nombre y Apellidos     Manuel Ramos de la Cruz  
 DNI                             17570208  
 E-mail:                         mrdelacruz@ucvvirtual.edu.pe

Firmado digitalmente por: MRDELACRUZRA  
 30 Setiembre 2021 14:23:45



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Manuel Ramos De La Cruz; identificado con DNI N° 17570208; Doctor en Educación; de profesión Licenciado en Educación; en la especialidad de Filosofía y Ciencias Sociales; desempeñándome como docente actualmente en la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los Instrumentos los cuales se aplicarán en el proceso de la Investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad			X		
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Apellidos y Nombres : **Manuel Ramos De La Cruz**

DNI : **17570208**

Especialidad : **Licenciado en Educación: Filosofía y Ciencias Sociales**

Firmado digitalmente por: MRDELACRUZRA

30 octubre 2021 14:23:45

FICHA DE CALIFICACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE INVESTIGACIÓN: "PROGRAMA DE COACHING ACADÉMICO PARA FORTALECER HABILIDADES DIRECTIVAS EN INSTITUCIONES DEL DISTRITO 09D02 GUAYAQUIL – ECUADOR, 2021"

DOCTORANTE: MARTHA INCA ALVAREZ

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				OBSERVAC.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			X		Ninguna
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																		X			Ninguna
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la Investigación																				X	Ninguna
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																		X			Ninguna
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		X			Ninguna

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la Investigación																		X			Ninguna
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la Investigación																		X			Ninguna
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores															X						Ninguna
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la Investigación															X						Ninguna

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Nombre y Apellidos Nelly Dioses Lescano  
 DNI 16464548  
 E-mail: ndiosesl@crece.uss.edu.pe

Firmado digitalmente por: NDIOSESLES

30 Setiembre 2021 10:27:48



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Nelly Dioses Lescano**; identificado con DNI N° **16464548**; Doctora en Ciencias de la Educación; de profesión Licenciada en Educación; en la especialidad de Lengua y Literatura; desempeñándome como docente actualmente en la Universidad Señor de Sipán de la región Lambayeque; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos los cuales se aplicarán en el proceso de la Investigación

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad			X		
3. Actualidad				X	
4. Organización			X		
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia			X		
8. Coherencia				X	
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura.

Piura, 30 de setiembre del 2021

Apellidos y Nombres : **Nelly Dioses Lescano**

DNI : **16464548**

Especialidad : **Licenciada en Educación: Lengua y Literatura**

Firmado digitalmente por: NDIOSESLES

30 setiembre 2021 10:27:48