

# Coaching académico para el fortalecimiento de las habilidades directivas en instituciones del Distrito 09D02 Guayaquil-Ecuador, 2021

## Academic coaching for the strengthening of management skills in institutions of District 09D02 Guayaquil-Ecuador, 2021

Martha Gina del Rocío Inca Álvarez  
miainka@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5872-8430>  
Ministerio de Educación Ecuador

---

Recibido: 13/03/22  
Aceptado: 31/03/22

### Resumen

Se presenta el coaching académico para el fortalecimiento de las habilidades directivas del distrito 09D02 de la ciudad de Guayaquil en Ecuador. El objetivo fue proponer un programa para los directivos de las Instituciones Educativas del mencionado Distrito, en el año 2021. La investigación es proyectiva con un enfoque cuantitativo, un diseño de tipo Transversal-transeccional. Los resultados sugieren implementar un programa en las dimensiones de liderazgo, comunicación y manejo emocional, para el mantenimiento de sus habilidades directivas. Entre las conclusiones los directivos manifiestan un alto grado de acuerdo con el contenido de un programa aprendizaje y de participación e inserción comunitaria de la entidad educativa.

**Palabras clave:** Coaching académico, habilidades directivas, Instituciones Educativas.

### Abstract

Academic coaching for the strengthening of management skills in District 09D02 of the city of Guayaquil in Ecuador is presented. The objective was to propose a program for the managers of the Educational Institutions of the mentioned District, in the year 2021. The research is projective with a quantitative approach, a transversal-transactional design. The results suggest implementing a program in the dimensions of leadership, communication, and emotional management, for the maintenance of their managerial skills. Among the conclusions, the managers express a high degree of agreement with the content of a learning and community participation and insertion program of the educational entity.

**Keywords:** Academic coaching, management skills, Educational Institutions.

## 1. Introducción

Existen una variedad de publicaciones que ofrecen extensa información sobre la aplicación del coaching en las Instituciones Educativas. En la actualidad constituye un recurso para los educadores a nivel mundial, por esa razón, se hace necesario diferenciar el proceso de coaching de la mentoría, consultoría u orientación. Al respecto, Sánchez y Boronat (2014) lo definen como un proceso centrado en el presente, orientado al cambio y a la excelencia, cuyo proceso es interactivo y sistemático, enfocado a lograr el aprendizaje y el descubrimiento del potencial individual. Se enmarca hacia el desarrollo de la autonomía en los estudiantes para que sean protagonistas de sus propios pasos y de los resultados obtenidos. 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 la comunicación entre pares para mejorar 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. Por otro lado, los informes sobre la Educación de América y el Caribe, la UNESCO (2014) consideran 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, en la falta de trabajo en equipo y auto profesionalización.

Si bien es cierto existen políticas y estándares educativos para la gestión administrativa, docente y el aprendizaje, el resultado de las evaluaciones indican algunas 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. Un aspecto para resaltar, sobre el sistema de educación en el Ecuador, se perciben pocos cambios experimentados con metodología innovadora, debido a la falta de líderes inspiradores, con una visión renovada en la misión directiva. El no involucramiento de las autoridades para ser protagonistas sociales en 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.

Según información recibida por el Departamento de consejería Estudiantil (DECE Distrital) en el Distrito 09D02 en Guayaquil Ecuador, se detectó bajo nivel de habilidades directivas en los rectores, poco involucramiento y evasivas en las actividades

pedagógicas de perfeccionamiento. En ese sentido, aplicaron el cuestionario Maslach Burnout Inventor MBI a los directivos y observaron una cantidad de ellos con actitudes negativas hacia la evasión de 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. El principal problema presentado por parte de los directivos es la participación como autoridades educativas, se refiere a la poca incorporación al 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.

Por lo tanto, se 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, a fin de mejorar los recursos de autogestión, canalizar las habilidades organizativas con responsabilidad y esfuerzo, para optimizar el acompañamiento entre directivos y docentes. De lo acotado en los párrafos anteriores surge el siguiente interrogante ¿Cuál sería el diseño de 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 ello, el objetivo general de este estudio fue proponer un programa de coaching académico, para los directivos 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, comprobar la hipótesis planteada con respecto a: si se aplica el Programa de coaching académico mejoran las habilidades directivas en las Instituciones del Distrito 09D02, Guayaquil, Ecuador y diseñar un programa de coaching académico para el mejoramiento de las prácticas directivas en los centros escolares.

## **El coaching académico y su aplicabilidad en la educación**

Algunos autores aportan elementos importantes en el estudio del coaching, entre ellos se encuentra Rosa, Riberas, Navarro y Vilar (2015) muestran el coaching como una técnica, orientada a resultados de demostrada utilidad en los ámbitos educativos y académicos, mencionan cinco características básicas que deben estar presentes: la concreción, el diálogo, la flexibilidad, la responsabilidad compartida y la especificidad de

las acciones. Además, fundamentan su intervención desde distintos modelos o enfoques teóricos, considerando distinciones específicas y tipos de prácticas disciplinarias que provienen ya sea de la vertiente ontológica, neurolingüística, integral y sistémica, del coaching. 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, vigorice 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.

Sánchez (2019) en la investigación realizada acerca del coaching educativo y el liderazgo distributivo, sus resultados arrojaron que el programa del 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.

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.

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.

### **El coaching y las habilidades directivas en las organizaciones educativas**

Algunos autores como Flores (2019) desarrollaron 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. Al respecto, 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.

Igualmente, Serrano (2017) en sus estudios propone que las competencias directivas debe estar dirigidas hacia tres campos del saber: teoría, práctica y técnica, los cuales sirven de apoyo al directivo en la orientación del trabajo de los colaboradores, hacia el logro de los objetivos institucionales necesarios para el conocimiento y desarrollo en una tarea puntual. 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. Los autores y organizaciones consultados, coinciden en afirmar sobre la necesidad de desarrollar competencias tanto personales como organizacionales, con la finalidad de potencial la labor de los directivos en 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.

## **2. Recorrido metodológico**

Se consideró el enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) los cuales manifiestan: “se recogen datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de implantar ciertas pautas probatorias y de comportamiento” (p. 4). Se trata de una investigación de tipo proyectiva, con diseño no experimental, desde el nivel descriptivo y transversal- transeccional. En cuanto al nivel descriptivo, Hernández et al. (2014) se 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. En relación con el diseño no experimental, plantea que este 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. En la investigación proyectiva según Hurtado (2007) se proponen soluciones que implican el diseño o creación de algo con base a un proceso investigativo, constituye un proceso de indagación, donde se explora, describe, explica y propone alternativas de cambio. En este estudio, luego que se

recolectaron los datos, se realizó la propuesta de diseño de contenidos y metodología para impartir un programa de coaching académico dirigido a los líderes de las instituciones educativas.

La población y la muestra se establecen de manera intencional, de los 44 rectores provenientes del Distrito Escolar 09D02, en Guayaquil - Ecuador. El Distrito educativo es una denominación 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. 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 jurisprudencia. Como técnica para recoger los datos se usó la encuesta y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios con escala tipo Likert, aplicados al total de la población. Dichos cuestionarios estuvieron sometidos a una revisión crítica por expertos calificados, quienes los validaron de acuerdo con los criterios confiables y pertinentes. Como procedimiento, este estudio se focalizó en recoger y examinar los datos sobre las habilidades directivas de las autoridades educativas dentro de un distrito territorial definido y por un tiempo específico, donde se emplazan las unidades educativas, sus directivos y sus comunidades educativas.

El estudio indaga sobre la variable independiente que se refiere al coaching educativo y de la variable dependiente habilidades directivas. Se consideró en ambas variables sus respectivas dimensiones e indicadores, permitiendo deducir como esta relación impacta en la ejecución de su rol del director o autoridad educativa correspondiente a cada establecimiento. Se estudió la relación del coaching académico sobre las habilidades directivas en las 44 instituciones pertenecientes Distrito 09D02 Guayaquil, Ecuador. Para el análisis y verificación de las hipótesis planteadas se utilizaron fórmulas estadísticas tabuladas en el Software SPSS. v26. Así como la estadística descriptiva, presentando los resultados en tablas, para su mejor comprensión.

### **3. Resultados y discusión**

Se aplicaron dos cuestionarios a la totalidad de directivos de la población estudiada perteneciente a las unidades educativas del distrito respectivo, durante el segundo semestre del año 2021. El primer cuestionario, indagó sobre la variable independiente coaching educativo, en sus tres dimensiones: liderazgo, comunicación y manejo emocional, el mismo 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 incluyó veinte indicadores asociados. Se observó, mediante las respuestas, cómo estas variables se relacionan en el ejercicio de las funciones de dichas autoridades educativas. Con este estudio se estableció la relación entre la variable coaching académico sobre las habilidades directivas. El presente instrumento (cuestionarios) permitió medir la opinión de los

directivos a través de preguntas, los cuales identificaron con sus respuestas el grado de acuerdo o desacuerdo que cada uno de ellos percibe o valora como su caso o situación respectiva. A continuación, se presentan los resultados de ambas variables, representados en intervalos, frecuencia y porcentaje, reflejados en las tablas 1 y 3. En las tablas 2 y 4, se exponen los resultados por dimensiones.

**Tabla 1.**  
*Variable coaching académico*

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

**Nota:** Instrumento aplicado a los directores sobre el coaching académico

**Tabla 2.**  
*Variable coaching académico por dimensiones*

INTERVALOS	Liderazgo		Comunicación		Manejo Emocional	
	F	%	F	%	F	%
<b>Alto</b>	42	95,5%	43	97,7%	42	95,5%
<b>Medio</b>	2	4,5%	1	2,3%	2	4,5%
<b>Bajo</b>	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:** Instrumento aplicado a los directores sobre el coaching académico

En la variable coaching académico y sus dimensiones: liderazgo, comunicación y manejo emocional, entre 95,5 a 97,7 % de los directivos tienen una autopercepción muy positiva de su manejo o desenvolvimiento de estas tres dimensiones. Solo entre 2,3 a 4,5 %, se encontraron en el nivel medio. En el liderazgo, los resultados demuestran que los directivos se perciben como personas de alta influencia en el comportamiento, actitud o preferencia de sus equipos de colaboradores, además 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. En la comunicación, revelaron que 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 con los indicadores: resiliencia, generación de la confianza, clima laboral y gestión del cambio. 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.

**Tabla 3.**  
*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:** Instrumento aplicado a los directores sobre las habilidades directivas.

**Tabla 4.**  
*Variable habilidades directivas por dimensiones*

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:** Instrumento aplicado a los directores sobre las habilidades directivas

En relación con las habilidades directivas, tres de estas dimensiones: visión estratégica, gestión y administración de la organización, proceso de enseñanza - aprendizaje, resultaron entre el 93, 2% a 95,5 % en el nivel alto y entre 4,5 a 6,8 en el nivel medio; la dimensión participación comunitaria, alcanzó cifras del 79,5 % en el nivel alto, un 18 % en el nivel medio y un 2,3 en el nivel bajo. Estos resultados señalan 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. 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 los directivos en su mayoría, se hacen cargo de establecer una cultura del trabajo colaborativo, poniendo el foco en la calidad de las tareas y en la transparencia de su gestión. También 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. Igualmente, se hacen cargo de que se produzcan en su comunidad educativa los aprendizajes establecidos de acuerdo con 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.



De la misma manera, los directivos establecen relaciones con la comunidad, generando redes y alianzas de colaboración, pues al incorporar a otros actores, como organizaciones sociales comunitarias, de salud y de educación, que estén insertas en su territorio, es de vital para crear y fortalecer así vínculos colaborativos, todo ello favorece el funcionamiento del ecosistema educativo aumentando la capacidad endógena para resolver sus requerimientos. Sin embargo, esta dimensión, dentro de las habilidades directivas, fue la que obtuvo el puntaje más bajo. En este recorrido metodológico, fue necesario aplicar la prueba de normalidad, la cual permitió analizar cuánto difiere la distribución de los datos observados respecto a lo esperado si proceden de una distribución normal con la misma media y desviación típica y así tener la certeza de rechazar la hipótesis nula. En este caso, la distribución de los datos no sigue una distribución normal. A continuación, se presenta la prueba de normalidad de los instrumentos:

**Tabla 5.**  
*Pruebas de normalidad*

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

**Nota. Corrección de significación de Lilliefors**

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 revela que los datos no siguen una distribución normal y, de acuerdo con lo planteado en la investigación se descarta la hipótesis nula. Existe relación entre coaching académico y habilidades directivas.

#### 4. Conclusiones

En relación con 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. Para tal efecto, se consideró valioso incorporar en este programa 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. En cuanto a la metodología, se basa 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. En el diagnóstico de la necesidad manifestada en las prácticas directivas, se

encontró que los directores del distrito tienen una autopercepción muy positiva de sus habilidades directivas. Las tres dimensiones de liderazgo, comunicación y manejo emocional 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. De la misma manera, las dimensiones de visión estratégica, gestión y administración de la organización, proceso de enseñanza – aprendizaje y participación comunitaria, proyectó la visión de futuro clara y definida que tienen los directivos, reflejando hacia dónde y cómo van a conducir su proyecto educativo en el contexto donde operan.

En correspondencia con la hipótesis planteada con respecto a la aplicación de un programa de coaching, efectivamente hay una relación entre el coaching académico 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. Al analizar los aportes teóricos 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 tienen en su forma de pensar, sentir y hacer en su comunidad educativa. Finalmente, un programa de coaching académico requiere considerar el 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, el programa promueve la construcción de una red de directores conectados para seguir colaborando entre ellos, generando una suerte de comunidad virtual para el aprendizaje, reforzamiento y mantención de sus habilidades directivas. Es conveniente complementar este estudio con otro que explore la percepción del desempeño del director, con respecto a los otros actores de la organización educativa, así se lograría comparar los resultados para tener un juicio más equilibrado entre ambas miradas.

## **5. Diseño del Programa de Coaching Académico**

### **Descripción del programa**

El programa coaching académico, ha sido concebido y diseñado para directivos de instituciones educativas, con el propósito de reforzar 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 de teórico-práctico, donde se abordan los contenidos seleccionados por su pertinencia a la dirección educativa.

### Objetivo general

Fortalecer las dimensiones liderazgo, comunicación y manejo emocional que sustentan las habilidades directivas, para el mantenimiento del desempeño de los líderes directivos institucionales, en los distintos ámbitos profesionales.

### Objetivos específicos

- Elevar el nivel de conciencia sistémica, el uso de un lenguaje apropiado y apreciativo, junto con la instalación de nuevos recursos socioemocionales, creativos y ejecutivos para el manejo de sus habilidades en la conducción exitosamente de su institución.
- Incrementar el estilo de liderazgo virtuoso en el logro del nivel de efectividad en la conducción de los colaboradores institucionales.
- Potenciar los conocimientos y habilidades de una comunicación de calidad, basada en un mayor nivel de efectividad y satisfacción conversacional.
- Favorecer el desarrollo socioemocional del directivo, a través del manejo de su mundo emocional y relacional, permitiendo con mayor propiedad y efectividad sus relaciones laborales dentro de su comunidad educativa; de una manera fluida, las situaciones adversas o estresantes.

### 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, los cuales se reflejan en la Tabla 6.

**Tabla 6.**  
*Programa de coaching académico*

Taller	Nombre	Duración	Participantes
N°1	Liderazgo Virtuoso del director	8 horas	44
N°2	Comunicación de Calidad del director	8 horas	44
N°3	Manejo Emocional del director	8 horas	44
<b>Total</b>		<b>24 horas</b>	<b>44</b>

Nota. Elaboración propia

### 6. Referencias Bibliográficas

Bècart, A. (2015). Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida. Un estudio de caso en el Caribe Colombiano. Universidad Pablo De Olavide De Sevilla. Sevilla – España.

- Bou Pérez, J. (2013). *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante: Club Universitario
- Flores, P. (2014). *7 prácticas de Coaching para El Liderazgo de Alto Impacto*. Ediciones Jurídicas de Santiago Chile.
- Flores, L. (2020). *Propuesta de coaching para potenciar las habilidades directivas en los colaboradores del molino del agricultor s.a.c Lambayeque* - Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hurtado, J. (2007). *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación Holística*. 5 (edic.). Caracas: Sypal.
- Kamenez, N., Vaganova, O., Smirnova, Z., Kutepova, L., & Vinokurova, I. (2019). Development of content of educational programs of additional education for professor-teaching composition in organization of educational services of training with disability. *Amazonia Investiga*, 8(18), 267-278. Retrieved from <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/305>
- Malagón, F. (2011). *Coaching educativo y académico un nuevo modo de enseñar y aprender*, *Revista Educación y Futuro*, 24(1). Recuperado de:
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10396/13398>.
- Serrano, G. (2017). *Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia*. Artículo. *Revista de Estudios Gerenciales*; Santiago de Cali, Colombia.
- Sánchez, D. (2013). *El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos*. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*.
- Sánchez, B., y Boronat, J. (2014) *Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales*. *Revista Educación XXI*, 17 (1), recuperado de: <file:///C:/Users/hp/Downloads/10712-17561-1-PB.pdf>.
- Sánchez, M. (2019). *El coaching educativo y el liderazgo distribuido en la institución educativa "Virgen del Carmen" del Alto Trujillo 2019*. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe>.
- Vaganova, O., Ilyashenko, L., Smirnova, Z., Bystrova, N., & Kaznacheeva, S. (2019). Students' creative abilities development in higher educational institution. *Amazonia Investiga*, 8(22), 701-710. Retrieved from <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/822>
- Van Nieuwerburgh, C., & Campbell, J. (2015). *A global framework for coaching in education*. *Coahead: The Teaching Leaders Coaching Journal*, 1, 2–5.
- UNESCO (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).
- UNESCO (2015). *Estrategias de educación*. [UNEDOS] Biblioteca Digital. Recuperado de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231288\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231288_spa).