

COACHING ACADÉMICO Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO 12D04 VENTANAS, ECUADOR.

ESTUDIO SOBRE EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA.



FLOR MARIBEL LASSO CAMBO
ANGY YOLIMAR ZAMBRANO TOAPANTA
HERNAN MAURICIO MORA GUAMAN
ILIANA DEL PILAR MERA VALERO
JORGE FERNANDO SERRANO AGUILAR
RODRIGUEZ DORADO MARIANITA ELIZABETH



COACHING ACADÉMICO Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO 12D04 VENTANAS, ECUADOR

Estudio sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo y su relación con la gestión educativa.

Autores:

Flor Maribel Lasso Cambo

<https://orcid.org/0000-0001-9935-3073>

flor.lasso@educación.gob.ec

Ministerio de Educación

Angy Yolimar Zambrano Toapanta

<https://orcid.org/0000-0002-9010-326X>

angy.zambrano@educacion.gob.ec

Ministerio de Educación

Hernan Mauricio Mora Guamán

<https://orcid.org/0000-0002-1256-1134>

maurimor79@hotmail.com

BanEcuador

Iliana Del Pilar Mera Valero

<https://orcid.org/0009-0003-2012-3307>

iliana.mera@educación.gob.ec

Ministerio de Educación

Jorge Fernando Serrano Aguilar

<https://orcid.org/0000-0003-3921-9731>

jfserrano100@gmail.com

BanEcuador

Marianita Elizabeth Rodríguez Dorado

<https://orcid.org/0009-0006-8053-8303>

elird-87@hotmail.com

Autoría Propia

Editorial "ACACFESA SAS"

La presente obra fue revisada por 2 pares académicos externos ciegos conforme al proceso editorial de ACACFESA SAS.

Los rigurosos procedimientos editoriales de ACACFESA SAS garantizan la selección de manuscritos por sus aportes significativos al conocimiento y cualidades científicas.

Editorial: ACACFESA SAS.

Sello editorial:

Teléfono: (+593) 998955446

Web: <https://acacfesa.com/editorial/index.php/1>

ISBN: 978-9907-818-51-2

Doi: <https://doi.org/10.70577/w5xs5h71/ACACFESA.EDITORIAL>

Año: Septiembre 2026

Aviso Legal

El contenido de esta obra, que incluye ilustraciones, textos, tablas, gráficos, cuadros y referencias bibliográficas, es responsabilidad única del autor o autores. Lo que se ha dicho, los criterios y los datos no reflejan necesariamente la posición institucional ni el pensamiento de la Editorial ACACFESA SAS.

Derechos de Autor ©

Este documento se publica conforme los términos y condiciones de la EDITORIAL ACACFESA SAS

Esta obra está bajo una licencia internacional



Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0

La "Editorial ACACFESA SAS " y todos sus autores tienen la propiedad única de los derechos de autor y de propiedad intelectual e industrial relacionados con el contenido de esta publicación. La reproducción total o parcial de esta obra, su almacenamiento en sistemas informáticos, su tratamiento digital y cualquier tipo de distribución, transmisión o comunicación pública por medios electrónicos, ópticos, mecánicos, químicos, fotográficos o de grabación están prohibidos. Esto se encuentra bajo las sanciones que establece la legislación vigente a menos que se cuente con la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright.

Queda excluido únicamente el uso con fines académicos o de investigación científica, siempre que no busque objetivos comerciales y se ejecute sin remuneración, debiendo mencionarse en todo momento a la fuente editorial correspondiente. Los autores son los únicos responsables de las opiniones expresadas en los diferentes capítulos, las cuales no necesariamente representan el punto de vista institucional de la editorial.

Constancia de Arbitraje

La Editorial ACACFESA SAS, certifica que este libro es el resultado de un estudio llevado a cabo por los autores, el cual fue evaluado por jurados expertos bajo el sistema de Pares Ciegos, tanto en contenido como en forma. Asimismo, se llevó a cabo un análisis del método de investigación, paradigma y enfoque; a partir de la matriz epistémica adoptada por los autores, utilizando las normas APA, Séptima Edición y el proceso de antiplagio en línea turnitin para asegurar que la obra fuera científica.

PROLOGO

La educación constituye uno de los fundamentos cruciales para el progreso de nuestra comunidad, y su efectividad se relaciona estrechamente con la capacidad de las entidades educativas para satisfacer las demandas de sus alumnos, maestros y entornos. En este marco, el papel del liderazgo directivo se vuelve particularmente significativo, dado que los líderes tienen la obligación de dirigir los procesos en la institución, cultivar la colaboración, mejorar la convivencia y establecer un entorno favorable para el aprendizaje. No obstante, desempeñar estas funciones no solo requiere conocimientos administrativos, sino que también es necesario poseer competencias en comunicación, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos y apoyo profesional.

El coaching académico surge como una herramienta útil que puede facilitar el desarrollo de estas habilidades, al proporcionar espacios para la reflexión, asesoramiento, retroalimentación y evolución profesional. Su importancia radica en que permite entender el liderazgo como un proceso de aprendizaje continuo, donde los directores pueden reconocer sus fortalezas, identificar aspectos que necesitan mejora y adquirir recursos para enfrentar los desafíos de la gestión educativa. Desde esta óptica, el coaching académico no solo se centra en transmitir información, sino que también fomenta la creación de aprendizajes que están íntimamente ligados a la práctica y a las necesidades particulares de cada institución.

En el contexto del presente estudio, denominado “Coaching académico en las habilidades de liderazgo de los directivos en las Instituciones Educativas”, surge de un análisis que se dedica a investigar la conexión entre estas variables dentro de un ambiente educativo específico. Su propósito es proporcionar una visión académica sobre la importancia del apoyo y el crecimiento profesional de los directores, ya que potenciar sus competencias puede ser crucial para optimizar la administración institucional y promover la colaboración entre los diversos integrantes de la comunidad educativa.

El contenido se estructura alrededor de las bases conceptuales del coaching académico, las habilidades de liderazgo más significativas y el entorno institucional en el cual se realizó la investigación. Además, se incluye la metodología empleada, los resultados alcanzados y una evaluación de los hallazgos, todo con el objetivo de facilitar la comprensión del fenómeno estudiado. Esta organización permite al lector avanzar desde los conceptos generales hasta la interpretación de la realidad educativa examinada, reconociendo las valiosas contribuciones que pueden surgir del estudio.

Una de las contribuciones más significativas de esta investigación es enfatizar la necesidad de concebir el liderazgo directivo como una habilidad que puede ser desarrollada mediante procesos estructurados de apoyo, reflexión y aprendizaje. En este contexto, el coaching académico se presenta como una alternativa atractiva para quienes desean promover una gestión educativa más inclusiva, comunicativa y centrada en la mejora constante. No obstante, es esencial interpretar los resultados considerando el contexto y las particularidades de las instituciones analizadas, evitando generalizaciones que carezcan de fundamento en la evidencia.

En el libro está dirigido a investigadores, profesores, administradores, alumnos y profesionales interesados en la administración educativa, el liderazgo en instituciones y el crecimiento profesional. Se espera que su contenido no solo estimule la reflexión sobre las prácticas de dirección, sino que también motive nuevas indagaciones acerca de las estrategias de apoyo académico en el ámbito educativo ecuatoriano.

En definitiva, esta obra constituye una invitación a reconocer que el fortalecimiento de la educación también significa empoderar a aquellos que tienen la responsabilidad de dirigirla. Al examinar el coaching académico y las competencias de liderazgo directivo, se generan oportunidades para reflexionar sobre cómo optimizar la administración institucional y crear comunidades educativas más colaborativas, comprometidas y centradas en el aprendizaje.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PROLOGO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLA	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación de la investigación.....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
1.3. Hipótesis de la investigación.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Estudios internacionales sobre coaching y liderazgo educativo	5
2.2. Estudios nacionales relacionados con el coaching académico.....	7
2.3. Fundamentos conceptuales del coaching académico	7
Origen y evolución del coaching	7
Fundamentos humanistas del coaching académico.....	11
Coaching académico desde la perspectiva cognitiva y emocional.....	14
Definición del coaching académico	16
Dimensiones del coaching académico	19
2.4. Las habilidades de liderazgo	22
Liderazgo directivo	23
Liderazgo directivo y calidad educativa	24
Teoría de la interacción líder ambiente-seguidor.....	24
Teoría del comportamiento X y Y	25
Liderazgo transformacional	25
2.5. El coaching académico y habilidades de liderazgo.....	26
Coaching académico como estrategia para potenciar el liderazgo.....	27
Coaching académico y habilidades técnicas	28
Coaching académico y habilidades humanas.....	28
Coaching académico y habilidades conceptuales	28
2.6. Dimensiones analíticas.....	29
Habilidades técnicas.....	29
Habilidades humanas	31
Habilidades conceptuales.....	33

2.7. Relación entre las competencias técnicas, interpersonales y de pensamiento	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	37
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	37
Tipo de investigación	38
Diseño de investigación	38
3.2. Variables y operacionalización	39
Variable independiente: Coaching académico	39
Variable dependiente: Habilidades de liderazgo	40
3.3. Población, muestra y muestreo	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.5. Procedimientos de la investigación.....	43
3.6. Método de análisis de datos.....	44
3.7. Aspectos éticos.....	44
3.8. Operacionalización de variables	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	49
4.1. Resultados descriptivos	49
4.2. Contraste de hipótesis.....	61
4.3. Discusión de los resultados	75
CAPÍTULO V. PROPUESTA	83
5.1. Título de la propuesta.....	83
Entidad	83
Lugar	83
Duración.....	83
Responsables.....	83
5.2. Fundamentación.....	83
5.3. Descripción de la propuesta	85
5.4. Objetivos de la propuesta.....	85
Objetivo general.....	85
Objetivos específicos:	86
5.5. Alcance.....	86
5.6. Resultados esperados	86
5.7. Cronograma.....	86
5.8. Presupuesto.....	88
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
6.1. Conclusiones	99
6.3. Recomendaciones	100
Bibliografía	101

Anexos	108
--------------	-----

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1	Origen y evolución de coaching	8
Tabla 2	Fundamentos humanistas del coaching académico	12
Tabla 3	Fundamentos humanistas del coaching académico	15
Tabla 4	Los criterios expuestos sobre coaching académico, perspectivas cognitiva y emocional.....	17
Tabla 5	Dimensiones del coaching académico	20
Tabla 6	Plan de acción de la habilidades técnicas	30
Tabla 7	Plan de acción de la habilidades humanas	32
Tabla 8	Plan de acción de la habilidades Conceptuales.....	34
Tabla 9	Directivos de las I.E del distrito 12D04.....	41
Tabla 10	Muestra de la investigación.	41
Tabla 11	Validadores de ambos instrumentos para la variable coaching académico y habilidades de liderazgo	43
Tabla 12	Confiabilidad de instrumento por el Alfa de Cronbach.	43
Tabla 13	Operacionalización de variables independiente	46
Tabla 14	Operacionalización de variables dependiente	47
Tabla 15	Nivel de la variable coaching académico	50
Tabla 16	Niveles de las dimensiones de coaching académico	51
Tabla 17	Nivel de la variable habilidades de liderazgo.....	53
Tabla 18	Niveles de las dimensiones de habilidades de liderazgo.....	55
Tabla 19	Cruce de coaching académico – habilidades de liderazgo	56
Tabla 20	Prueba de normalidad de datos de coaching académico.....	58
Tabla 21	Prueba de normalidad de datos de Habilidades de liderazgo	60
Tabla 22	Análisis del Chi-cuadrado.....	62
Tabla 23	Niveles probabilísticos del Chi cuadrado	62
Tabla 24	Pseudo R cuadrado	63
Tabla 25	Estimaciones de parámetro entre el coaching académico y habilidades de liderazgo	64
Tabla 26	Prueba de independencia entre CA y habilidades de técnicas	65
Tabla 27	Bondad de ajuste entre CA y habilidades de técnicas.....	65
Tabla 28	Pseudo R cuadrado entre CA y habilidades técnicas.....	66
Tabla 29	Estimaciones de parámetro entre CA y habilidades de técnicas	67
Tabla 30	Prueba de independencia entre CA y habilidades humanas.....	68
Tabla 31	Bondad de ajuste entre CA y habilidades humanas.....	69
Tabla 32	Pseudo R cuadrado entre CA y habilidades humanas	70
Tabla 33	Estimaciones de parámetro entre CA y habilidades humanas.....	71
Tabla 34	Prueba de independencia entre CA y habilidades conceptuales	71
Tabla 35	Bondad de ajuste entre CA y habilidades conceptuales.....	72
Tabla 36	Pseudo R cuadrado entre CA y habilidades conceptuales.....	73
Tabla 37	Estimaciones de parámetro entre CA y habilidades conceptuales	74
Tabla 38	Cronograma	87
Tabla 39	Presupuesto	88

Tabla 40	<i>Plan de coaching académico para la mejora continua en las habilidades</i>	<i>90</i>
Tabla 41	<i>Liderazgo agente de cambio del directivo en las habilidades técnicas</i>	<i>91</i>
Tabla 42	<i>Comunicación de calidad del director en las habilidades humanas.....</i>	<i>93</i>
Tabla 43	<i>Manejo emocional del rector-director en las habilidades conceptuales</i>	<i>96</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Línea de tiempo sobre modelos de aprendizaje: conductual, cognitivo y constructivista</i>	10
Figura 2	<i>Diseño de la investigación.</i>	39
Figura 3	<i>Nivel de la variable coaching académico</i>	50
Figura 4	<i>Niveles de las dimensiones de coaching académico</i>	51
Figura 5	<i>Nivel de la variable habilidades de liderazgo</i>	54
Figura 6	<i>Nivel de la variable habilidades de liderazgo</i>	55
Figura 7	<i>Cruce de coaching académico – habilidades de liderazgo</i>	57
Figura 8	<i>Plan de coaching académico</i>	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	<i>Instrumento de recolección de datos</i>	108
Anexo 2	<i>Instrumento de recolección de datos</i>	110
Anexo 3	<i>Evaluación por juicio de expertos 1</i>	112
Anexo 4	<i>Evaluación por juicio de expertos 2</i>	124
Anexo 5	<i>Evaluación por juicio de expertos 3</i>	135

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

El análisis del coaching académico y las aptitudes de liderazgo se presenta como un área relevante para fomentar el desarrollo personal y profesional, impulsar el rendimiento y transformar los procesos de gestión. En el entorno educativo, estas herramientas pueden ayudar a los líderes a crear estrategias enfocadas en alcanzar las metas de la institución, mejorar sus operaciones y aumentar sus habilidades para satisfacer las demandas de la comunidad educativa. Sin embargo, el uso de la autoridad no siempre resulta en una gestión que priorice las necesidades de la institución, ya que en ciertas ocasiones, las decisiones administrativas se enfocan en cumplir con requisitos burocráticos, relegando a un segundo plano las necesidades formativas y organizativas de las escuelas (López, 2022;

Altopiedi y García, 2020; Hernández, 2021). En Latinoamérica, la asignación de puestos directivos ha sido objeto de críticas relacionadas con la influencia de intereses políticos y el incumplimiento de normas establecidas para llevar a cabo funciones administrativas. Esta situación puede tener un impacto negativo en la profesionalización de la gestión educativa y dificultar el desarrollo de habilidades necesarias para dirigir correctamente las instituciones (UNESCO, 2019). De manera análoga, estudios realizados en Perú han revelado carencias en la gestión administrativa de los directores, especialmente cuando las decisiones no se toman de manera efectiva y en beneficio de la institución. Estas carencias pueden influir en el rendimiento de los docentes, el crecimiento de las habilidades profesionales y la motivación para llevar a cabo las tareas planificadas (Moreno et al., 2018).

En Ecuador, los problemas asociados con el liderazgo de los directores también se evidencian en la escasa participación de las autoridades educativas en la promoción sistemática del bienestar emocional en las instituciones. Esta situación puede provocar insatisfacción, falta de motivación y retos para enfrentar las dificultades físicas y psicológicas que enfrentan los estudiantes, además de fomentar actitudes negativas y evasión de responsabilidades (Inca, 2022). Por otra parte, Muñoz y Román (2022) indican que el rendimiento de los directores presenta fallas en áreas como la planificación estratégica, las habilidades comunicativas, el aprendizaje autónomo, la gestión de actividades formativas y el liderazgo administrativo. En la misma línea, Padilla Díaz et al. (2022) subrayan que algunos rectores se concentran en la gestión del recurso humano, sin prestar suficiente atención a la dimensión pedagógica. Como

resultado, las limitaciones en el liderazgo directivo pueden provocar descoordinación en las actividades institucionales, dificultar la integración de esfuerzos y afectar la toma de decisiones, sobre todo cuando no hay una visión clara y compartida de las metas educativas.

En el Distrito 12D04 Ventanas, durante el año escolar 2020-2021, el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), siguiendo instrucciones de la Zona 5, realizó la aplicación del cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) a rectores, directores y docentes de las diferentes instituciones educativas. Los resultados mostraron la existencia de actitudes negativas y evasión de responsabilidades en un porcentaje considerable de los encuestados. Ante este desafío, el asesor educativo del Distrito y de la Zona 5 propuso fortalecer los procesos de capacitación destinados a docentes y directivos, con el objetivo de abordar la falta de motivación y fomentar mejores condiciones para el desempeño profesional. Dentro de esta estrategia, los planes de capacitación y apoyo a los docentes incluyen orientaciones para que los directores mejoren su capacidad de apoyar al profesorado y desarrollen habilidades vinculadas a su propio liderazgo.

Las dificultades mencionadas están relacionadas con aspectos observados en la gestión directiva, incluyendo la débil coordinación del liderazgo, la escasa rapidez en la toma de decisiones, las falencias en la comunicación efectiva con los docentes y los problemas para mediar en conflictos. Estas circunstancias pueden influir negativamente en el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación estratégica y afectar la imagen de la institución. En ciertas ocasiones, algunos directivos pueden confundir el uso de la autoridad con la imposición de decisiones, el control excesivo de las actividades y la baja participación del equipo de trabajo. Este tipo de abordajes puede contribuir a crear un ambiente laboral tenso, minar la confianza dentro de la comunidad educativa y dificultar la retención del personal.

Frente a esta situación, el coaching académico se presenta como una opción de acompañamiento enfocada en el desarrollo personal y profesional de los directivos, mediante el fortalecimiento de habilidades tales como el liderazgo, la comunicación efectiva, la escucha activa y la inteligencia emocional y social. Su implementación puede promover procesos de reflexión, aprendizaje continuo e innovación organizacional, ayudando a quienes están a cargo de la gestión educativa a adquirir competencias para enfrentar los retos institucionales. En este contexto, Podolchak et al. (2019) argumentan que el coaching puede facilitar el desarrollo de habilidades y el mejoramiento de la calidad educativa, al favorecer una toma de decisiones más acertada.

1.1. Justificación de la investigación

La razón de ser de esta investigación se basa en diversas formas de entenderla. Desde un punto de vista teórico, contribuye al avance de las ideas sobre coaching académico y liderazgo al combinar la teoría humanista de Carl Rogers y Abraham Maslow, así como la teoría sobre la interacción entre líder, medio y seguidor de Wofford y la teoría de los comportamientos X e Y de McGregor. En las perspectivas nos permiten captar la importancia del desarrollo personal, la motivación, la interacción entre los participantes en el ámbito educativo y las formas de liderazgo, todos aspectos esenciales para elevar el desempeño de los directivos. Igualmente, esta investigación puede ser un primer paso para exploraciones futuras acerca del coaching académico y el liderazgo en el sector educativo.

Desde un punto de vista práctico, la investigación se ocupa de los retos que se han señalado en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, especialmente en relación con la toma de decisiones, la comunicación, la mediación de conflictos y la realización de actividades planificadas. Examinar estos puntos nos puede ayudar a comprender las consecuencias de un liderazgo deficiente y a identificar oportunidades para mejorar las competencias de los directivos. De esta manera, los hallazgos podrían orientar la creación de estrategias de apoyo, aprendizaje continuo e innovación, lo que podría resultar en un efecto favorable en el ambiente laboral y en la gestión institucional.

La óptica metodológica, la investigación se fundamenta en la creación y aplicación de herramientas que procuran reunir información fiable y precisa sobre el coaching académico y las capacidades de liderazgo. Estos enfoques nos permitirán obtener información relevante para analizar las variables y servirán como base para estudios futuros que traten problemáticas similares.

La investigación es de gran relevancia social, ya que se enfoca en identificar las verdaderas necesidades de las instituciones educativas y en ayudar a diseñar estrategias que prevengan problemas en la gestión institucional en el futuro. Los beneficios potenciales están relacionados con el fortalecimiento de la gestión educativa, el desarrollo personal y profesional de los líderes, y la mejora de sus habilidades para tomar decisiones, liderar equipos de trabajo y atender las necesidades de la comunidad educativa.

1.2.Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar de qué manera el coaching académico influye en las capacidades de liderazgo de los líderes en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023.

Objetivos específicos

- Analizar cómo el coaching académico impacta las habilidades técnicas de los líderes en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, en el año 2023.
- Evaluar cómo el coaching académico afecta las competencias interpersonales de los líderes en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023.
- Investigar cómo el coaching académico influye en las habilidades conceptuales de los líderes en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, en el año 2023.
- Desarrollar una propuesta de coaching académico centrada en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los directivos en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023.

1.3.Hipótesis de la investigación

- Hipótesis nula (H_0): El coaching académico no tiene un impacto significativa en las habilidades de liderazgo de los directivos en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023.
- Hipótesis alternativa (H_1): El coaching académico sí tiene un impacto significativo en las habilidades de liderazgo de los directivos en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Estudios internacionales sobre coaching y liderazgo educativo

El coaching académico ha cobrado relevancia como un enfoque de apoyo profesional destinado a mejorar las habilidades de quienes participan en la educación. Su implementación crea oportunidades para la reflexión, la retroalimentación y el aprendizaje constante, permitiendo así a los profesionales examinar sus métodos, identificar conflictos y proponer soluciones para optimizar su trabajo. En el campo del liderazgo escolar, esta visión cobra importancia ya que los directivos tienen que lidiar con tareas relacionadas con la gestión de la institución, dirigir equipos, tomar decisiones y optimizar los procesos educativos (Reddy et al., 2021).

En esta línea, Taun et al. (2022), en su investigación sobre las habilidades y estilos de dirección de los líderes escolares durante la crisis del COVID-19 en Israel, estudiaron las capacidades de 151 docentes y 18 directores de escuelas públicas a través de encuestas estructuradas. Los hallazgos mostraron que había carencias en ciertas habilidades directivas, lo que destaca la urgencia de mejorar las competencias de gestión y el seguimiento constante de los procesos institucionales. Este contexto sugiere que el liderazgo en la educación necesita un avance continuo, especialmente ante situaciones de cambio e incertidumbre (Hammond & Moore, 2018).

Además, Alonzo et al. (2023), al realizar una revisión sistemática sobre las investigaciones en liderazgo directivo, detectaron que el conocimiento y la experiencia de los directores están ligados a su capacidad para administrar instituciones educativas. Sus hallazgos subrayan la relevancia del desarrollo profesional, la supervisión, la retroalimentación y la evaluación como factores que ayudan a fortalecer el liderazgo. Desde esta óptica, el coaching académico puede ser un recurso de apoyo que favorezca la reflexión sobre la gestión y la adquisición de nuevas habilidades (Desimone & Pak, 2017).

Por otro lado, Altopiedi y Burgos (2020) examinaron el papel de los coaches en la capacitación de directores escolares a través de grupos de discusión. La investigación destacó la necesidad de una formación sólida en liderazgo y habilidades interpersonales, así como la relevancia de construir relaciones de confianza entre el coach y los participantes. También se valoró la importancia de la escucha activa, la administración del tiempo y la formulación de

preguntas que fomenten el pensamiento crítico. Estos conocimientos respaldan la idea de que el coaching académico no debe restringirse a ofrecer consejos, sino que debe facilitar procesos de aprendizaje enfocados en la comprensión y transformación de la gestión directiva.

En el contexto de Perú, Caipo y Palacios (2023) analizaron el coaching como una herramienta para potenciar las habilidades de liderazgo y la gestión administrativa de los directivos. A través de un enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental aplicado a 80 participantes, lograron un coeficiente de correlación de 0,535 y una significancia de 0,000. Estos hallazgos revelaron una relación positiva y moderada entre las variables, lo que sugiere que el coaching puede considerarse una estrategia asociada al desarrollo de competencias directivas.

Asimismo, Capcha (2018) llevó a cabo un estudio sobre la ejecución de un programa de alta dirección enfocado en el liderazgo transformacional para directores de escuelas en el distrito de Yanahuanca, Pasco. Este trabajo, de tipo experimental, logró identificar mejoras notables en el liderazgo de los participantes tras la implementación del programa. Esta información es importante, ya que muestra que los procesos de capacitación y acompañamiento pueden ayudar a mejorar las habilidades directivas cuando se realizan a través de acciones bien planificadas y evaluables.

En cuanto al compromiso organizacional, Salvador y Sánchez (2018) examinaron la relación entre el liderazgo de los directores y el compromiso de los docentes en Perú. Los hallazgos revelaron una conexión moderada entre ambas variables, lo que indica que la manera en que los líderes ejercen su liderazgo puede afectar la disposición del personal a involucrarse en las actividades de la institución. Por lo tanto, fortalecer el liderazgo implica no solo optimizar la gestión administrativa, sino también fomentar relaciones laborales que impulsen la motivación y el compromiso.

En Malasia, Shafee et al. (2019) investigaron la función de los entrenadores en la mejora de las prácticas educativas de los docentes. Los resultados indicaron una relación significativa entre las características del coaching y el liderazgo, subrayando que su beneficio va más allá del aula, ya que también puede apoyar el desarrollo de una cultura organizacional, la colaboración y el aprendizaje dentro de la institución. Este descubrimiento hace evidente que el coaching académico puede generar impactos que superan el crecimiento individual y favorecer procesos colectivos de mejora.

De manera similar, Podolchak et al. (2019) exploraron los estilos de liderazgo de los directores y el crecimiento de competencias a través de la influencia del coaching tanto externo como directivo en las organizaciones. Sus hallazgos resaltan que el coaching puede facilitar el desarrollo tanto personal como profesional, la capacidad de innovación, el conocimiento administrativo y la aplicación de enfoques de liderazgo más efectivos. Por lo tanto, el coaching académico puede entenderse como un recurso que ayuda a fortalecer las competencias necesarias para satisfacer las demandas de la gestión educativa.

2.2. Estudios nacionales relacionados con el coaching académico

En Ecuador, Inca (2022) realizó un estudio fascinante sobre la relación entre el coaching académico y las competencias de liderazgo en Guayaquil. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño transversal, se incluyó a 44 directivos en la investigación. Los resultados mostraron una correlación positiva entre ambas variables, especialmente en áreas como la comunicación, la gestión de emociones y el liderazgo. Este estudio se convierte en un referente importante para la investigación actual, ya que aborda de manera directa cómo el coaching académico influye en las habilidades de quienes están en posiciones de dirección (Glover et al., 2023)

Por otro lado, Baque (2022) exploraron la importancia de las habilidades interpersonales para la efectividad organizacional en empresas de Quevedo. Los hallazgos sugieren que mejorar las relaciones interpersonales puede incrementar la efectividad en el trabajo en equipo y la implicación en el logro de objetivos. Aunque esta investigación se llevó a cabo en un entorno empresarial, sus conclusiones son igualmente relevantes para la gestión educativa, ya que los directivos también requieren habilidades para comunicarse, motivar, coordinar tareas y resolver conflictos. En los antecedentes revisados subrayan que hay una relación significativa entre el coaching académico y el liderazgo en el desarrollo profesional. En donde, también resaltan la necesidad de seguir investigando cómo se manifiestan estas variables en contextos educativos específicos, especialmente en las instituciones del Distrito 12D04 Ventanas.

2.3. Fundamentos conceptuales del coaching académico

Origen y evolución del coaching

El coaching tiene sus raíces en prácticas que se enfocan en mejorar el rendimiento humano, especialmente en el mundo del deporte. Con el tiempo, sus principios se han ido integrando en diversos entornos profesionales y organizacionales, donde se ha comenzado a

utilizar como una estrategia para potenciar habilidades, optimizar el desempeño y alcanzar metas. En el ámbito educativo, esta evolución ha permitido expandir su uso hacia el apoyo a docentes, directivos y otros miembros de la comunidad educativa (Gallucci et al., 2010).

Desde esta óptica, Sanz (2012) menciona que el coaching nació como una herramienta para aumentar el rendimiento tanto individual como grupal, pero luego se ha extendido a otros campos del desarrollo humano. Su inclusión en el contexto educativo ha llevado a entender que el aprendizaje no se basa solo en la adquisición de conocimientos, sino que también está influenciado por factores emocionales, motivacionales y relacionales (Reddy et al., 2021).

Por lo tanto, el coaching académico se puede ver como un proceso de acompañamiento que busca fortalecer las habilidades de los profesionales de la educación a través de la reflexión sobre sus prácticas, el reconocimiento de sus potencialidades y la creación de acciones dirigidas a mejorar su desempeño.

Tabla 1

Origen y evolución de coaching

Etapas o periodo	Origen y evolución del coaching	Aspecto analítico	Características principales	Aporte al coaching académico
Década de 1980	El coaching tuvo sus primeras manifestaciones sistemáticas en el ámbito deportivo, donde se utilizó para mejorar el rendimiento individual y colectivo.	Origen conceptual	Se enfocó en la motivación, el acompañamiento, el establecimiento de metas y el desarrollo del potencial.	Permitió comprender que el acompañamiento personalizado favorece el desarrollo de capacidades y el logro de objetivos.
Década de 1990	El coaching se incorporó progresivamente al ámbito empresarial y organizacional.	Expansión profesional	Se orientó al liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la solución de problemas.	Proporcionó herramientas para fortalecer las competencias directivas y mejorar la gestión institucional.
Entre 2000 y 2010	El coaching se consolidó como una práctica de desarrollo personal y profesional, con mayor fundamentación metodológica.	Formalización del enfoque	Se estructuraron procesos basados en el diagnóstico, la definición de objetivos, la reflexión, la retroalimentación y el seguimiento.	Favoreció la aplicación de procesos organizados para identificar necesidades y desarrollar habilidades de liderazgo.

Entre 2010 y 2020	El coaching se integró con mayor fuerza en el campo educativo y en los procesos de formación docente y directiva.	Aplicación educativa	Se orientó al acompañamiento pedagógico, la mejora profesional, la colaboración y el fortalecimiento de la práctica educativa.	Contribuyó al desarrollo de directivos capaces de orientar, motivar y acompañar a los miembros de la comunidad educativa.
Desde 2020 hasta la actualidad	El coaching se relaciona con la innovación educativa, el liderazgo transformacional y el uso de herramientas digitales.	Actualización y proyección	Se promueve el aprendizaje continuo, la adaptación al cambio, la inteligencia emocional y la gestión de entornos complejos.	Permite fortalecer las habilidades de liderazgo de los directivos frente a los desafíos actuales de las instituciones educativas.
Enfoque conceptual	El coaching se entiende como un proceso de acompañamiento que facilita el reconocimiento de fortalezas y áreas de mejora.	Conceptualización	Se basa en la escucha activa, las preguntas reflexivas, la confianza, la autonomía y la orientación hacia resultados.	Ayuda a que los directivos analicen sus prácticas y desarrollen capacidades para dirigir de manera más efectiva.
Enfoque metodológico	El coaching utiliza un proceso organizado para promover cambios individuales y profesionales.	Proceso de intervención	Incluye diagnóstico, planificación, establecimiento de metas, ejecución, evaluación y retroalimentación.	Permite diseñar acciones de acompañamiento para mejorar la comunicación, la motivación y la toma de decisiones directivas.
Enfoque de liderazgo	La evolución del coaching se vinculó con el fortalecimiento de líderes capaces de influir positivamente en sus equipos.	Desarrollo de competencias	Considera la comunicación, la motivación, la resolución de conflictos, la delegación y el trabajo colaborativo.	Fortalece las habilidades necesarias para conducir equipos docentes y promover una gestión institucional participativa.
Enfoque educativo	El coaching académico se orienta al mejoramiento de los procesos de enseñanza, gestión y aprendizaje institucional.	Transferencia al contexto escolar	Integra acompañamiento, reflexión pedagógica, formación continua y mejora de las prácticas profesionales.	Contribuye al crecimiento profesional de los directivos y al mejoramiento del desempeño institucional.

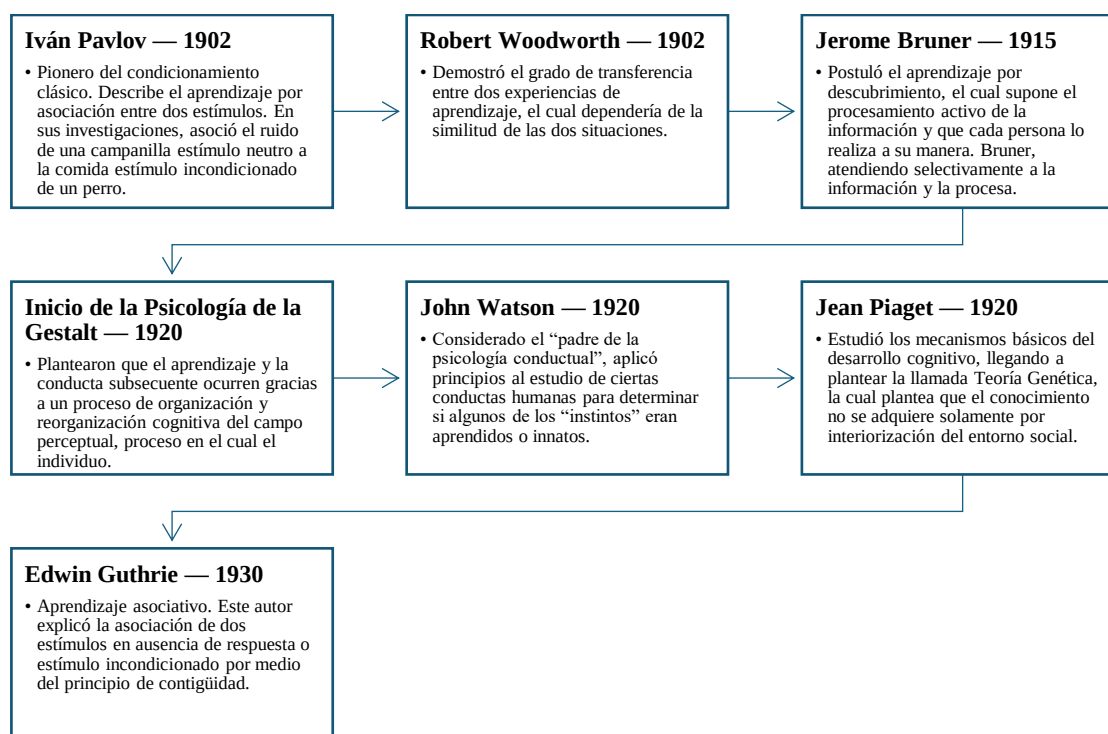
Resultado esperado	El coaching busca generar cambios sostenibles en las personas y organizaciones.	Impacto institucional	Promueve autonomía, compromiso, liderazgo, innovación, comunicación efectiva y cumplimiento de objetivos.	Se espera mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos y fortalecer la calidad de la gestión educativa.
--------------------	---	------------------------------	---	---

Nota: Elaboración propia a partir de Ávila (2022).

En el análisis historial y una evolución del Coaching que revela cómo ha ido avanzando desde ser una técnica utilizada en el ámbito deportivo hasta ser incorporada al ámbito empresarial, profesional y educativo. Por consiguiente este desarrollo ha ampliado el alcance del Coaching ya que no consiste solamente en la mejora de los resultados individuales sino que también está orientado al desarrollo holístico de las competencias, la dirección y la gestión dentro de las organizaciones. En el ámbito académico el Coaching se ha convertido en una poderosa herramienta de acompañamiento que ayuda a reflexionar sobre la práctica de la dirección, potencia la toma de decisiones y promueve las relaciones colaborativas (Athey & Apuesta, 2019).

Figura 1

Línea de tiempo sobre modelos de aprendizaje: conductual, cognitivo y constructivista



Nota: Elaboración propia a partir de Ávila (2022).

La línea de tiempo ilustra cómo han cambiado los modelos de aprendizaje a lo largo del tiempo, comenzando con las primeras teorías que se enfocaban en la asociación y la conducta observable, y avanzando hacia enfoques cognitivos y constructivistas que consideran al individuo como un participante activo en la construcción del conocimiento. Gracias a las aportaciones de Iván Pavlov, Edwin Guthrie y John Watson, se empezó a comprender el aprendizaje como el resultado de la interacción entre estímulos, respuestas y experiencias repetidas. Robert Woodworth, por su parte, amplió esta perspectiva al destacar la importancia de que las experiencias sean similares para facilitar la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones (Reddy et al., 2021)

La Psicología de la Gestalt, junto con las ideas de Jerome Bruner y Jean Piaget, nos ayudó a entender que aprender es un proceso que implica organizar información, descubrir relaciones, interactuar con el entorno, interpretar experiencias y construir conocimientos a partir de lo que ya sabemos. Así, la evolución de estas teorías nos lleva a comprender que el aprendizaje es un proceso dinámico, activo y contextual, donde la experiencia, la reflexión, la motivación, la interacción y la capacidad de aplicar lo aprendido en situaciones reales juegan un papel fundamental.

En la perspectiva es especialmente relevante en el coaching académico, ya que proporciona las bases para desarrollar estrategias que no solo buscan cambiar conductas, sino también fortalecer procesos de reflexión, toma de decisiones, resolución de problemas y la creación de nuevos conocimientos. Por lo tanto, combinar enfoques conductuales, cognitivos y constructivistas puede ser clave para potenciar las habilidades de liderazgo de los directivos, ayudándoles a transformar sus prácticas, entender mejor sus responsabilidades y aplicar efectivamente lo aprendido en las diversas situaciones que surgen en el ámbito educativo.

Fundamentos humanistas del coaching académico

El enfoque humanista constituye uno de los fundamentos que nos permiten comprender el coaching académico como una herramienta orientada al desarrollo integral de las personas. Desde esta perspectiva, se acepta que cada individuo posee habilidades que pueden ser mejoradas en ambientes favorables, apoyados por relaciones de confianza y oportunidades de aprendizaje (Glover et al., 2023).

Carl Rogers (1951) sostiene que las personas tienen una tendencia innata a maximizar sus habilidades y potenciales. Para que esto suceda, es esencial contar con un entorno que

incentive la aceptación, la empatía y la coherencia. En el ámbito educativo, esto implica que los líderes pueden perfeccionar sus competencias al involucrarse en procesos de acompañamiento que les faciliten reflexionar sobre sus vivencias, reconocer sus puntos fuertes y afrontar sus retos sin el temor al juicio.

Por otro lado, Maslow (1943) plantea que las personas poseen múltiples necesidades que afectan su motivación y progreso. Desde este punto de vista, el coaching académico puede facilitar la creación de condiciones que fomenten la seguridad, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y el desarrollo profesional de los líderes. Así, la formación de habilidades de liderazgo no se limita a la enseñanza de técnicas gerenciales, sino que también incluye factores como la motivación, la autoconfianza y la autorrealización (Hammond & Moore, 2018)

En donde la misma línea, Freire et al. (2022) destacan la importancia del humanismo para comprender el desarrollo personal desde un enfoque ético, emocional y colaborativo. Esta perspectiva nos permite entender que el liderazgo educativo necesita considerar tanto los objetivos de la institución como las necesidades de quienes participan en los procesos de gestión.

Tabla 2

Fundamentos humanistas del coaching académico

Fundamento humanista	Argumento principal	Aporte al coaching académico	Aplicación al desarrollo de habilidades de liderazgo
Enfoque centrado en la persona	Reconoce que cada individuo posee capacidades, experiencias y necesidades particulares que influyen en su desarrollo.	Permite adaptar el acompañamiento académico a las características y necesidades de cada directivo.	Favorece el reconocimiento de fortalezas, la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de un liderazgo más consciente de las necesidades del equipo educativo.
Autorrealización	Sostiene que las personas buscan desarrollar sus capacidades y alcanzar su máximo potencial.	Orienta el coaching hacia el crecimiento personal y profesional, más allá del cumplimiento de tareas.	Impulsa a los directivos a establecer metas de desarrollo, fortalecer sus competencias y asumir nuevos desafíos dentro de la institución.
Motivación intrínseca	Considera que el aprendizaje y el cambio pueden surgir	Promueve procesos de acompañamiento que estimulan la	Fortalece la iniciativa, la responsabilidad y la disposición de los directivos para mejorar sus prácticas de gestión.

	del interés, la satisfacción y el deseo de superación personal.	participación voluntaria y el compromiso con el aprendizaje.	
Experiencia personal	Reconoce que las experiencias previas constituyen una fuente importante de aprendizaje y desarrollo.	Utiliza situaciones reales del contexto académico como punto de partida para la reflexión y la construcción de aprendizajes.	Permite analizar experiencias de liderazgo, identificar aciertos y dificultades, y aplicar aprendizajes en situaciones institucionales concretas.
Reflexión y autoconocimiento	Plantea que comprender las propias emociones, capacidades y limitaciones favorece el desarrollo personal.	Facilita la reflexión sobre las prácticas, decisiones y comportamientos que influyen en el desempeño académico.	Contribuye a fortalecer la inteligencia emocional, la comunicación, la toma de decisiones y la capacidad de reconocer oportunidades de mejora.
Autonomía y responsabilidad	Considera que la persona debe participar activamente en sus decisiones y asumir responsabilidad sobre su desarrollo.	El coaching acompaña al directivo sin sustituir su capacidad de decidir, promoviendo la búsqueda de soluciones propias.	Favorece un liderazgo autónomo, responsable y orientado a la toma de decisiones fundamentadas.
Relaciones interpersonales	Reconoce que el desarrollo humano se produce mediante la interacción con otras personas y el establecimiento de relaciones significativas.	Promueve la escucha activa, la empatía, el respeto y la comunicación como elementos del acompañamiento académico.	Fortalece la capacidad de los directivos para establecer relaciones de confianza, resolver conflictos y promover el trabajo colaborativo.
Desarrollo integral	Entiende a la persona como un ser que integra dimensiones cognitivas, emocionales, sociales y profesionales.	Permite abordar el desarrollo académico desde una perspectiva amplia, considerando tanto las competencias como el bienestar personal.	Contribuye a un liderazgo equilibrado, capaz de gestionar responsabilidades institucionales sin descuidar las necesidades humanas del equipo educativo.

Nota: Elaboración propia a partir de Freire et al. (2022)

Los principios del humanismo nos ayudan a entender que el coaching académico va más allá de simplemente impartir conocimientos o corregir comportamientos. Se trata de acompañar el desarrollo integral de cada persona, valorando sus habilidades, experiencias, motivaciones y potencial de crecimiento. En el contexto educativo, esta visión es crucial, ya que el fortalecimiento del liderazgo en los directivos no solo requiere habilidades técnicas, sino también autoconocimiento, empatía, autonomía y la capacidad de crear relaciones positivas. Por eso, el coaching académico puede ser una herramienta valiosa que fomente la reflexión sobre las prácticas de gestión, ayude a identificar áreas de mejora y promueva aprendizajes que respondan de manera más efectiva a las necesidades de la comunidad educativa.

Coaching académico desde la perspectiva cognitiva y emocional

El coaching académico puede ser entendido también desde un ángulo cognitivo, puesto que fomenta la reflexión, el análisis y la toma de conciencia sobre las acciones realizadas en el entorno profesional. Ferreira et al. (2019) afirman que la capacidad de abstracción en el pensamiento facilita la comprensión de distintas realidades, la identificación de problemas y la toma de decisiones concentradas en resolver dificultades.

En el contexto educativo, esta perspectiva es crucial ya que los líderes deben evaluar situaciones complejas, definir prioridades y optar por alternativas de acción. Por ello, el coaching académico puede ser un aliado en el desarrollo de procesos de pensamiento que fomenten una gestión más reflexiva y centrada en el logro de los objetivos institucionales (Hammond & Moore, 2018)

Adicionalmente, Romero et al. (2022) vinculan el avance de habilidades cognitivas con la programación neurolingüística (PNL), que se comprende como un conjunto de técnicas dirigidas al fortalecimiento de competencias y habilidades. Sin embargo, su aplicación en el entorno académico debe basarse en enfoques educativos y prácticas cuya efectividad esté apoyada por evidencia.

Desde la perspectiva emocional, el coaching académico entiende que las emociones afectan cómo las personas se relacionan, toman decisiones y enfrentan desafíos. Por lo tanto, el desarrollo de habilidades de liderazgo necesita potenciar la conciencia emocional, la autorregulación y la habilidad para establecer conexiones positivas con los demás (Athey & Apuesta, 2019).

Tabla 3

Fundamentos humanistas del coaching académico

Perspectiva	Fundamento	Argumento principal	Aplicación al coaching académico	Aporte al desarrollo de habilidades de liderazgo
Cognitiva	Procesamiento de la información	El aprendizaje implica seleccionar, organizar, interpretar y relacionar la información con los conocimientos previos.	El coach académico orienta al directivo a analizar situaciones institucionales, identificar problemas y organizar alternativas de solución.	Fortalece el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la toma de decisiones fundamentadas.
Cognitiva	Aprendizaje significativo	Los nuevos conocimientos se comprenden mejor cuando se relacionan con experiencias y saberes anteriores.	Se utilizan experiencias reales de gestión para vincular los aprendizajes con las responsabilidades del directivo.	Favorece la aplicación de conocimientos en situaciones concretas y mejora la capacidad de resolver problemas institucionales.
Cognitiva	Metacognición	Permite que la persona reflexione sobre cómo aprende, qué dificultades presenta y qué estrategias puede utilizar para mejorar.	El coaching promueve la autoevaluación de las prácticas de liderazgo y la identificación de estrategias de mejora.	Desarrolla el autoconocimiento profesional, la autorregulación y la capacidad de evaluar las propias decisiones.
Cognitiva	Aprendizaje por descubrimiento	El conocimiento se construye mediante la exploración, la formulación de preguntas y la búsqueda de soluciones.	El coach plantea preguntas reflexivas que permiten al directivo analizar situaciones y descubrir alternativas de acción.	Estimula la iniciativa, la creatividad y la autonomía en la resolución de problemas.
Emocional	Reconocimiento de las emociones	Las emociones influyen en la atención, la motivación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.	El coaching ayuda al directivo a identificar cómo sus emociones influyen en su comportamiento y desempeño.	Favorece el autocontrol, la gestión de conflictos y la toma de decisiones equilibradas.
Emocional	Inteligencia emocional	Comprende la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias	Se promueven actividades de reflexión, escucha activa y análisis de situaciones que	Fortalece la empatía, la comunicación asertiva y la capacidad de

		emociones, así como de relacionarse adecuadamente con los demás.	requieren manejo emocional.	establecer relaciones positivas con el equipo educativo.
Emocional	Motivación y confianza	La confianza en las propias capacidades favorece la disposición para aprender, asumir desafíos y persistir ante las dificultades.	El coach acompaña al directivo en la identificación de fortalezas y en el establecimiento de metas alcanzables.	Incrementa la seguridad para liderar, la iniciativa y el compromiso con el desarrollo profesional.
Emocional	Autorregulación emocional	Permite controlar impulsos, manejar la frustración y responder de manera adecuada ante situaciones complejas.	El coaching utiliza situaciones reales de gestión para reflexionar sobre las respuestas emocionales y sus consecuencias.	Mejora el manejo de conflictos, la comunicación y la capacidad de actuar con serenidad ante los desafíos institucionales.
Cognitiva y emocional	Integración del aprendizaje y la experiencia	El aprendizaje se fortalece cuando la reflexión cognitiva se relaciona con las emociones, las experiencias y las acciones de la persona.	El coaching académico combina análisis de situaciones, reflexión personal, establecimiento de metas y seguimiento de avances.	Contribuye al desarrollo de un liderazgo integral, capaz de tomar decisiones fundamentadas y responder de manera empática a las necesidades de la comunidad educativa.

Nota: Elaboración propia a partir de Freire et al. (2022)

El coaching académico, visto desde un enfoque cognitivo y emocional, nos ayuda a entender que aprender no se trata solo de acumular información, sino también de cómo las personas interpretan sus vivencias, manejan sus emociones y aplican lo que han aprendido en la vida real. La perspectiva cognitiva ofrece herramientas que refuerzan el análisis, la reflexión, la metacognición y la resolución de problemas. Por otro lado, la perspectiva emocional juega un papel clave en el desarrollo de la confianza, la empatía, la motivación y la autorregulación. Así, al combinar ambas perspectivas, se potencia el desarrollo de habilidades de liderazgo en los directivos, lo que les permite mejorar sus prácticas de gestión, tomar decisiones más informadas y construir relaciones interpersonales positivas en el ámbito educativo.

Definición del coaching académico

El coaching académico puede ser considerado un proceso de orientación profesional que asiste a las personas en la reflexión, el aprendizaje y el desarrollo de las competencias

esenciales para lograr sus objetivos educativos y organizativos. En lugar de imponer respuestas, su finalidad es orientar a los individuos en la identificación de sus necesidades, el reconocimiento de sus habilidades y la búsqueda de maneras para mejorar.

Whitmore (2020) propone que el coaching busca desbloquear el potencial de las personas, dándoles la oportunidad de alcanzar un desempeño superior y adquirir habilidades específicas. Desde esta perspectiva, el coaching académico puede considerarse un recurso valioso para que los líderes identifiquen sus puntos fuertes, reconozcan áreas que requieren atención y diseñen planes para enfrentar los desafíos de la gestión educativa.

Por otro lado, Pérez (2019) subrayan que el coaching educativo asiste en la identificación de acciones que respondan a las necesidades educativas contemporáneas y a las exigencias de la sociedad. De esta manera, su aplicación puede facilitar que los profesionales se adapten a las transformaciones en las instituciones y mejoren su capacidad para afrontar las demandas del entorno.

Ávila (2022) define el coaching educativo como un sistema que proporciona herramientas para comprender la situación actual, ser conscientes de ella y modificar los planes y métodos necesarios para lograr los objetivos. De manera complementaria, Bécart y Ramírez (2016) lo interpretan como un proceso profesional que respalda el desarrollo, la adquisición y el fortalecimiento de habilidades en el contexto educativo.

A partir de estas reflexiones, el coaching académico puede ser considerado una estrategia de desarrollo profesional que integra elementos cognitivos, emocionales y relacionales, con el propósito de potenciar las habilidades de los líderes y contribuir a la mejora de la gestión institucional.

Tabla 4

Los criterios expuestos sobre coaching académico, perspectivas cognitiva y emocional

Criterio	Fundamento	Desarrollo en el coaching académico	Relación con el liderazgo directivo
Autoconocimiento	Permite reconocer capacidades, limitaciones, emociones y áreas de mejora.	Se promueve la reflexión sobre las propias experiencias y prácticas académicas y profesionales.	Ayuda al directivo a comprender su estilo de liderazgo y mejorar su actuación frente al equipo.
Establecimiento de metas	El aprendizaje requiere objetivos claros y alcanzables que orienten el proceso de desarrollo.	El coach acompaña la definición de metas personales, profesionales e institucionales.	Favorece la planificación, orientación de resultados y cumplimiento de

			objetivos institucionales.
Reflexión cognitiva	El aprendizaje implica analizar información, experiencias y situaciones para generar nuevos conocimientos.	Se utilizan preguntas reflexivas para analizar problemas y buscar alternativas de solución.	Fortalece el pensamiento crítico y la toma de decisiones de los directivos.
Motivación	La disposición personal influye en la capacidad para aprender, cambiar y alcanzar objetivos.	Se identifican intereses, fortalezas y factores que estimulan el compromiso con el aprendizaje.	Incrementa la iniciativa, perseverancia y compromiso del directivo con la gestión educativa.
Gestión emocional	Las emociones influyen en el comportamiento, las relaciones y la toma de decisiones.	Se trabaja en el reconocimiento y regulación de las emociones ante situaciones académicas o laborales.	Permite responder adecuadamente ante conflictos, presión y situaciones complejas.
Comunicación	La interacción efectiva facilita el aprendizaje y la construcción de relaciones de confianza.	Se fortalecen la escucha activa, el diálogo y la comunicación asertiva.	Mejora la relación entre directivos, docentes, estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa.
Autonomía	El desarrollo personal requiere que el individuo participe activamente en sus decisiones y aprendizajes.	El coach orienta sin imponer soluciones, promoviendo que la persona encuentre sus propias alternativas.	Favorece directivos capaces de tomar decisiones responsables e independientes.
Resolución de problemas	El aprendizaje se evidencia cuando los conocimientos pueden aplicarse a situaciones concretas.	Se analizan situaciones reales y se construyen estrategias para enfrentar dificultades.	Fortalece la capacidad de los directivos para responder a problemas institucionales de manera estratégica.
Empatía	Comprender las perspectivas y emociones de otras personas favorece relaciones interpersonales positivas.	Se promueve la comprensión de las necesidades, opiniones y experiencias de los demás.	Favorece un liderazgo participativo, humano y orientado al trabajo colaborativo.
Aplicación del aprendizaje	El conocimiento adquiere valor cuando puede transferirse a diferentes situaciones y contextos.	Los aprendizajes obtenidos durante el proceso de coaching se relacionan con experiencias reales.	Permite trasladar las competencias desarrolladas a la gestión cotidiana de la institución educativa.

Nota: Elaboración propia a partir de Bécart y Ramírez (2016)

Los criterios que hemos mencionado muestran claramente que el coaching académico abarca aspectos cognitivos, emocionales y conductuales, todo con el fin de promover un

desarrollo integral. A través del autoconocimiento, la reflexión, la motivación y la gestión emocional, los directivos pueden identificar tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. Además, habilidades como la comunicación, la autonomía, la resolución de problemas y la aplicación del aprendizaje son clave para llevar estas capacidades a situaciones reales en el ámbito educativo. Por lo tanto, el coaching académico puede convertirse en una herramienta valiosa para fortalecer un liderazgo directivo que sea reflexivo, participativo, autónomo y siempre enfocado en la mejora continua.

Dimensiones del coaching académico

En esta investigación, se describe el coaching académico como un método de apoyo estructurado que tiene como propósito mejorar el rendimiento total de los alumnos. Esto se logra mediante el fomento de competencias personales, sociales y académicas. Desde este enfoque, el coaching no se limita a dar instrucciones sobre cómo llevar a cabo las tareas escolares; tiene la finalidad de establecer un ambiente en el que el estudiante pueda identificar sus fortalezas, reconocer sus retos, establecer metas realizables y crear estrategias que le ayuden a aumentar su aprendizaje de forma continua. En este marco, son relevantes las dimensiones de liderazgo, comunicación y regulación emocional, según lo indicado por Inca (2022), ya que estas características permiten entender el coaching académico como una intervención completa que amalgama la capacidad de dirigir y asumir responsabilidades, la interacción efectiva con docentes y compañeros, y la regulación de las emociones que impactan el proceso de aprendizaje.

La dimensión del liderazgo se refiere a la capacidad del alumno para asumir un rol activo y responsable en su proceso educativo. Esto conlleva tomar decisiones, fijar metas y realizar acciones que lo acerquen a sus objetivos académicos. En el contexto del coaching académico, el liderazgo implica abandonar una actitud pasiva hacia el aprendizaje y transformarse en el protagonista de las experiencias educativas, promoviendo la autonomía, la iniciativa, la responsabilidad y la habilidad organizativa. Un alumno con habilidades de liderazgo es capaz de identificar las exigencias de su entorno académico, planificar sus tareas, gestionar su tiempo de forma eficaz y buscar soluciones ante los desafíos que surgen. Además, esta dimensión abarca la capacidad de influir de manera positiva en los demás, colaborar en equipo, asumir roles de responsabilidad dentro de los grupos y contribuir a la creación de espacios de aprendizaje que sean propicios.

La comunicación representa un elemento fundamental en el coaching académico, puesto que el aprendizaje se enriquece a partir de interacciones continuas entre estudiantes, docentes, compañeros y otros participantes en el ámbito educativo. En donde la faceta implica la capacidad de articular ideas, necesidades, preocupaciones y opiniones de manera clara, respetuosa y pertinente, así como la disposición para escuchar, comprender diversas opiniones y aceptar retroalimentación (Athey & Apuesta, 2019).

En el contexto del coaching, una comunicación adecuada permite a los estudiantes identificar problemas académicos que podrían no ser evidentes si no cuentan con un entorno propicio para expresar sus inquietudes. Mediante preguntas, conversaciones reflexivas y comentarios constructivos, el coach académico puede ayudar al estudiante a examinar sus vivencias y a buscar opciones para enfrentar sus desafíos.

La gestión emocional implica la habilidad del estudiante para identificar, comprender, expresar y regular las emociones que surgen durante su proceso de aprendizaje, en donde el área es especialmente significativa, ya que las vivencias académicas pueden provocar una gama diversa de emociones, como motivación, satisfacción, frustración, preocupación, inseguridad o desánimo, las cuales pueden afectar la actitud del estudiante hacia el aprendizaje y la capacidad de confrontar los retos educativos.

En el coaching académico, la gestión emocional busca apoyar al estudiante en la identificación de sus estados emocionales y en la creación de estrategias que le ayuden a reaccionar de forma equilibrada ante situaciones de presión, dificultades académicas, resultados desfavorables o conflictos interpersonales. No se trata de suprimir las emociones negativas, sino de reconocerlas y manejarlas de una manera constructiva para que no obstaculicen la toma de decisiones y el alcance de los objetivos.

Tabla 5

Dimensiones del coaching académico

Dimensión	Conceptualización	Indicadores
Liderazgo	Capacidad de orientar, motivar y coordinar al equipo de trabajo para alcanzar objetivos institucionales.	Influencia, articulación, reconocimiento y planificación de tareas.
Comunicación	Proceso mediante el cual se transmiten ideas, criterios y necesidades, favoreciendo la interacción entre los miembros de la comunidad educativa.	Escucha activa, afirmación con pruebas, fundamentación de juicios, precisión y sinceridad.

Manejo emocional	Capacidad de reconocer, regular y expresar adecuadamente las emociones en las relaciones profesionales.	Conciencia emotiva, resiliencia, confianza y clima laboral.
------------------	---	---

Nota: Elaboración propia a partir de Ávila (2022).

La faceta del liderazgo implica la capacidad de impactar de manera constructiva a los integrantes de la organización, estimulando su involucramiento y orientando las acciones hacia la consecución de metas. De acuerdo con Guerra (2022), el liderazgo incluye la administración de objetivos, la asignación de recursos y la participación activa del grupo de trabajo.

Por otra parte, la faceta de la comunicación es fundamental para una adecuada coordinación dentro de la institución. Revoredo (2020) señala que la comunicación es clave para articular pensamientos, opiniones y necesidades, lo que contribuye a forjar un entorno psicosocial positivo en la educación. Desde esta perspectiva, la atención activa, la claridad y la sinceridad son esenciales para establecer vínculos profesionales fundamentados en la confianza.

En consideración, la faceta del manejo emocional está relacionada con la capacidad de comprender y gestionar tanto nuestras propias emociones como las de quienes nos rodean. Rodríguez (2018) sostiene que el control emocional es esencial para formar interacciones significativas. En el ámbito de la dirección, esta habilidad resulta crucial para resolver disputas, mantener la confianza y promover un ambiente de trabajo saludable.

Coaching académico y desarrollo profesional de los directivos

El coaching académico es fundamental para el crecimiento profesional de los líderes, ya que promueve la reflexión sobre sus metodologías, optimiza sus habilidades comunicativas y facilita la toma de decisiones. A través de esta práctica, los directivos en el ámbito educativo pueden identificar áreas que necesitan mejoras y desarrollar planes que les permitan cumplir con los objetivos de la institución.

Igualmente, hay pruebas a nivel internacional que respaldan la importancia de estos procesos de apoyo en el fortalecimiento del liderazgo en las escuelas. Wise y Cavazos (2017) en una investigación nacional sobre el coaching para directores en Estados Unidos, encontraron que alrededor de la mitad de los encuestados había recibido o estaba en procesos de coaching. Los resultados mostraron que los directivos consideraban esta experiencia como un apoyo valioso en su crecimiento profesional.

De forma parecida, Master et al. (2021), realizaron un estudio sobre un programa de desarrollo ejecutivo y coaching para directores escolares utilizando análisis experimentales. Sus resultados enriquecen la discusión sobre la necesidad de evaluar los programas de formación para directivos y cómo estos impactan en el desarrollo de competencias de liderazgo (Donald & Cavazos, 2017). Por lo tanto, el coaching académico puede considerarse como una herramienta que promueve el aprendizaje continuo en el ámbito profesional, siempre que se implemente con procesos bien estructurados, metas definidas y sistemas de seguimiento efectivos.

2.4. Las habilidades de liderazgo

Las destrezas de liderazgo comprenden un conjunto de habilidades personales, sociales y cognitivas que facultan a un individuo para dirigir sus acciones, impactar positivamente en los demás, tomar decisiones y motivar a otros hacia el cumplimiento de metas compartidas. En el entorno educativo, estas destrezas son de suma importancia, ya que apoyan a los estudiantes en su participación activa en el proceso de aprendizaje, promueven su autonomía y les permiten hacerse responsables de sus decisiones y resultados académicos. El liderazgo entre los estudiantes no se limita a coordinar un grupo, sino que implica un proceso en el que el alumno aprende a organizarse, fijar objetivos, resolver dificultades, tomar la iniciativa y aceptar las consecuencias de sus elecciones. Desde esta óptica, el coaching académico puede ser un recurso útil que ayuda a identificar y fortalecer estas destrezas, mediante la reflexión, la definición de metas y el seguimiento de avances (Athey & Apuesta, 2019).

Una de las destrezas de liderazgo más notables es la capacidad para tomar decisiones, que implica analizar distintas alternativas, considerar sus posibles resultados y seleccionar las más apropiadas para alcanzar metas específicas. En el ámbito académico, esta habilidad se evidencia cuando el estudiante elige cómo administrar su tiempo, qué métodos utilizar para estudiar, cómo afrontar un reto o cuándo solicitar ayuda. Asimismo, la capacidad de asumir la iniciativa es vital, ya que permite actuar de forma proactiva sin depender continuamente de instrucciones externas, reconociendo oportunidades de mejora y sugiriendo soluciones ante dificultades. Esta cualidad es esencial para desarrollar estudiantes independientes, que puedan desempeñar un rol activo en su propio proceso educativo (Alreiah, 2026)

La interacción efectiva es esencial, dado que un liderazgo adecuado requiere comunicar ideas de forma clara, prestar atención a los demás y establecer vínculos basados en la consideración mutua. En el contexto educativo, una comunicación adecuada facilita la

coordinación de tareas, promueve la colaboración, ayuda a resolver conflictos y estimula el intercambio de información (Alreiah, 2026)

demás, la empatía es fundamental ya que nos permite comprender las necesidades, puntos de vista y sentimientos de los otros, lo que favorece relaciones interpersonales positivas y un enfoque de liderazgo más inclusivo y menos autoritario. También se destaca la relevancia del trabajo en equipo, donde los estudiantes aprenden a colaborar, distribuir tareas, identificar las habilidades de sus compañeros y concentrar sus esfuerzos en objetivos compartidos. Por otro lado, la responsabilidad y la autorregulación son fundamentales en el liderazgo académico. Actuar con responsabilidad implica cumplir con los compromisos, aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y ser constantes en las tareas asignadas (Alreiah, 2026)

La autorregulación, por su parte, nos ayuda a manejar nuestro comportamiento, administrar nuestro tiempo, mantener nuestra motivación y ajustar nuestras tácticas cuando los resultados no son los deseados. En donde las competencias son muy importantes porque permiten que los estudiantes no se vuelvan dependientes del control del profesor, sino que desarrollen estrategias internas que les ayuden a dirigir su comportamiento hacia el alcance de sus metas.

Liderazgo directivo

El liderazgo directivo es fundamental para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, ya que facilita la orientación de los procesos de gestión, la coordinación de actividades y la verificación del cumplimiento de los objetivos institucionales. Para una implementación efectiva, se requieren conocimientos, habilidades y actitudes que se alineen con las necesidades de la comunidad educativa (Alreiah, 2026)

Hiriyappa (2018) define las habilidades de liderazgo como la capacidad de utilizar conocimientos y crear competencias técnicas, humanas y conceptuales que permitan influir, motivar y guiar a otros hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Esto indica que el liderazgo no se fundamenta únicamente en la autoridad formal, sino también en la destreza para generar confianza, liderar equipos y estimular la participación.

En el ámbito educativo, Cueva et al. (2022) enfatizan que el liderazgo es un aspecto crucial de la labor institucional, ya que mejora tanto los procesos académicos como la calidad de la gestión. Desde esta óptica, los directivos deben desarrollar competencias que les permitan combinar las necesidades pedagógicas, administrativas y organizativas.

Además, Taun et al. (2022) señalan que el liderazgo implica generar transformaciones significativas en las actitudes y creencias de los integrantes de una organización, promoviendo el compromiso con la visión y los objetivos de la institución. De esta manera, el liderazgo directivo puede ser considerado como un proceso de influencia que busca el crecimiento personal y la consecución de metas compartidas.

Liderazgo directivo y calidad educativa

El liderazgo directivo y la calidad educativa están estrechamente conectados, ya que el primero impacta directamente en cómo se organizan, coordinan y llevan a cabo los procesos dentro de las instituciones. Según Llanes et al. (2018), el liderazgo está ligado a acciones que buscan mejorar la calidad y a la evolución de las estrategias organizacionales.

Por otro lado, Martínez et al. (2019) subrayan que la calidad es un elemento clave en el liderazgo, ya que lograrla requiere la colaboración activa de directivos y trabajadores. Desde esta óptica, el liderazgo educativo debe enfocarse en la mejora continua, la evaluación de los procesos y el fortalecimiento de las habilidades del personal.

El enfoque humanista nos ayuda a entender esta relación desde una perspectiva centrada en las personas. Riveros (2014) argumenta que el humanismo resalta el valor, el potencial y la capacidad de autodeterminación de cada individuo. En el contexto de las instituciones educativas, esto significa fomentar una gestión participativa, democrática y ética, donde los directivos reconozcan las habilidades de sus colaboradores y apoyen su desarrollo integral.

Teoría de la interacción líder ambiente-seguidor

La teoría que aborda la relación entre el líder, el contexto y el seguidor plantea que el comportamiento de un líder es afectado por sus propias cualidades, las circunstancias del entorno y las necesidades de sus seguidores. Según Wofford (1982), un liderazgo eficaz implica la habilidad de adaptarse a situaciones cambiantes y a las expectativas de los miembros de la organización.

En donde el enfoque, un líder debe poder evaluar las situaciones con las que se encuentra, seleccionar las estrategias de liderazgo más apropiadas y motivar a su equipo. En el contexto educativo, esta teoría nos permite comprender que las competencias de liderazgo deben desarrollarse en relación con las características específicas de la institución, las necesidades del personal docente y los objetivos administrativos.

Al aplicar esta teoría en el estudio actual, se puede notar que el coaching académico puede mejorar la capacidad de los líderes para analizar su entorno, entender lo que necesitan sus colaboradores y adoptar estilos de liderazgo que sean más adecuados para cada caso.

Teoría del comportamiento X y Y

La teoría del comportamiento X y Y, presentada por McGregor en 1985, proporciona dos perspectivas sobre la motivación y el comportamiento de las personas en el trabajo. La teoría X indica que las personas suelen evitar asumir responsabilidades y requieren supervisión y dirección constante. En contraste, la teoría Y sugiere que los seres humanos pueden actuar de manera proactiva, tomar responsabilidades y comprometerse con los objetivos de la empresa.

Master et al., (2021), señalan que estos modelos ofrecen diferentes formas de gestionar y motivar a los empleados. Desde este punto de vista, un enfoque que se centra únicamente en el control puede limitar la participación y el desarrollo del personal, mientras que un enfoque más inclusivo puede impulsar la autonomía, la creatividad y el compromiso.

En el contexto educativo, esta teoría nos ayuda a comprender la relevancia de que los líderes adopten estilos de liderazgo que fomenten la confianza, la participación y el desarrollo profesional. Por esta razón, el coaching académico puede ser una herramienta valiosa para que los responsables de la gestión institucional reflexionen sobre sus métodos y adopten tácticas que fortalezcan a sus equipos de trabajo.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una de las teorías más relevantes para comprender cómo los líderes pueden inducir cambios significativos en individuos y organizaciones. Este concepto se basa en las ideas de Burns (1978), quien identificó diferencias entre el liderazgo transaccional y el transformacional. Posteriormente, Bass (1985) amplió este enfoque, describiendo de qué forma un líder puede inspirar, comprometer y potenciar las habilidades de su equipo. Desde esta óptica, el liderazgo implica más que simplemente ejercer control o seguir reglas y recompensas; se centra en motivar, orientar y movilizar a las personas hacia un rendimiento superior y un crecimiento personal (Alreiah, 2026)

Un líder transformacional se esfuerza por hacer que los integrantes de una organización comprendan el sentido de sus acciones, compartan una visión futura y se involucren de manera voluntaria en los objetivos de la entidad. Un elemento esencial de esta teoría es el cambio en las actitudes y motivaciones de los seguidores. Mientras que un enfoque más convencional

puede centrarse en la vigilancia y el cumplimiento de las tareas, el liderazgo transformacional aspira a desarrollar una motivación que vaya más allá de los intereses personales inmediatos. Para conseguir esto, el líder establece una visión clara, comunica expectativas altas y genera confianza en las habilidades del equipo. En el trayecto, son fundamentales elementos como la inspiración, la estimulación intelectual, el reconocimiento de las necesidades individuales y la capacidad de ser un ejemplo a seguir. De esta manera, el liderazgo transformacional fomenta la innovación, el involucramiento, la independencia y la disposición para adaptarse a los cambios.

Las contribuciones de García y Solarte (2015), el liderazgo puede ser examinado desde diferentes ángulos, incluyendo el enfoque basado en rasgos y el enfoque conductual. El enfoque de rasgos se enfoca en las cualidades personales que pueden facilitar el ejercicio del liderazgo, como la confianza, la responsabilidad, la proactividad, la habilidad de comunicación, el conocimiento y la disposición para asumir desafíos.

En contraste, el enfoque conductual se centra en las acciones del líder en lugar de sus cualidades, analizando los comportamientos que utiliza para guiar, coordinar, motivar y apoyar a los miembros de una organización. En la distinción es importante porque ayuda a entender que el liderazgo no se basa únicamente en rasgos heredados, sino que también puede cultivarse a través de experiencias, formación profesional, reflexión y desarrollo de habilidades.

En el ámbito educativo, la teoría del liderazgo transformacional es especialmente significativa, ya que las instituciones educativas son sistemas complejos donde el cambio depende de la interacción entre líderes, maestros, alumnos y la comunidad. Un líder transformacional no solo se encarga de gestionar recursos o verificar el cumplimiento de las normativas institucionales, sino que desempeña un papel que guía y moviliza, fomentando una visión compartida de la institución y creando las condiciones necesarias para que todos los involucrados participen activamente en los procesos de mejora. Para lograrlo, necesita habilidades de reflexión, conocimientos en administración, formación profesional, comunicación efectiva y un compromiso para promover innovaciones que respondan a las necesidades del entorno.

2.5. El coaching académico y habilidades de liderazgo

El coaching académico y las destrezas de liderazgo están profundamente relacionados, ya que ambos se centran en el crecimiento integral de las personas, promoviendo la

independencia y facilitando la consecución de objetivos mediante el reconocimiento y la potenciación de las habilidades individuales. En el ámbito educativo, el coaching académico puede entenderse como un proceso de apoyo que orienta al estudiante en la identificación de sus puntos fuertes, el reconocimiento de las dificultades que afectan su desempeño, la fijación de metas y la creación de estrategias para obtener mejores resultados.

Aquí es fundamental el papel de las habilidades de liderazgo, ya que permiten al estudiante asumir un rol activo en su educación, transformándolo de un receptor pasivo de información a un actor principal en su aprendizaje. Desde este punto de vista, el coaching contribuye al desarrollo de competencias esenciales como la toma de decisiones, la iniciativa, la responsabilidad, la comunicación, la organización y el trabajo colaborativo.

La relación entre estas dos áreas puede explicarse a través de la capacidad del coaching para generar espacios de reflexión, retroalimentación y establecimiento de objetivos. El apoyo académico permite al estudiante evaluar su conducta, identificar las áreas a mejorar y sugerir acciones específicas para superar sus desafíos. De este modo, el proceso de coaching promueve de manera gradual la autonomía y la confianza necesarias para tomar decisiones relacionadas con el aprendizaje.

Además, el liderazgo transformacional proporciona una base relevante para comprender esta interconexión, pues propone que un liderazgo eficaz se enfoca en motivar, inspirar y desarrollar las habilidades de las personas. En el contexto académico, este enfoque implica que el acompañamiento no debe limitarse a corregir errores o supervisar resultados, sino que debe impulsar al estudiante a reconocer su potencial y establecer expectativas para su futuro.

Coaching académico como estrategia para potenciar el liderazgo

La conexión entre el coaching académico y las habilidades de liderazgo radica en cómo el apoyo profesional puede ayudar a desarrollar las capacidades necesarias para una gestión educativa efectiva. A través del coaching, se crean espacios para la reflexión, la retroalimentación y el aprendizaje, donde los directivos tienen la oportunidad de examinar sus prácticas y proponer acciones de mejora (Alreiah, 2026)

Martínez et al. (2019) destacan que el coaching educativo puede ser clave para fomentar la autonomía, las habilidades sociales y la capacidad de cambiar realidades. Desde este enfoque, su implementación puede promover una gestión más participativa y enfocada en mejorar los procesos dentro de las instituciones.

Además, la evidencia empírica sobre el coaching instruccional sugiere que el acompañamiento puede impulsar el desarrollo profesional, siempre que se base en objetivos claros, aprendizaje activo, continuidad y participación colectiva. Desimone y Pak (2017) subrayan que estos elementos son esenciales para que el coaching realmente fortalezca los conocimientos, habilidades y prácticas profesionales.

Coaching académico y habilidades técnicas

El coaching académico juega un papel clave en el fortalecimiento de las habilidades técnicas al ofrecer apoyo en la planificación, organización, evaluación y gestión de actividades. A través de la reflexión sobre la práctica, los directivos pueden detectar obstáculos y crear estrategias que mejoren el uso de herramientas y procedimientos dentro de la institución. En este contexto, el coaching no solo facilita la adquisición de conocimientos, sino que también ayuda a aplicar técnicas relacionadas con la gestión educativa, especialmente cuando se lleva a cabo a través de un aprendizaje continuo y retroalimentación constante.

Coaching académico y habilidades humanas

La conexión entre el coaching académico y las habilidades humanas se manifiesta en la relevancia de la comunicación, la escucha activa, la empatía y la resolución de conflictos. Estas habilidades son fundamentales para que los directivos puedan construir relaciones de confianza y fomentar un ambiente laboral positivo. El coaching puede ayudar a los directivos a reconocer sus estilos de comunicación, identificar problemas en las relaciones interpersonales y desarrollar estrategias que mejoren la interacción con sus equipos. Así, el acompañamiento puede impulsar la motivación, la participación y el trabajo en equipo.

Coaching académico y habilidades conceptuales

El coaching académico también es un aliado en el desarrollo de habilidades conceptuales, ya que fomenta procesos de análisis, reflexión y toma de decisiones. Los directivos pueden aprovechar estos momentos para entender las necesidades de la institución, establecer prioridades y diseñar estrategias que los lleven a cumplir sus objetivos. Desde esta perspectiva, el coaching fortalece la capacidad de interpretar situaciones complejas y generar alternativas de acción, lo que contribuye a una gestión más organizada y enfocada en la mejora continua.

El coaching académico puede servir como una herramienta eficaz para desarrollar las facultades de liderazgo en los alumnos y en la proporciona herramientas que fomentan la

independencia, la autocomprensión, la rendición de cuentas, la habilidad comunicativa y el manejo emocional. La relación entre estos conceptos puede verse como un proceso que se transforma: la asistencia del coaching promueve el autoconocimiento; este, a su vez, permite establecer objetivos; los objetivos orientan las decisiones; y estas elecciones, en última instancia, fortalecen la independencia y el liderazgo personal.

En la investigación se puede analizar la conexión entre el coaching académico y las capacidades de liderazgo, sugiriendo que un enfoque más sólido en procesos de apoyo, guía y retroalimentación puede mejorar las habilidades que ayudan a los estudiantes a gestionar su propio aprendizaje, interactuar de manera efectiva con otros y enfrentar de manera responsable los desafíos de su educación. Según Inca (2022), incorporar el liderazgo en el coaching académico posibilita abordar el desarrollo de los estudiantes de forma integral, donde el éxito académico se funda con las habilidades personales, sociales y emocionales necesarias para lograr un rendimiento autónomo y sostenible.

2.6. Dimensiones analíticas

Habilidades técnicas

Las competencias técnicas son un componente esencial del liderazgo ejecutivo. Estas se refieren a la amplia gama de conocimientos especializados, técnicas, métodos, herramientas y recursos necesarios para ejecutar tareas de forma eficiente. De acuerdo con Ávila e Ibarra (2017), estas competencias pueden desarrollarse a través de la educación formal, la experiencia práctica y un continuo esfuerzo por mantenerse actualizado y aprender. Es crucial considerar las habilidades técnicas no como fijas, sino como capacidades que se refuerzan a lo largo del tiempo mediante la combinación de teoría y práctica (Collins et al., 2025)

En el contexto educativo, estas competencias son fundamentales para que los líderes gestionen eficazmente la planificación, organización, supervisión, evaluación y control, así como para mejorar el uso de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos que tienen a su alcance. Un líder que domina estas capacidades puede interpretar regulaciones, elaborar planes institucionales, coordinar actividades, supervisar procesos y evaluar resultados de forma objetiva, lo que favorece el alcance de los objetivos educativos. En el análisis explora esta área a través de indicadores como conocimiento, experiencia y técnicas.

El conocimiento es clave para comprender los principios y procedimientos de la gestión; la experiencia facilita la implementación de esos saberes en situaciones concretas y el

aprendizaje práctico; y las técnicas son los métodos y herramientas empleadas para realizar las actividades institucionales de manera efectiva. Del mismo modo, el desarrollo de competencias técnicas favorece una gestión más estructurada, eficaz y fundamentada, especialmente cuando el líder se enfrenta a situaciones que demandan un adecuado manejo de los procesos administrativos y educativos.

Tabla 6

Plan de acción de la habilidades técnicas

Habilidad técnica	Descripción	Aplicación en la gestión educativa	Aporte al liderazgo directivo
Planificación	Capacidad para establecer objetivos, actividades, recursos y tiempos.	Elaboración y seguimiento de planes y proyectos institucionales.	Facilita una gestión organizada y orientada al cumplimiento de metas.
Gestión administrativa	Manejo de procedimientos y procesos relacionados con la administración institucional.	Organización de recursos, documentación y actividades académicas.	Mejora la eficiencia y el control de los procesos institucionales.
Análisis de información	Capacidad para recopilar, interpretar y utilizar datos relevantes.	Análisis de resultados académicos, administrativos y de gestión.	Permite tomar decisiones fundamentadas en evidencias.
Gestión de recursos	Utilización adecuada de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.	Distribución y control de los recursos disponibles.	Favorece la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Uso de herramientas tecnológicas	Manejo de sistemas y recursos digitales para desarrollar actividades de gestión.	Utilización de plataformas educativas, sistemas administrativos y herramientas digitales.	Fortalece la innovación y agiliza los procesos de gestión.
Evaluación y seguimiento	Capacidad para medir resultados y verificar el cumplimiento de objetivos.	Seguimiento de actividades, proyectos y desempeño institucional.	Facilita la identificación de dificultades y la implementación de mejoras.
Resolución técnica de problemas	Aplicación de conocimientos y procedimientos para solucionar dificultades específicas.	Atención de problemas administrativos, académicos y organizacionales.	Incrementa la capacidad de respuesta ante situaciones institucionales.
Toma de decisiones	Selección de alternativas mediante el análisis de información y criterios técnicos.	Decisiones relacionadas con planificación, recursos y procesos educativos.	Favorece un liderazgo estratégico, responsable y orientado a resultados.
Comunicación institucional	Manejo de procedimientos y	Elaboración de informes, planificación	Mejora la coordinación y articulación entre los

	medios para transmitir información de manera clara y oportuna.	de reuniones y comunicación de disposiciones.	integrantes de la institución.
Actualización profesional	Incorporación permanente de nuevos conocimientos, metodologías y herramientas.	Participación en procesos de capacitación y actualización educativa.	Permite adaptar la gestión a las nuevas necesidades y desafíos educativos.

Nota: Elaboración propia a partir de Ávila (2022).

Las habilidades técnicas son esenciales en el liderazgo directivo, ya que convierten el conocimiento especializado en acciones prácticas de gestión. Tener un buen dominio de estas habilidades facilita la planificación, la administración de recursos, el análisis de información, el uso de tecnologías, la evaluación de resultados y la resolución de problemas. En este contexto, el coaching académico puede ser un gran aliado para fortalecer estas habilidades. A través de procesos de acompañamiento, reflexión, establecimiento de metas y seguimiento, el coaching guía al directivo hacia una gestión más eficiente, organizada y alineada con las verdaderas necesidades de la institución educativa.

Habilidades humanas

Las competencias humanas son esas capacidades que ayudan a un líder a construir relaciones constructivas, comunicarse de forma eficiente, comprender las necesidades de los demás y colaborar con diversos integrantes de la organización. Según Cárdenas (2020), estas competencias son fundamentales para solucionar problemas, hacer elecciones y ajustarse a diferentes circunstancias, lo que las convierte en especialmente significativas en contextos donde la interacción entre personas es crucial (Collins et al., 2025).

En el ámbito de una institución educativa, el líder se relaciona con maestros, alumnos, familias, personal administrativo y otros miembros de la comunidad. Por lo tanto, su éxito no solo se basa en su pericia técnica, sino también en su capacidad para generar confianza, considerar diferentes perspectivas, guiar a los equipos y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales.

Las competencias humanas son cruciales para fomentar un ambiente institucional donde prevalezcan el respeto, la colaboración y la participación, haciendo que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan apreciados y comprometidos con objetivos compartidos. Ibay et al. (2020) indican que esta dimensión puede medirse a través de factores como la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y la gestión de conflictos.

La comunicación permite compartir información, coordinar acciones y proporcionar retroalimentación de forma clara y puntual; las relaciones interpersonales contribuyen a forjar vínculos basados en la confianza y el respeto; la motivación motiva a los integrantes del equipo a comprometerse con las metas de la institución; y la solución de conflictos facilita la gestión de desacuerdos mediante el diálogo, la negociación y la búsqueda de respuestas. De esta forma, las competencias humanas son un elemento fundamental del liderazgo educativo, ya que transforman la administración directiva.

Tabla 7

Plan de acción de la habilidades humanas

Habilidad humana	Descripción	Aplicación en la gestión educativa	Aporte al liderazgo directivo
Comunicación efectiva	Capacidad para transmitir ideas de manera clara y escuchar activamente a los demás.	Facilita el intercambio de información entre directivos, docentes, estudiantes y familias.	Fortalece la coordinación, confianza y comprensión dentro de la institución.
Empatía	Capacidad para comprender las emociones, necesidades y perspectivas de otras personas.	Permite atender diferentes situaciones considerando las características de cada integrante de la comunidad educativa.	Favorece un liderazgo cercano, comprensivo y respetuoso.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con otras personas en el cumplimiento de objetivos comunes.	Promueve la participación de docentes y colaboradores en proyectos y actividades institucionales.	Fortalece la cooperación y el compromiso con los objetivos institucionales.
Motivación	Capacidad para estimular el interés y compromiso de los integrantes del equipo.	Reconocimiento de logros y promoción de iniciativas para mejorar el desempeño.	Incrementa la participación, compromiso y productividad del equipo educativo.
Manejo de conflictos	Capacidad para identificar, analizar y resolver desacuerdos de manera constructiva.	Intervención ante diferencias entre docentes, estudiantes u otros actores institucionales.	Favorece un clima organizacional basado en el diálogo y el respeto.
Escucha activa	Capacidad para atender, comprender e interpretar las ideas y preocupaciones de los demás.	Permite conocer las necesidades y dificultades del personal educativo.	Mejora la toma de decisiones y fortalece las relaciones de confianza.
Inteligencia emocional	Capacidad para reconocer y regular las propias emociones y comprender las de los demás.	Permite responder adecuadamente ante situaciones de presión o dificultad.	Favorece el autocontrol y un liderazgo equilibrado.

Negociación	Capacidad para encontrar acuerdos entre diferentes intereses o perspectivas.	Se aplica en la distribución de responsabilidades y solución de desacuerdos institucionales.	Fortalece la capacidad de alcanzar consensos y mantener relaciones laborales positivas.
Adaptabilidad	Capacidad para responder de manera flexible ante cambios y nuevas situaciones.	Facilita la incorporación de nuevas metodologías, tecnologías o disposiciones institucionales.	Permite ejercer un liderazgo flexible y orientado al cambio.
Respeto y confianza	Capacidad para reconocer el valor y las opiniones de los demás, generando relaciones basadas en confianza.	Promueve ambientes de trabajo donde exista apertura para expresar ideas y propuestas.	Fortalece la autoridad del directivo desde una perspectiva participativa y colaborativa.

Nota: Elaboración propia a partir de Ibay et al. (2020)

Las habilidades humanas son clave para que un directivo no solo se encargue de administrar recursos y procesos, sino que también pueda gestionar personas y relaciones de manera efectiva. La comunicación, la empatía, la escucha activa, la inteligencia emocional y la capacidad de trabajar en equipo son fundamentales para crear un ambiente institucional que fomente la colaboración y el aprendizaje. A través del coaching académico, estas habilidades se pueden fortalecer al reflexionar sobre experiencias reales, establecer metas tanto personales como profesionales, y recibir un acompañamiento sistemático. Esto promueve un liderazgo que sabe orientar, motivar y apoyar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Habilidades conceptuales

Las capacidades conceptuales son fundamentales para que un líder comprenda la organización en su totalidad, en donde las destrezas le permiten evaluar situaciones complejas, reconocer interrelaciones entre diferentes componentes, analizar información y desarrollar estrategias que faciliten el logro de los objetivos. De acuerdo con Mirelly et al. (2020), estas competencias son cruciales para descomponer los distintos elementos de una organización, prever posibles repercusiones y crear planes de acción alternativos.

A diferencia de las habilidades técnicas, que se enfocan en llevar a cabo tareas específicas, las habilidades conceptuales se vinculan más con el pensamiento estratégico, la comprensión del contexto y la habilidad de visualizar cómo las decisiones individuales pueden afectar el funcionamiento global de la institución. En el sector educativo, esta dimensión es vital, ya que los líderes deben ser capaces de entender las necesidades de la institución,

identificar problemas prioritarios, establecer metas y diseñar acciones que se alineen con las políticas educativas y las características del entorno (Collins et al., 2025).

Un líder que tenga sólidas habilidades conceptuales puede examinar información de múltiples fuentes, detectar problemas estructurales, anticipar futuros escenarios y elaborar estrategias de mejora con una perspectiva a mediano y largo plazo. Para este análisis, se toman en cuenta indicadores como la priorización de necesidades, la definición de metas, la articulación estratégica y la evaluación del éxito de la planificación.

Priorizar ayuda a discernir qué necesidades requieren atención urgente; fijar metas dirige las acciones hacia resultados específicos; la articulación estratégica conecta recursos, actividades y objetivos; y la evaluación del éxito de la planificación permite verificar si las acciones llevadas a cabo están generando los resultados deseados. De esta manera, las habilidades conceptuales son esenciales.

Tabla 8

Plan de acción de la habilidades Conceptuales

Habilidad conceptual	Descripción	Aplicación en la gestión educativa	Aporte al liderazgo directivo
Pensamiento estratégico	Capacidad para analizar el presente y proyectar acciones hacia el futuro.	Permite establecer objetivos y estrategias acordes con las necesidades institucionales.	Favorece un liderazgo orientado a la planificación y al logro de resultados.
Visión institucional	Capacidad para comprender la dirección y propósito general de la institución.	Orienta las decisiones hacia la misión, visión y objetivos educativos.	Permite al directivo mantener una dirección común y movilizar al equipo hacia metas compartidas.
Pensamiento sistémico	Comprensión de la institución como un conjunto de elementos interrelacionados.	Permite analizar cómo las decisiones académicas, administrativas y humanas se afectan entre sí.	Favorece decisiones integrales y evita abordar los problemas de manera aislada.
Análisis de problemas	Capacidad para identificar causas, consecuencias y relaciones presentes en una situación.	Se aplica en el diagnóstico de dificultades académicas, administrativas y organizacionales.	Mejora la capacidad para identificar soluciones pertinentes y sostenibles.
Toma de decisiones estratégicas	Capacidad para seleccionar alternativas considerando información, riesgos y consecuencias.	Orienta decisiones relacionadas con recursos, proyectos, personal y procesos educativos.	Fortalece un liderazgo responsable, analítico y orientado a resultados.
Innovación	Capacidad para generar e implementar nuevas	Permite incorporar nuevas metodologías, tecnologías y formas de gestión educativa.	Favorece la adaptación

	ideas, métodos o estrategias.		institucional y la mejora continua.
Gestión del cambio	Capacidad para comprender, planificar y conducir procesos de transformación.	Facilita la implementación de nuevas políticas, proyectos o modelos de trabajo.	Permite conducir al equipo de manera organizada frente a los cambios institucionales.
Pensamiento crítico	Capacidad para evaluar información, argumentos y alternativas antes de emitir juicios.	Permite analizar diferentes propuestas y valorar sus posibles resultados.	Contribuye a decisiones fundamentadas y reduce respuestas improvisadas.
Creatividad	Capacidad para generar alternativas diferentes ante situaciones y problemas.	Se utiliza en el diseño de proyectos y estrategias para atender necesidades educativas.	Promueve soluciones innovadoras y una gestión más flexible.
Proyección y anticipación	Capacidad para identificar posibles escenarios y prepararse ante ellos.	Permite prever necesidades de recursos, cambios educativos y posibles dificultades.	Fortalece la capacidad del directivo para anticiparse a los desafíos institucionales.

Nota: Elaboración propia a partir de Ávila (2022).

Las habilidades conceptuales conllevan a ser el complemento perfecto para las habilidades técnicas y humanas, ya que permiten a los directivos integrar conocimientos, relaciones y procesos en una visión más amplia de la institución educativa. Con un enfoque en el pensamiento estratégico, sistémico y crítico, los directivos pueden entender mejor la realidad de su institución, anticipar necesidades y crear respuestas que estén alineadas con los objetivos organizacionales. En este contexto, el coaching académico puede ser una herramienta valiosa para fortalecer estas capacidades, fomentando la reflexión, el análisis de experiencias, la formulación de preguntas estratégicas y el establecimiento de metas. Todo esto contribuye a un liderazgo que no solo comprende la complejidad del ámbito educativo, sino que también sabe guiar procesos de cambio y mejora dentro de la institución.

2.7. Relación entre las competencias técnicas, interpersonales y de pensamiento

Las competencias técnicas, interpersonales y de pensamiento deben ser vistas como dimensiones que se complementan, juntas forman las habilidades requeridas para un ejercicio efectivo del liderazgo en la dirección. Ninguna de estas habilidades es suficiente por sí sola, ya que el manejo de instituciones educativas necesita al mismo tiempo conocimientos específicos, la habilidad de trabajar con las personas y una mentalidad estratégica. Las competencias técnicas dotan al líder de las herramientas para realizar los procesos; las competencias

interpersonales permiten interactuar y colaborar con otros; mientras que las competencias de pensamiento ayudan a entender la dirección que debe tomar la institución y la necesidad de ciertas decisiones.

Desde esta visión, Hiriyappa (2018) identifica estas tres dimensiones como componentes clave para fomentar un liderazgo efectivo, ya que su combinación permite responder de manera más exhaustiva a las demandas de las organizaciones. Por ejemplo, en una institución educativa, un líder podría tener el conocimiento necesario para crear un plan institucional, pero requerirá habilidades interpersonales para transferir esa información, generar compromiso y coordinar al equipo, así como habilidades de pensamiento para identificar si ese plan realmente aborda las necesidades de la institución y los objetivos educativos. Por esta razón, el liderazgo efectivo surge de una combinación equilibrada entre conocimiento, capacidad de relacionarse y habilidad para orientar estratégicamente.

Entre las interconexiones permite establecer un vínculo significativo con el coaching académico, ya que este proceso de acompañamiento puede facilitar la reflexión sobre las fortalezas y las áreas que necesitan mejora en el director, fomentar el aprendizaje continuo y guiar en la fijación de metas profesionales. A través de la comunicación, la retroalimentación, el autoconocimiento y el seguimiento de objetivos, el coaching puede ayudar a fortalecer las competencias técnicas, interpersonales y de pensamiento, promoviendo un liderazgo más consciente y enfocado en la mejora.

En este sentido, el perfeccionamiento de las competencias técnicas puede aumentar la capacidad para gestionar procesos y recursos; el desarrollo de las competencias interpersonales puede favorecer la comunicación, motivación y convivencia dentro de la institución; y la mejora de las competencias de pensamiento puede optimizar la planificación, la toma de decisiones y la visión estratégica. Por lo tanto, la integración de estas tres dimensiones es fundamental para entender las habilidades de liderazgo de los directivos y para analizar cómo el coaching académico puede contribuir a su fortalecimiento, especialmente en el contexto de las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio se basó en un enfoque cuantitativo, ya que se centró en la recopilación y análisis de datos que ayudaron a identificar las características del coaching académico y a evaluar su conexión con las habilidades de liderazgo de los directivos. Este enfoque permitió obtener información objetiva a través de herramientas de investigación, organizarla en tablas y porcentajes, y luego interpretar los resultados utilizando criterios científicos. Desde esta perspectiva, el objetivo del estudio fue generar evidencia sobre cómo el acompañamiento, la orientación y la retroalimentación que ofrece el coaching académico pueden fortalecer competencias directivas relacionadas con la comunicación, la toma de decisiones, la motivación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

En cuanto a su alcance, el estudio fue descriptivo y correlacional. Primero, permitió caracterizar el nivel de aplicación del coaching académico y las habilidades de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas. En segundo lugar, facilitó el análisis de la relación entre ambas variables, con el fin de determinar si la implementación de prácticas de coaching académico estaba relacionada con el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo. La parte descriptiva ayudó a entender las características de la realidad investigada, mientras que la correlacional permitió establecer el grado de asociación entre las variables, sin necesariamente afirmar una relación de causalidad. Así, la investigación se enfocó en comprender cómo el acompañamiento profesional, la reflexión sobre la práctica directiva y la retroalimentación pueden contribuir a una gestión educativa más participativa, comunicativa y orientada al mejoramiento institucional.

El estudio que se realizó fue un estudio descriptivo-correlacional. En primer lugar, permite comprender cómo se lista el coaching académico y cuáles son las prácticas de liderazgo que tienen los gestores en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, para en segundo lugar, poder analizar la relación de estas variables y determinar si el desarrollo de las prácticas de coaching académico es previo al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo directivo. La parte descriptiva del estudio permitió conocer las características de la realidad estudiada, y la parte correlacional permitió establecer el grado de relación entre las variables sin afirmar que una causa a la otra.

En cuanto al diseño de la investigación, la modalidad asumida fue la no experimental y de corte transversal, ya que las variables se observaban en la manera natural en la que sucedían, sin manipular de ningún tipo las condiciones bajo las cuales se estaban llevando a cabo las actividades que llevaban a cabo los directivos; la información recogida fue durante el año 2023, posibilitando de esta manera observar el estado de situación del coaching académico y de las habilidades de liderazgo en un determinado instante de tiempo. En el diseño fue muy adecuado, ya que facilitó el análisis de las prácticas de acompañamiento y las competencias directivas tal como se presentaron en las instituciones educativas, sin introducir intervenciones experimentales que pudieran alterar su funcionamiento.

Tipo de investigación

El estudio de la investigación realizado fue básico ya que se generó conocimientos teóricos o conceptuales sobre un fenómeno o una realidad, sin buscar una aplicación práctica inmediata (Ñaupas et al., 2018). También, se consideró como un enfoque cuantitativo que recolectó datos que fueron empleados y a su vez se estableció una prueba de hipótesis mediante un análisis de medición numérica estadística (Hernández et al., 2010). El proceso metodológico de estudio garantizó un adecuado análisis de datos entre la variable coaching académico y habilidades de liderazgo.

Diseño de investigación

En el diseño es no experimental, porque las variables en ningún momento fueron manipuladas, sólo se observaron y analizaron el fenómeno tal como ocurre en la realidad para obtener información requerida para el desarrollo del proyecto. Como lo indica Hernández & Mendoza (2018) se observa los fenómenos tal como ocurren en su contexto originario sin intervenir ni modificar las condiciones.

Se empleó el método hipotético-deductivo, ya que se han planteado hipótesis que permitirán describir el fenómeno de estudio en las variables a través de la observación y el razonamiento, con el fin de comprobar que las hipótesis verdadera o nula tengan validez y determinar si son aceptadas o rechazadas. Según la postura de Hernández et al. (2010) es una forma de investigación científica que se desarrolla mediante la formulación de hipótesis y su contrastación empírica.

Según su carácter, es correlacional causal tuvo como objetivo analizar las relaciones de causalidad entre variables (Hernández et al., 2010). Siguiendo la idea del autor la investigación

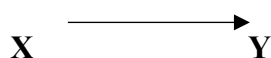
se desarrolló en primera instancia, establecer la relación entre la variable coaching académico con las habilidades de liderazgo; luego, se determinó si existe una influencia causal entre ambas variables de estudio para optimizar las habilidades de liderazgo directivo del Distrito 12D04 Ventanas y a través de los resultados se planteó una propuesta de mejora que puedan tomar como referencia los directivos de las diferentes instituciones para lograr un mejor desarrollo de las actividades administrativas y pedagógicas.

sí mismo, el corte fue transversal, ya que los datos de estudio se recolectaron en un momento determinado mediante la aplicación de instrumentos; según postura de Hernández & Mendoza (2018) indicó que la recolección de información se da en un solo momento para analizar su impacto en ese determinado de forma específica y así obtener conclusiones sobre los fenómenos estudiados.

La estructura del diseño mencionado se representa de la siguiente forma:

Figura 2

Diseño de la investigación.



Siendo:

X: Variable coaching académico

Y: Variable habilidades de liderazgo

→ : Relación causa efecto entre ambas variables

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Coaching académico

Definición conceptual

Es un proceso integral que utiliza técnicas profesionales para ayudar a las personas en el sistema educativo a desarrollar, adquirir y fortalecer las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos. (Bécart & Ramírez, 2016). También Inca, (2022) enfatizó la importancia de fortalecer el liderazgo, comunicación y el manejo de modificación.

Definición operacional

Se midió las competencias del coaching académico para desarrollar su potencial de manera efectiva. Esta medición se realizó a través de un cuestionario aplicando la escala de Likert ordinal en el liderazgo, comunicación y manejo emocional.

Indicadores

Los indicadores fueron considerados según las respectivas dimensiones del coaching académico, por lo tanto, dentro de la dimensión liderazgo se toma como indicador Influencia, articulación, reconocimiento y planificación de tareas; ahora la dimensión comunicación tiene como indicador; escucha activa, afirmación con pruebas y precisión; así mismo, en la dimensión manejo emocional tenemos; sinceridad, resiliencia, confianza, clima laboral.

Escala de medición

El coaching académico se midió mediante una escala ordinal, de tipo Likert cuyos niveles son: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

Variable dependiente: Habilidades de liderazgo

Definición conceptual

Las habilidades de liderazgo es la capacidad de utilizar conocimientos y desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales en una persona para influir, motivar y dirigir a otras hacia el logro de objetivos comunes (Hiriyappa,2018)

Definición operacional

Se midió las habilidades del directivo para lograr una gestión educativa efectiva. A través de un cuestionario aplicando la escala de likert ordinal en las habilidades personales básicas. Los indicadores están dados por conocimientos, experiencia, técnicas, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, resolución de conflictos, prioridades en la organización, fijación de objetivos, estrategias y evaluación.

Indicadores

La dimensión habilidades técnicas consideró como indicadores al conocimiento, experiencia y técnicas; así mismo, la habilidad humana tiene como indicadores: comunicación, relaciones interpersonales, motivación y resolución de conflictos; y finalmente la habilidad

conceptual considera al: establecimiento de prioridades en la organización, fijación de objetivos, articulación estratégica, evaluación de la eficacia de la planificación.

Escala de medición

Se aplicó un nivel de medición ordinal, como lo manifiesta Hernández & Mendoza (2018) la recolección de los datos según la percepción de los directivos en la variable habilidades de liderazgo, será aplicando la escala de tipo Likert jerárquica: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

3.3. Población, muestra y muestreo

Según Ñaupas et al. (2018) define a la población como un conjunto total de unidades que poseen las características necesarias para ser consideradas en un estudio. Aquellas unidades son objetos, personas, grupos entre otros. En este estudio en particular, la población fue compuesta por 202 ejecutivos, que incluyen rectores, vicerrectores, directores y subdirectores de instituciones educativas en el Distrito 12D04.

Tabla 9

Directivos de las I.E del distrito 12D04.

Sujeto	Total
Rectores	14
Vicerrectores	14
Directores	87
Subdirectores	87
TOTAL	202

Nota. Distributivos de instituciones educativas del Distrito 12D04

También Ñaupas et al. (2018) menciona la muestra es una parte de la población que presenta las diversas características necesarias para la investigación. Por lo tanto, la misma está conformada por 101 rectores y directores de las diferentes unidades educativas.

Tabla 10

Muestra de la investigación.

Sujeto	Total
Rectores	14
Directores	87
TOTAL	101

Nota. Distributivos de instituciones educativas del Distrito 12D04

De igual forma se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Ñaupas et al., 2018), donde fueron seleccionados solos los directivos principales como rectores y directores que laboran en las diferentes unidades educativas por estar vinculados a la gerencia administrativa.

- **Criterios de inclusión**

Los rectores y directores encargados en la parte administrativa de escuelas que trabajan en las diferentes unidades educativas del distrito 12D04

- **Criterios de exclusión**

Vicerrectores y subdirectores encargados de la parte pedagógica que laboran en las diferentes unidades educativas del distrito 12D04

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se aplicó es la encuesta ya que se recopilaron los datos de la variable coaching académico y habilidades de liderazgo aplicados a los directivos para determinar la vinculación de ambas variables de estudio.

Se utilizaron instrumentos como cuestionarios que contenían diferentes preguntas relacionadas con las dimensiones e indicadores de cada variable. Estas preguntas serán numeradas y se obtendrán respuestas de los participantes del grupo de estudio, lo que proporcionará información relevante. Y, ambos instrumentos cuentan con un grado de valoración según la escala de Likert de: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). De acuerdo con Ñaupas et al. (2018) los instrumentos utilizados consisten en una serie de preguntas estructuradas en una encuesta que se vinculan con las hipótesis de estudio, las variables e indicadores de investigación. Su propósito es recolectar información para comprobar las hipótesis planteadas.

También Ñaupas et al. (2018) indica que mide lo que tenga que medir en el instrumento, lo que significa que hay una coherencia entre los elementos, indicadores, dimensiones y variables de estudio. Se buscó la validación de contenido a través de la evaluación de expertos, quienes examinaron la coherencia, congruencia y precisión de los instrumentos de acuerdo con los estándares de certificación establecidos por la Universidad César Vallejo.

Tabla 11

Validadores de ambos instrumentos para la variable coaching académico y habilidades de liderazgo

Apellidos y nombres	Grado	Docente investigador ID	Orcid
John Alexander Holguín Álvarez	Doctor en educación	Scopus ID de autor: 57217034402	https://orcid.org/0000-0001-5786-0763
Delsi Mariela Huaita Acha	Doctora en educación	Scopus Author ID: 57218531252	https://orcid.org/0000-0001-8131-624X
Juan Apaza Quispe	Doctor en educación	Scopus ID de autor: 57217036676	https://orcid.org/0000-0002-1157-7185
Freddy Felipe Luza Castillo	Doctor en educación	Scopus ID de autor: 57218528362	https://orcid.org/0000-0003-1491-0251
Carlos Sixto Vega Vilca	Doctor en educación	Scopus Author ID: 58040799300	https://orcid.org/0000-0002-2755-8819

Nota. Elaboración propia

Así mismo, Hernández (2014) se refiere a la confiabilidad como una medida donde produce resultados iguales debido a la aplicación repetida a la misma persona u objeto. Por esta razón, para valorar la seguridad de los instrumentos se empleó una prueba piloto a 15 directivos del distrito 09D15, resultados que se analizaron mediante el software SPSS, aplicando el alfa de Cronbach.

Tabla 12

Confiabilidad de instrumento por el Alfa de Cronbach.

Instrumento	Alfa de Cronbach
Coaching académico	,980
Habilidades de liderazgo	,949

Nota. Elaboración propia

3.5. Procedimientos de la investigación

Se realizó el oficio de permiso al director del distrito 09D15 para aplicar la prueba piloto en varias instituciones y recopilar información, desarrollar un cuestionario, validar el cuestionario mediante una prueba piloto y determinar su confiabilidad utilizando el Alfa de

Cronbach. También se solicitó autorización del Distrito 12D04, para coordinar con los directivos en su autorización para recopilar información a través de instrumentos para su posterior acopio de datos que se codificaron y analizaron utilizando el SPSS.

3.6. Método de análisis de datos

Según el análisis descriptivo, se utilizó el software SPSS. Se desarrollo una base de datos utilizando una plantilla en Excel, luego se importó a SPSS donde se realizó un análisis de acuerdo con los objetivos establecidos, utilizando tablas y gráficos para presentar los resultados. Dentro del análisis inferencial se aplicó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov donde dio como resultado una distribución no normal, por ello se aplicó el estadístico no paramétrico de regresión lineal ordinal que dieron resultados de la Chi cuadrado, la bondad de ajustes, Pseudo R cuadrado y la estimación de parámetros vinculados al valor de significancia $< 0,05$ donde se comprobó a las hipótesis que fueron aceptadas o rechazadas.

3.7. Aspectos éticos

Durante la ejecución de esta investigación se mantuvo el respeto a la propiedad intelectual de cada uno de los autores al momento que fueron citados los textos. Así mismo se aplicaron varios principios como el de beneficencia, justicia, autonomía, no maleficencia e integridad. El objetivo es beneficiar a las instituciones educativas en el Distrito 12D04, Ventanas, mejorando el desarrollo de sus procesos. Este proceso investigativo no causará ningún daño físico o psicológico a los participantes. Se garantizará un trato igualitario y respeto a las opiniones, y se mantendrá la confidencialidad de los resultados. El investigador actuará con honestidad e integridad, evitando cualquier manipulación de los datos para beneficio personal.

Se garantizará el respeto al principio de justicia, brindando un trato igualitario con todos los directivos y respetando las opiniones expresadas en los cuestionarios. Además, se asegurará que los resultados no sean adulterados, con el objetivo de utilizarlos para desarrollar una propuesta que mejore la gestión administrativa y direccionamiento en los maestros las comunidades educativas.

En la investigación se respetará la autonomía de los directivos al permitirles expresar sus opiniones a través de cuestionarios sobre el coaching académico y habilidades de liderazgo. Esto asegurará la confidencialidad de los resultados obtenidos.

Para concluir, se supervisará el cumplimiento del principio de integridad, el cual asegurará la honestidad tanto de la investigadora como de los resultados que se obtienen en el procesamiento de datos, eliminando cualquier posibilidad de manipulación con el fin de obtener beneficios personales.

3.8. Operacionalización de variables

La implementación de las variables es esencial para transformar los conceptos centrales de la investigación en aspectos que se pueden observar y cuantificar. En esta investigación, que se enfoca en el desarrollo de habilidades gerenciales mediante talleres educativos, reconocemos las estrategias de capacitación gerencial como la variable que influye y las habilidades gerenciales como la variable que se ve afectada. Esta relación nos brinda la oportunidad de investigar cómo la realización de actividades educativas puede potenciar áreas como el liderazgo, la comunicación y la administración institucional.

Tabla 13

Operacionalización de variables independiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala/Nivel
Coaching educativo	Es un proceso integral que utiliza técnicas profesionales para ayudar a las personas en el sistema educativo a desarrollar, adquirir y fortalecer las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos. (Bécart & Ramírez, 2016). También Inca, (2022) enfatiza la importancia de fortalecer el liderazgo, comunicación y el manejo emocional	Se mide las competencias del coaching académico para desarrollar para desarrollar su potencial de manera efectiva. Esta medición se realizará a través de un cuestionario aplicando la escala de Likert ordinal en el liderazgo, comunicación y manejo emocional.	Liderazgo	Influencia	1,2,3,4,5,6, 7	Ordinal
				Articulación		
				Reconocimiento		Nunca
				Planificación de tareas		(1)
			Comunicación		8,9,10,11,12,13,14	Casi nunca
				Escucha activa		(2)
				Afirmación con pruebas		A veces
						(3)
				Precisión		Casi siempre
						(4)
			Manejo emocional	Sinceridad	15,16,17,18,19,20,21	Siempre
				Resiliencia		(5)
				Confianza		
Clima laboral						

Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Operacionalización de variables dependiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala/Nivel
Habilidades de liderazgo	Las habilidades de liderazgo es la capacidad de utilizar conocimientos y desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales en una persona para influir, motivar y dirigir a otras hacia el logro de objetivos comunes (Hiriyappa,2018)	Se mide las habilidades del directivo para lograr una gestión educativa efectiva. A través de un cuestionario aplicando la escala de likert ordinal en las habilidades personales básicas. Los indicadores están dados por conocimientos, experiencia, técnicas, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, resolución de conflictos, prioridades en la organización, fijación de objetivos, estrategias y evaluación.	<i>Habilidades técnicas</i>	Conocimiento,	1,2,3,4,5,6,7	Ordinal
				Experiencia		
				Técnicas		Nunca (1)
			<i>Habilidades humanas</i>	Comunicación	8,9,10,11,12,13,14	Casi nunca (2)
						A veces (3)
						Casi siempre (4)
				Relaciones interpersonales		
				Motivación		Siempre (5)
				Resolución de conflictos		

		Establecimiento de prioridades en la organización,	15,16,17, 18, 19,20,21
	<i>Habilidades conceptuales</i>	Fijación de objetivos,	
		Articulación estratégica	
		Evaluación de la eficacia de la planificación	

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

El objetivo de este estudio fue explorar cómo el coaching académico influye en las habilidades de liderazgo de los directivos de las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023. Esto es especialmente relevante, ya que el liderazgo educativo juega un papel crucial en guiar la gestión institucional, fomentar el trabajo en equipo y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

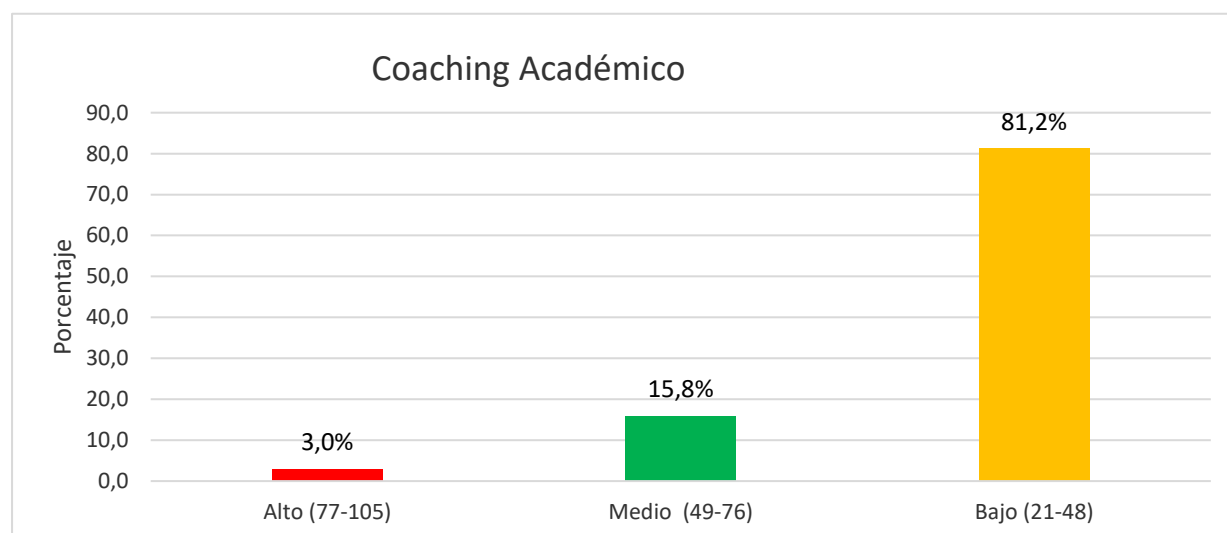
Desde la óptica, el coaching académico se entendió como una herramienta de apoyo profesional que promueve la reflexión sobre la práctica directiva, ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora, establece metas y desarrolla habilidades para enfrentar los retos de la gestión educativa. Las habilidades de liderazgo, por su parte, abarcan aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, la motivación, la resolución de conflictos y la capacidad de guiar a los miembros de la comunidad educativa hacia objetivos comunes.

En el contexto del marco, la investigación se propuso analizar cómo las prácticas de coaching académico se relacionan con el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los directivos. Para ello, se recopiló información sobre el acompañamiento recibido, la orientación profesional, la retroalimentación y las oportunidades para desarrollar competencias directivas.

El análisis permitió evaluar si la implementación de estos procesos estaba asociada a una mayor capacidad para liderar equipos, gestionar situaciones institucionales y fomentar una cultura de colaboración y mejora continua. Así, el estudio buscó generar evidencia que ayude a entender la relevancia del coaching académico como un recurso valioso para la formación y el acompañamiento en el liderazgo educativo, además de identificar oportunidades para fortalecer la gestión directiva en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas.

Tabla 15*Nivel de la variable coaching académico*

Nivel	fi	%
Bajo	82	81.2
Medio	16	15.8
Alto	3	3.0
Total	101	100.0

Nota: Cuestionario aplicado a los directivos**Figura 3***Nivel de la variable coaching académico**Nota.* Elaboración propia

En el intento de evaluar el desarrollo de las habilidades de liderazgo, se encuestaron a 101 directivos. De ellos, 82, lo que equivale al 81,2 %, se encontraron en un nivel bajo. Por otro lado, 16 directivos, que representan el 15,8 %, lograron alcanzar un nivel medio, y solo 3, es decir, el 3,0 %, se ubicaron en el nivel alto. Estos resultados muestran claramente que la mayoría de los directivos enfrenta dificultades o limitaciones en las habilidades que se evaluaron. En contraste, la pequeña cantidad de participantes en los niveles medio y alto indica que las competencias de liderazgo aún necesitan ser fortalecidas para poder abordar de manera efectiva las demandas de gestión y liderazgo institucional.

Desde la perspectiva del estudio, estos hallazgos sugieren que el coaching académico podría ser una opción valiosa para mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos, especialmente en áreas como la comunicación, la toma de decisiones, la motivación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Aunque el predominio del nivel bajo no implica necesariamente que el coaching académico sea la causa de las dificultades observadas, sí resalta la importancia de investigar su impacto y considerar su papel en el desarrollo de competencias directivas.

Tabla 16

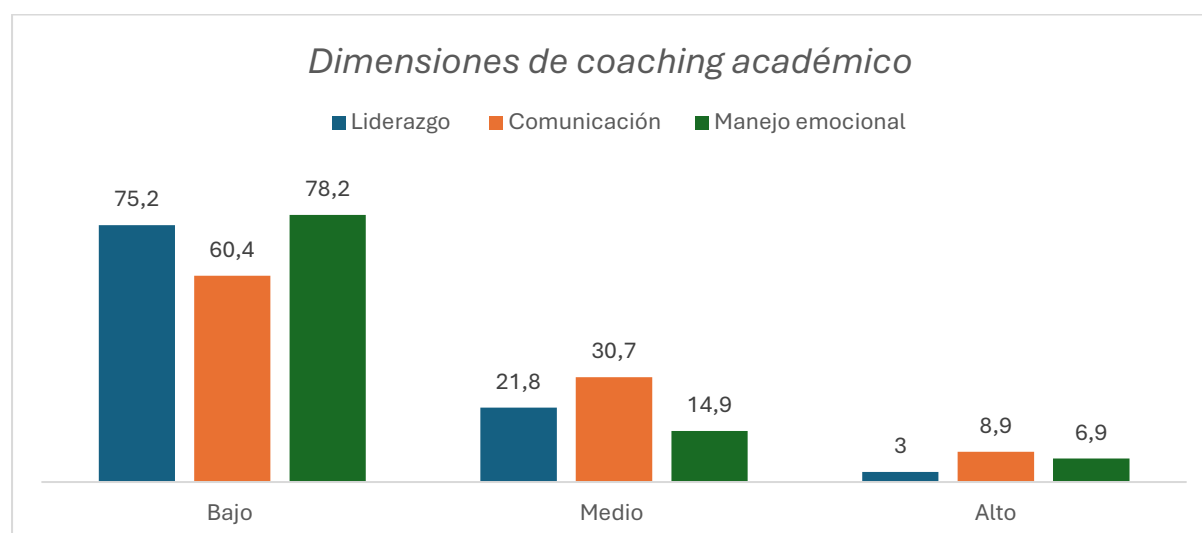
Niveles de las dimensiones de coaching académico

Nivel	Liderazgo		Comunicación		Manejo emocional	
	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	76	75.2	61	60.4	79	78.2
Medio	22	21.8	31	30.7	15	14.9
Alto	3	3.0	9	8.9	7	6.9
	101	100.0	101	100.0	101	100.0

Nota: Base de datos recolectados

Figura 4

Niveles de las dimensiones de coaching académico



Nota: Base de datos recolectados

La tabla presenta los resultados del cuestionario aplicado a 101 directivos de las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023, con el propósito de identificar los niveles alcanzados en las dimensiones del coaching académico:

liderazgo, comunicación y manejo emocional. En la dimensión liderazgo, 76 directivos, que representan el 75,2 %, se ubicaron en el nivel bajo; 22, equivalentes al 21,8 %, alcanzaron el nivel medio; y únicamente 3, correspondientes al 3,0 %, se situaron en el nivel alto.

Entro los resultados evidencian un predominio del nivel bajo, lo que permite interpretar que la mayoría de los directivos presentó limitaciones en las capacidades de orientación, conducción y movilización de los miembros de la comunidad educativa hacia objetivos institucionales compartidos. Desde el contexto del estudio, esta situación revela la necesidad de fortalecer el liderazgo mediante procesos de acompañamiento y retroalimentación que favorezcan la reflexión sobre la práctica directiva y el desarrollo de competencias para la gestión educativa.

En la dimensión comunicación, 61 directivos, correspondientes al 60,4 %, se ubicaron en el nivel bajo; 31, que representan el 30,7 %, alcanzaron el nivel medio; y 9, equivalentes al 8,9 %, se situaron en el nivel alto. Aunque el nivel bajo continúa siendo predominante, esta dimensión presenta una proporción mayor de directivos en los niveles medio y alto en comparación con liderazgo.

En donde los resultados permiten interpretar que, si bien existe un grupo de directivos que ha desarrollado capacidades comunicativas, la mayoría aún requiere fortalecer habilidades relacionadas con la escucha activa, la transmisión clara de información, la retroalimentación y el establecimiento de relaciones colaborativas. En este sentido, el coaching académico puede contribuir al desarrollo de una comunicación más efectiva, al promover espacios de diálogo, análisis de situaciones institucionales y construcción de estrategias para mejorar la interacción entre directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

En la dimensión manejo emocional, 79 directivos, que representan el 78,2 %, se ubicaron en el nivel bajo; 15, equivalentes al 14,9 %, alcanzaron el nivel medio; y 7, correspondientes al 6,9 %, se situaron en el nivel alto. Esta dimensión registra el mayor porcentaje de directivos en el nivel bajo, lo que permite interpretar que el manejo de las emociones constituye una de las principales áreas de fortalecimiento dentro del coaching académico.

Los resultados sugieren la necesidad de desarrollar capacidades relacionadas con el autocontrol, la gestión del estrés, la empatía y la regulación emocional, especialmente frente a situaciones de conflicto, presión institucional o toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el

coaching académico puede favorecer procesos de autoconocimiento y reflexión que permitan a los directivos reconocer sus emociones, responder de manera equilibrada ante las dificultades y promover un clima institucional basado en el respeto, la confianza y la colaboración.

En términos generales, los resultados evidencian que las tres dimensiones del coaching académico presentan un predominio del nivel bajo, especialmente en manejo emocional (78,2 %) y liderazgo (75,2 %), mientras que comunicación registra el porcentaje más bajo dentro de esta categoría (60,4 %). Esta distribución permite interpretar que existen necesidades de fortalecimiento en las capacidades personales y profesionales que sustentan el ejercicio del liderazgo educativo.

En donde los datos descriptivos no permiten afirmar por sí solos que el coaching académico sea la causa de estos niveles, por lo que resulta necesario analizar su relación con las habilidades de liderazgo de los directivos. En consecuencia, los resultados respaldan la pertinencia de promover estrategias de coaching académico orientadas al desarrollo integral de los directivos, mediante el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y el manejo emocional, con el propósito de contribuir a una gestión institucional más efectiva y al mejoramiento de los procesos educativos en las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas.

Tabla 17

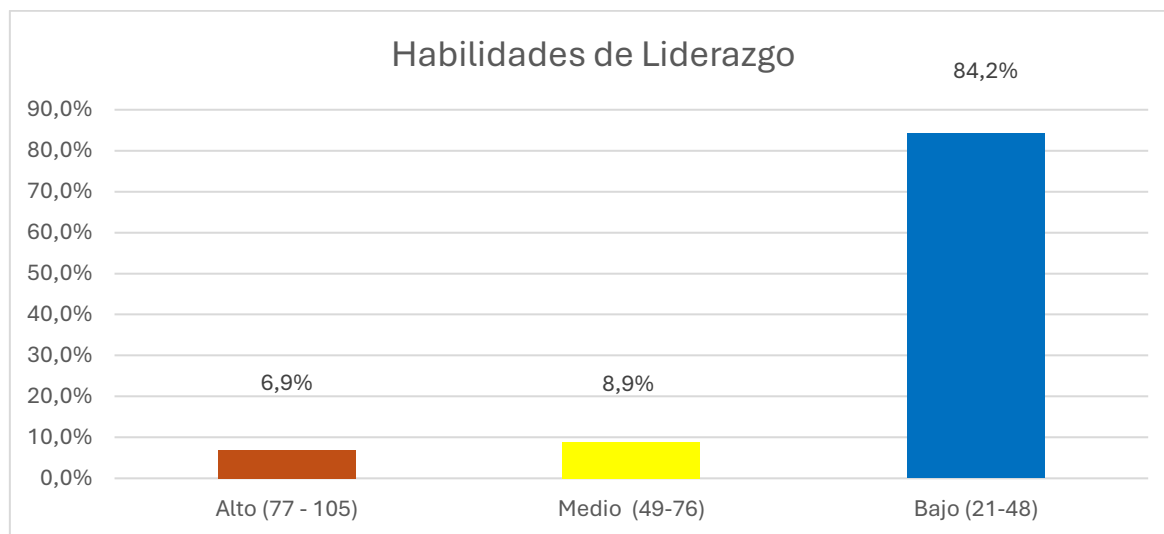
Nivel de la variable habilidades de liderazgo

Nivel	fi	%
Bajo	85	84.2
Medio	9	8.9
Alto	7	6.9
Total	101	100.0

Nota: Cuestionario aplicado a los directivos

Figura 5

Nivel de la variable habilidades de liderazgo



Nota. Elaboración propia

En la tabla muestra los resultados de un cuestionario realizado a 101 directivos de las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, en el año 2023. El objetivo fue evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo. De los encuestados, 85 directivos, lo que equivale al 84,2 %, se clasificaron en el nivel bajo. En cambio, 9 directivos, que representan el 8,9 %, lograron un nivel medio, y solo 7, es decir, el 6,9 %, alcanzaron el nivel alto.

Los resultados revelan un claro predominio del nivel bajo, lo que sugiere que la mayoría de los directivos enfrenta dificultades en el desarrollo de las capacidades necesarias para guiar, motivar y coordinar de manera efectiva a los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, la escasa cantidad de participantes en los niveles medio y alto indica que las habilidades de liderazgo aún necesitan ser fortalecidas para cumplir con las demandas de la gestión institucional.

La perspectiva del estudio, estos hallazgos subrayan que las habilidades de liderazgo son un área crítica que requiere atención en las instituciones educativas del Distrito 12D04 Ventanas, especialmente en lo que respecta a la comunicación, la toma de decisiones, la motivación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Aunque el predominio del nivel bajo no implica necesariamente que el coaching académico sea la causa de las dificultades observadas, sí resalta la importancia de examinar su impacto y evaluar su contribución al desarrollo de competencias directivas.

En el contexto, los resultados apoyan la necesidad de implementar procesos de acompañamiento, orientación y retroalimentación que permitan a los directivos reflexionar sobre su práctica, identificar áreas de mejora y fortalecer sus habilidades para ejercer un liderazgo más participativo, efectivo y enfocado en el mejoramiento institucional.

Tabla 18

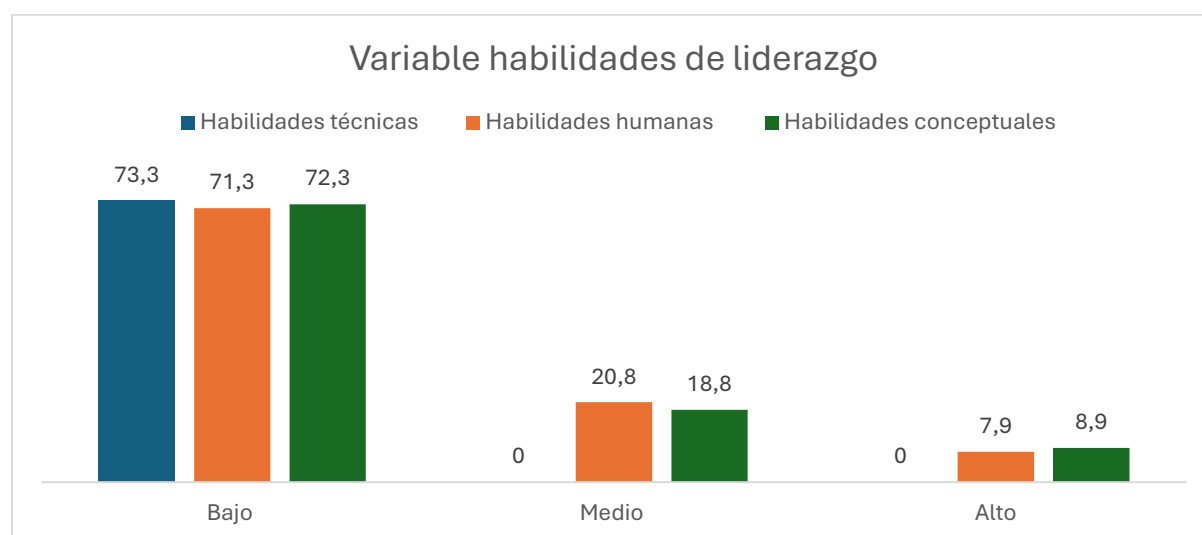
Niveles de las dimensiones de habilidades de liderazgo

Nivel	Habilidades					
	Habilidades técnicas		humanas		Habilidades conceptuales	
	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	74	73.3	72	71.3	73	72.3
Medio	24	23.8	21	20.8	19	18.8
Alto	3	3.0	8	7.9	9	8.9
	101	100.0	101	100.0	101	100.0

Nota: Base de datos recolectados

Figura 6

Nivel de la variable habilidades de liderazgo



Nota. Elaboración propia

En el esfuerzo por determinar los niveles de las dimensiones de la variable habilidades de liderazgo, que incluyen capacidades técnicas, interpersonales y conceptuales, se hallaron algunos hallazgos interesantes. Dentro de la dimensión de habilidades técnicas, 74 gerentes, lo que equivale al 73,3%, se clasificaron en un nivel bajo; 24, es decir, el 23,8%, lograron un nivel

medio; y solo 3, que representan el 3,0 %, alcanzaron un nivel alto. Estos resultados evidencian una clara predominancia del nivel bajo, sugiriendo que la mayoría de los gerentes enfrenta obstáculos en el desarrollo de los conocimientos, procedimientos y habilidades necesarias para organizar, planificar y ejecutar eficazmente las actividades de gestión en la institución.

En las habilidades interpersonales, 72 gerentes, representando el 71,3 %, se ubicaron en el nivel bajo; 21, equivalentes al 20,8 %, alcanzaron un nivel medio; y 8, que corresponden al 7,9 %, se situaron en el nivel alto. Esta distribución sugiere que, aunque hay un grupo de gerentes que ha mejorado sus habilidades para interactuar con los demás, la mayoría todavía requiere reforzar competencias relacionadas con la comunicación, empatía, motivación, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Desde la óptica del estudio, estos resultados resaltan la importancia de promover procesos de apoyo y retroalimentación que fomenten relaciones interpersonales positivas y una gestión educativa más colaborativa.

En lo que concierne a las habilidades conceptuales, 73 gerentes, que representan el 72,3 %, se encontraron en el nivel bajo; 19, equivalentes al 18,8 %, lograron un nivel medio; y 9, que corresponden al 8,9 %, alcanzaron un nivel alto. Estos hallazgos sugieren que la mayoría de los gerentes presenta dificultades para comprender la institución como un sistema, analizar situaciones de manera integral, establecer vínculos entre diferentes procesos educativos y orientarse hacia objetivos institucionales comunes. En este sentido, se pone de manifiesto la necesidad de mejorar la capacidad de análisis, la visión estratégica y la toma de decisiones, para que los gerentes puedan responder de forma más efectiva a los retos de la gestión educativa.

Tabla 19

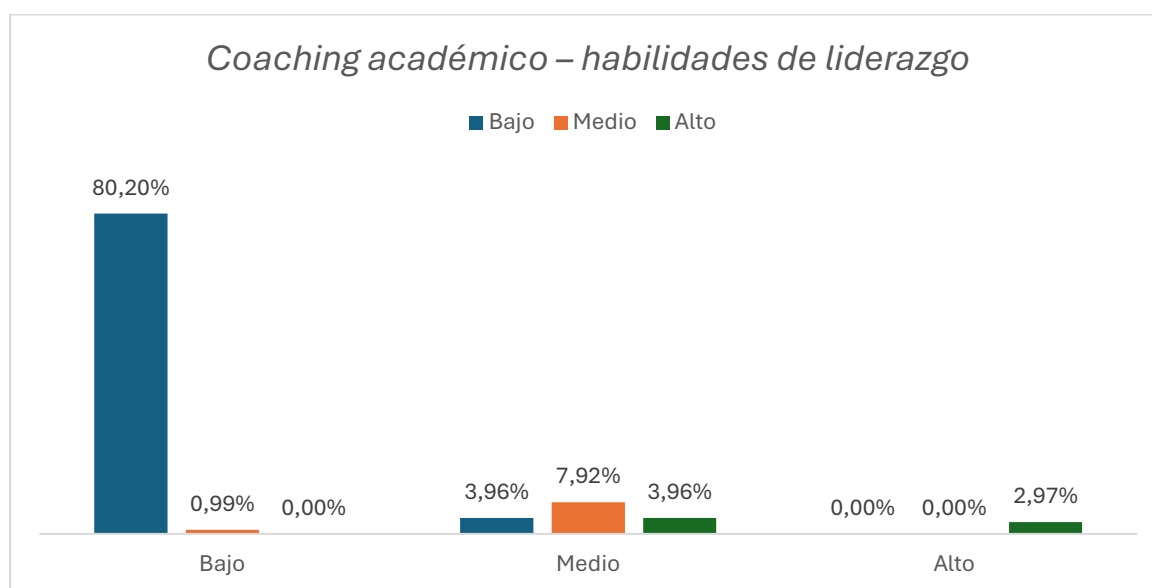
Cruce de coaching académico – habilidades de liderazgo

Coaching académico	Habilidades de liderazgo							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	81	80,20%	1	0,99%	0	0,0%	82	81,19%
Medio	4	3,96%	8	7,92%	4	3,96%	16	15,84%
Alto	0	0,00%	0	0,00%	3	2,97%	3	2,97%
Total	85	84,16%	9	7,92%	7	6,93%	101	100%

Fuente: Base de datos de cuestionarios aplicados a docentes.

Figura 7

Cruce de coaching académico – habilidades de liderazgo



Fuente: Base de datos de cuestionarios aplicados a docentes.

Los hallazgos nos muestran cómo se distribuyen los niveles de las dos variables y sirven como un buen punto de partida para investigar su posible conexión. De manera general, se nota que 81 administradores, lo que representa el 80,20 % del total, se encuentran al mismo tiempo en un bajo nivel tanto de coaching académico como de habilidades de liderazgo. Este patrón es el más frecuente en la tabla y sugiere que, en la mayoría de los casos, los bajos niveles de apoyo y desarrollo en coaching académico están relacionados con un escaso desarrollo en las habilidades de liderazgo.

Por otro lado, hay 4 directivos que constituyen el 3,96 % y se ubican en un nivel medio de coaching académico y un nivel bajo de habilidades de liderazgo. Otros 4 directivos, que también representan el 3,96 %, han alcanzado un nivel medio en coaching académico y un alto nivel en habilidades de liderazgo. Además, 8 directivos, que suman un 7,92 %, están en un nivel medio en ambas variables, lo que sugiere una relación entre el desarrollo del coaching académico y el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.

Asimismo, en el nivel alto de coaching académico, 3 directivos, que equivalen al 2,97 %, también han alcanzado un alto nivel de habilidades de liderazgo. Estos hallazgos indican que, aunque la mayoría está en niveles bajos, se observa una tendencia hacia una mayor coincidencia entre niveles altos de coaching académico y habilidades de liderazgo.

En este sentido, la interacción de las variables sugiere una posible conexión positiva entre el coaching académico y las habilidades de liderazgo, ya que los niveles bajos están mayormente concentrados en ambas variables, mientras que los altos coinciden en los tres directivos que se encuentran en un nivel alto de coaching académico. Es importante destacar que estos resultados descriptivos no son suficientes para determinar por sí mismos la influencia estadística del coaching académico sobre las habilidades de liderazgo; para ello, sería necesario llevar a cabo una prueba de asociación o correlación, dependiendo de la naturaleza de los datos y del diseño metodológico del estudio. Así, el cruce de datos proporciona una evidencia preliminar que guía el análisis inferencial y permite evaluar la relevancia de investigar si el coaching académico ayuda a mejorar las competencias de liderazgo.

Los resultados destacan la importancia de impulsar estrategias de coaching académico que se enfoquen en el desarrollo integral de los directivos. Esto es especialmente relevante en áreas como el liderazgo, la comunicación y el manejo emocional, así como en las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. La predominancia de niveles bajos pone de manifiesto las oportunidades de mejora en el acompañamiento profesional y en el desarrollo de las competencias necesarias para una gestión educativa efectiva. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo determinar cómo el coaching académico impacta en las habilidades de liderazgo de los directivos, con la intención de generar evidencia que ayude a fortalecer la gestión institucional y a mejorar los procesos educativos en las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas.

Prueba de normalidad de datos

Tabla 20

Prueba de normalidad de datos de coaching académico

Pruebas de normalidad			
Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.
I1	0,271	101	0,000
I2	0,276	101	0,000
I3	0,480	101	0,000
I4	0,485	101	0,000
I5	0,499	101	0,000

I6	0,465	101	0,000
I7	0,494	101	0,000
I8	0,235	101	0,000
I9	0,265	101	0,000
I10	0,461	101	0,000
I11	0,506	101	0,000
I12	0,411	101	0,000
I13	0,507	101	0,000
I14	0,324	101	0,000
I15	0,320	101	0,000
I16	0,280	101	0,000
I17	0,498	101	0,000
I18	0,372	101	0,000
I19	0,501	101	0,000
I20	0,347	101	0,000
I21	0,298	101	0,000

Nota. SPSS 25

La tabla muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, con la corrección de significación de Lilliefors, aplicada a los 21 ítems del cuestionario de coaching académico. Esta prueba se realizó con una muestra de 101 directivos de las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023. Su objetivo fue verificar si la distribución de las respuestas de cada ítem se asemejaba a una distribución normal, lo cual es crucial para elegir las técnicas estadísticas más adecuadas para el análisis de los datos.

En todos los ítems, la significación estadística fue de 0,000, un valor que está por debajo del nivel de significancia establecido de 0,05. Los resultados revelan que los valores del estadístico de Kolmogorov-Smirnov variaron entre 0,235 y 0,507, con una significación de 0,000 en los 21 ítems. Por ejemplo, el ítem I1 tuvo un estadístico de 0,271, el I8 de 0,235 y el I13 de 0,507, todos con una significación de 0,000. Según el criterio estadístico, cuando $p < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Por lo tanto, se concluyó que las distribuciones de las respuestas de los ítems del coaching académico no se ajustaron a una distribución normal.

En la perspectiva metodológica del estudio, este hallazgo permitió concluir que los datos no presentaron una distribución normal, lo que hizo inapropiado asumir que se cumplía este supuesto para aplicar pruebas paramétricas. Así, para analizar la relación entre el coaching académico y las habilidades de liderazgo, se consideró más adecuado utilizar pruebas no paramétricas, como el coeficiente de correlación de Spearman, siempre que se cumplieran las condiciones necesarias. Esta elección garantizó que hubiera coherencia entre la naturaleza de los datos, el diseño no experimental y el objetivo de determinar cómo el coaching académico influye en las habilidades de liderazgo de los directivos.

Habilidades de liderazgo

Tabla 21

Prueba de normalidad de datos de Habilidades de liderazgo

Pruebas de normalidad			
Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.
P1	0,280	101	0,000
P2	0,342	101	0,000
P3	0,255	101	0,000
P4	0,291	101	0,000
P5	0,259	101	0,000
P6	0,342	101	0,000
P7	0,223	101	0,000
P8	0,260	101	0,000
P9	0,334	101	0,000
P10	0,254	101	0,000
P11	0,281	101	0,000
P12	0,248	101	0,000
P13	0,274	101	0,000
P14	0,262	101	0,000
P15	0,264	101	0,000
P16	0,353	101	0,000
P17	0,277	101	0,000

P18	0,283	101	0,000
P19	0,243	101	0,000
P20	0,342	101	0,000
P21	0,223	101	0,000

Nota. SPSS 25

En la prueba se pudo verificar si la distribución de las respuestas de cada ítem se asemejaba a una distribución normal, lo cual es fundamental para elegir las técnicas estadísticas más adecuadas para analizar los datos. En todos los ítems, la significación estadística fue de 0,000, un valor que está por debajo del nivel de significancia establecido de 0,05. Los resultados muestran que los valores del estadístico de Kolmogorov-Smirnov variaron entre 0,223 y 0,353, con una significación de 0,000 en los 21 ítems. Por ejemplo, los ítems P2 y P6 tuvieron un estadístico de 0,342, mientras que los ítems P7 y P21 registraron el valor más bajo, con 0,223; todos mantuvieron una significación de 0,000. Según el criterio estadístico, cuando $p < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Por lo tanto, se concluyó que las distribuciones de las respuestas de los ítems relacionados con las habilidades de liderazgo no se ajustaron a una distribución normal.

En la perspectiva metodológica del estudio, este hallazgo permitió concluir que los datos sobre habilidades de liderazgo no presentaron una distribución normal, lo que hizo inapropiado asumir que se cumplía este supuesto para aplicar pruebas paramétricas. Así, para analizar la relación entre el coaching académico y las habilidades de liderazgo, se consideró más adecuado utilizar pruebas no paramétricas, como el coeficiente de correlación de Spearman, siempre que se cumplieran las condiciones necesarias. En la elección garantizó que hubiera coherencia entre la naturaleza de los datos, el diseño no experimental y el objetivo de determinar cómo el coaching académico influye en las habilidades de liderazgo de los directivos.

4.2. Contraste de hipótesis

Dentro del proceso para el desarrollo de la prueba de hipótesis se consideró el 0,05 como nivel de significancia; es decir Si:

- ρ valor es $<$ que 0,05 será rechazado **H_0** y se aceptará **H_1**
- ρ valor es $\geq$ que 0,05 se acepta **H_0** y será rechazará **H_1**

Hipótesis general:

H0: El coaching académico no influye significativamente en las habilidades de liderazgo de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023.

Hi: El coaching académico influye significativamente en las habilidades de liderazgo de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023.

Tabla 22

Análisis del Chi-cuadrado

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	73,975			
Final	8,068	65,907	2	0,000

Nota. SPSS 25

Se evidencia mediante resultados del estadístico Chi Cuadrado igual 65,907 y el valor de significancia de 0,000 donde es menor a 0,05 ($P \text{ valor } 0,000 < 0,05$); por ello se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Es decir, el coaching académico influye significativamente en las habilidades de liderazgo.

Tabla 23

Niveles probabilísticos del Chi cuadrado

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,126	2	,000
Desvianza	0,232	2	,000

Nota. SPSS 25

El estudio permitió determinar si existía una relación estadísticamente relevante entre las dos variables, utilizando un nivel de significancia de 0,05. Los hallazgos mostraron que el Chi-cuadrado de Pearson alcanzó un valor de 0,126, con 2 grados de libertad y una significación de 0,000. Además, la prueba de Desvianza presentó un valor de 0,232, también con 2 grados de libertad y una significación de 0,000.

De acuerdo con el criterio estadístico, cuando el $p \text{ valor} < 0,05$ ($0,00 < 0,05$), se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la hipótesis alternativa, que señala que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables. Así, los hallazgos sugieren que

el coaching académico y las habilidades de liderazgo están conectados de manera significativa en los directivos analizados. Esto implica que los niveles de coaching académico se relacionan con los niveles de habilidades de liderazgo, lo que refuerza la noción de que el coaching académico es una herramienta valiosa para el apoyo y desarrollo profesional, con un enfoque en fortalecer las competencias de liderazgo.

Tabla 24

Pseudo R cuadrado

	<i>Pseudo R cuadrado</i>
Cox y Snell	0,479
Nagelkerke	0,722
McFadden	0,598

Nota. Datos obtenidos del SPSS

Los modelos de regresión logística son herramientas valiosas para evaluar cómo el modelo incorpora información relevante que ayuda a entender la variabilidad de la variable dependiente. A diferencia del coeficiente de determinación R^2 que se emplea en la regresión lineal, los pseudo R^2 no pueden ser vistos como un porcentaje directo de causalidad ni como una medida precisa de la influencia de una variable sobre otra.

El indicador de Cox y Snell presentó un valor de 0,479, lo que sugiere que el ajuste del modelo refleja que se ha incluido información significativa para explicar las variaciones en las habilidades de liderazgo. En contraste, el Pseudo R^2 de Nagelkerke alcanzó un notable 0,722, el más elevado de los tres, lo que indica que el modelo posee una considerable capacidad explicativa. Por último, el Pseudo R^2 de McFadden mostró un valor de 0,598, lo que también sugiere un ajuste sobresaliente.

En el marco de la investigación, estos hallazgos respaldan la noción de que el coaching académico es un factor crucial en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, especialmente en áreas como la comunicación, la gestión de emociones y las competencias técnicas, humanas y conceptuales. Sin embargo, dado que la investigación se llevó a cabo con un diseño no experimental, los valores de pseudo R^2 no permiten afirmar que el coaching académico explique causalmente el 47,9 %, 72,2 % o 59,8 % de las habilidades de liderazgo. Por lo tanto, es fundamental interpretar estos resultados en combinación con la prueba de Chi-cuadrado, los resultados descriptivos y las características del modelo utilizado, para sustentar adecuadamente

la conclusión sobre la influencia del coaching académico en las habilidades de liderazgo de los directivos.

Tabla 25

Estimaciones de parámetro entre el coaching académico y habilidades de liderazgo

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Habilidades de liderazgo	Bajo	-20,601	0,576	1278,146	1	0,000	-21,730	-19,471
	Medio	-18,350	0,576	1014,069	1	0,000	-19,479	-17,220
Coaching	Bajo	-24,997	1,160	464,523	1	0,000	-27,270	-22,723
	Medio	-19,475	0,000		1		-19,475	-19,475
	Alto	0a			0			

Nota. SPSS 25

El coaching académico muestra una incidencia en las habilidades de liderazgo de los directivos que perciben un nivel bajo y medio ya que carecen de liderazgo efectivo, falta de comunicación, tienen dificultades para mantener un ambiente acogedor y toman decisiones de forma inadecuada que afecta la gestión y el bienestar emocional de la comunidad educativa. Por ello si se mejoran van a tangibilizar las prácticas de forma constante en el coaching académico.

Hipótesis específica 1:

- H0: El coaching académico no influye significativamente en la dimensión habilidades técnicas de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023.
- Hi: El coaching académico influye significativamente en la dimensión habilidades técnicas de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023

Tabla 26*Prueba de independencia entre CA y habilidades de técnicas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	52,007			
Final	11,967	40,040	2	0,000

Nota. SPSS 25

Se evidencia mediante resultados del estadístico Chi Cuadrado igual 40,040 y el valor de significancia de 0,000 donde es menor a 0,05 (P valor $0,000 < 0,05$); por ello se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Es decir, el coaching académico influye significativamente en las habilidades técnicas.

Tabla 27*Bondad de ajuste entre CA y habilidades de técnicas*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,607	2	,000
Desvianza	1,003	2	,000

Nota. SPSS 25

La tabla presenta los resultados de la evaluación de bondad de ajuste utilizando el Chi-cuadrado de Pearson y la Desvianza, que se aplicaron para analizar la conexión entre el coaching académico (CA) y las competencias técnicas de los líderes en las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, en el año 2023. El Chi-cuadrado de Pearson dio un resultado de 0,607, con 2 grados de libertad y una significación de 0,000. Asimismo, la prueba de Desvianza indicó un resultado de 1,003, también con 2 grados de libertad y una significación de 0,000.

Al establecer un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$, el valor de significación encontrado ($p = 0,000$) es inferior a 0,05. Esto implica que, de acuerdo al modelo, se rechaza la hipótesis nula y se adopta la hipótesis alternativa; lo que señala una relación estadísticamente relevante entre el coaching académico y las competencias técnicas. Este resultado sugiere que el coaching académico está relacionado con el desarrollo de las habilidades técnicas de los líderes, que abarcan aspectos como la planificación, organización, manejo de procedimientos y la aplicación de conocimientos requeridos para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

En el contexto de la investigación, los resultados indican que el coaching académico puede ser una herramienta importante para mejorar las habilidades técnicas de los dirigentes, al proporcionar espacios para la orientación, reflexión, retroalimentación y la definición de objetivos. Esto resulta fundamental, ya que los resultados descriptivos mostraron una mayoría de niveles bajos en esta área. Por lo tanto, un acompañamiento continuo a través de estrategias de coaching podría ser esencial para aumentar las competencias requeridas y, como consecuencia, mejorar la gestión y el rendimiento directivo.

Tabla 28

Pseudo R cuadrado entre CA y habilidades técnicas

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,327
Nagelkerke	0,442
McFadden	0,294

Nota. Datos obtenidos del SPSS

Los valores del Pseudo R cuadrado obtenidos para evaluar la capacidad explicativa del modelo que relaciona el coaching académico (CA) con las habilidades técnicas de los directivos en las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023, son bastante reveladores. Los resultados muestran un valor de 0,327 para Cox y Snell, 0,442 para Nagelkerke y 0,294 para McFadden. Estos indicadores son clave para valorar el ajuste y la capacidad explicativa del modelo estadístico utilizado, recordando que los pseudo R^2 no se deben interpretar de la misma manera que el R^2 en una regresión lineal.

El valor de Cox y Snell (0,327) sugiere que el modelo tiene una capacidad explicativa significativa en relación con las variaciones observadas en las habilidades técnicas. Por otro lado, el Nagelkerke (0,442) es el más alto y señala que el modelo se ajusta de manera favorable, mientras que el McFadden (0,294) también muestra una capacidad explicativa notable. En conjunto, estos resultados indican que incluir el coaching académico en el modelo proporciona información valiosa para entender las diferencias en los niveles de habilidades técnicas de los directivos.

En la perspectiva de la investigación, estos hallazgos respaldan la existencia de una relación significativa entre el coaching académico y las habilidades técnicas, lo cual se alinea con la necesidad de fortalecer las competencias profesionales de los directivos. El apoyo a

través del coaching académico puede facilitar procesos de reflexión, establecimiento de objetivos, retroalimentación y desarrollo profesional, todos aspectos que pueden contribuir a mejorar las capacidades relacionadas con la planificación, organización, gestión y aplicación de conocimientos técnicos en el ámbito educativo. Sin embargo, dado que el estudio es de carácter no experimental, estos valores no deben interpretarse como porcentajes de influencia causal; por ejemplo, no sería correcto afirmar que...

Tabla 29

Estimaciones de parámetro entre CA y habilidades de técnicas

Estimaciones de parámetro								
							Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Habilidades técnicas	Bajo	-3,208	1,388	5,340	1	0,021	-5,929	-0,487
	Medio	0,579	1,169	0,245	1	0,621	-1,712	2,870
Coaching	Bajo	-5,077	1,424	12,713	1	0,000	-7,868	-2,286
	Medio	-1,596	1,364	1,368	1	0,242	-4,269	1,078
	Alto	0a			0			

Nota. SPSS 25

El coaching académico muestra una incidencia en las habilidades técnicas de los directivos que perciben un nivel bajo debido a dificultades en el diagnóstico y planificación de estrategias instituciones que generen poca confianza y compromiso dentro de la comunidad educativa.

Hipótesis específica 2:

- H0: El coaching académico no influye significativamente en la dimensión habilidades humanas de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023.
- Hi: El coaching académico influye significativamente en la dimensión habilidades humanas de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023

Tabla 30*Prueba de independencia entre CA y habilidades humanas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	60,834			
Final	12,505	48,329	2	0,000

Nota. SPSS 25

Los resultados de la prueba de independencia, llevada a cabo mediante el modelo de razón de verosimilitud, se utilizaron para averiguar si hay una relación estadísticamente significativa entre el coaching académico (CA) y las habilidades humanas de los directivos en las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023. En este análisis, el modelo que solo consideraba la intersección mostró un logaritmo de la verosimilitud de -2 en 60,834, mientras que el modelo final alcanzó un valor de 12,505. La diferencia entre ambos modelos resultó en un Chi-cuadrado de 48,329, con 2 grados de libertad y una significación de $p < 0,001$.

Al comparar el valor de significancia obtenido con el nivel establecido de $\alpha = 0,05$, se puede observar que $p < 0,001$ es menor que 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra una relación estadísticamente significativa entre el coaching académico y las habilidades humanas. Esto sugiere que la inclusión del coaching académico en el modelo mejora notablemente su capacidad para explicar los niveles de habilidades humanas de los directivos, especialmente en áreas como la interacción interpersonal, la comunicación, la empatía, la motivación, la colaboración y la gestión de relaciones dentro de la comunidad educativa.

Desde la perspectiva del estudio, los resultados indican que el coaching académico tiene una asociación significativa con las habilidades humanas de los directivos, lo cual es crucial, ya que el liderazgo educativo no solo requiere conocimientos técnicos, sino también habilidades para construir relaciones efectivas, guiar equipos de trabajo y manejar situaciones interpersonales. En este sentido, los procesos de acompañamiento, retroalimentación y reflexión que promueve el coaching académico pueden ser herramientas valiosas para fortalecer estas competencias y fomentar una gestión directiva más participativa y colaborativa.

Tabla 31*Bondad de ajuste entre CA y habilidades humanas*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1,594	2	,000
Desvianza	2,472	2	,000

Nota. SPSS 25

Como $P \text{ valor} < 0,05$ ($0,00 < 0,05$) por lo tanto los datos no permiten realizar la regresión logística.

Los resultados obtenidos de la prueba de bondad de ajuste, utilizando tanto el Chi-cuadrado de Pearson como la Desvianza, nos proporciona de manera clara la relación entre el coaching académico (CA) y las habilidades humanas de los directivos en las Instituciones Educativas del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador, durante el año 2023. Para el caso del estadístico de Chi-cuadrado de Pearson fue de 1,594, con 2 grados de libertad y significación de 0,000. En el caso de la Desvianza ilustró un valor de 2,472, con 2 grados de libertad, y significación de 0,000.

Si se considera el nivel de significancia $\alpha = 0,05$, el valor de significación correspondiente es mucho menor que el umbral establecido ($p < 0,001$); esto permite concluir que se rechaza la hipótesis nula, puesto que hay evidencia estadísticamente significativa que sustenta la relación entre el coaching académico y las habilidades humanas; es decir, la incorporación del coaching académico es indispensable para explicar las diferencias en los niveles de habilidades humanas de los directivos, toda vez que se relacionan con la comunicación interpersonal, la empatía, la motivación, la colaboración, y la capacidad de construir relaciones efectivas al interior de la institución educativa.

Por otro lado, los resultados de la Desvianza (2,472) refuerzan la evidencia obtenida a través del estadístico de Pearson, ya que también presentan una significación inferior a 0,05. Desde un enfoque metodológico, la coincidencia de ambas pruebas otorga un mayor respaldo al modelo utilizado para analizar la relación entre las variables. En este contexto, los resultados son consistentes con el objetivo de la investigación, que busca determinar cómo el coaching académico influye en las habilidades de liderazgo, especialmente en su dimensión humana.

Tabla 32*Pseudo R cuadrado entre CA y habilidades humanas*

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,380
Nagelkerke	0,484
McFadden	0,311

Nota. Datos obtenidos del SPSS

Los resultados del Pseudo R cuadrado muestran que el modelo que vincula el coaching académico (CA) con las habilidades humanas tiene una capacidad explicativa significativa. El coeficiente de Cox y Snell llegó a 0,380, mientras que el de Nagelkerke fue de 0,484 y el de McFadden se situó en 0,311. De estos indicadores, Nagelkerke destaca con el valor más alto, lo que sugiere que el modelo incluye una cantidad considerable de información para explicar la variabilidad observada en las habilidades humanas de los directivos.

Se interpreta que los números, el valor de Nagelkerke (0,484) indica que el modelo tiene una capacidad explicativa notable para examinar la relación entre el coaching académico y las habilidades humanas. Esto implica que las dimensiones consideradas en el coaching académico son clave para entender las diferencias en habilidades como la comunicación, la empatía, la motivación, el trabajo en equipo y el manejo de relaciones interpersonales. Además, los valores de Cox y Snell y McFadden refuerzan la utilidad del modelo para representar estadísticamente la relación en cuestión.

Por lo tanto, los resultados sugieren que el coaching académico es una variable importante para explicar las habilidades humanas de los directivos en las instituciones educativas analizadas. Sin embargo, es crucial recordar que los valores de Pseudo R cuadrado no deben ser vistos como un porcentaje exacto de influencia causal; más bien, son indicadores de la capacidad explicativa y el ajuste del modelo. Así, estos resultados, junto con la prueba de independencia o razón de verosimilitud que se analizó previamente, respaldan estadísticamente la relación entre el coaching académico y las habilidades humanas, alineándose con el objetivo de determinar su influencia.

Tabla 33*Estimaciones de parámetro entre CA y habilidades humanas*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Habilidades humanas	Bajo	-20,945	0,646	1049,736	1	0,000	-22,212	-19,678
	Medio	-18,127	0,537	1138,255	1	0,000	-19,180	-17,074
	Bajo	-22,627	0,709	1017,386	1	0,000	-24,017	-21,237
	Medio	-19,117	0,000		1		-19,117	-19,117
	Alto	0a			0			

Nota. SPSS 25

En consideración del coaching académico muestra una incidencia en las habilidades humanas de los directivos que perciben un nivel bajo debido a escasa comunicación, escucha activa, relaciones interpersonales, poca motivación y resolución de conflictos que va generar improductividad.

Hipótesis específica 3:

- H0: El coaching académico no influye significativamente en la dimensión habilidades conceptuales de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023.
- Hi: El coaching académico influye significativamente en la dimensión habilidades conceptuales de los directivos en las IE del Distrito 12D04 Ventanas, Ecuador 2023.

Tabla 34*Prueba de independencia entre CA y habilidades conceptuales*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	62,761			
Final	12,932	49,829	2	0,000

Nota. SPSS 25

Los resultados de la prueba de independencia entre el coaching académico (CA) y las habilidades conceptuales muestran una diferencia significativa entre el modelo que solo considera la intersección y el modelo final. El modelo de solo intersección tuvo un logaritmo de la verosimilitud de -2 en 62,761, mientras que el modelo final alcanzó un valor de 12,932. Esto indica una reducción de 49,829 puntos en el estadístico Chi-cuadrado, con 2 grados de libertad y una significancia de $p < 0,001$.

Dado que el nivel de significancia obtenido es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula de independencia, aceptando así que hay evidencia estadísticamente significativa de una asociación entre el coaching académico y las habilidades conceptuales de los directivos. La disminución del -2 Logaritmo de la verosimilitud sugiere que el modelo final ofrece una representación estadística mucho más sólida que el modelo que solo incluye la intersección.

Los hallazgos respaldan la idea de que el coaching académico está significativamente relacionado con el desarrollo o nivel de las habilidades conceptuales, que se entienden como aquellas habilidades vinculadas a la capacidad de análisis, planificación, comprensión integral de la institución, toma de decisiones y orientación estratégica. Por lo tanto, este resultado proporciona evidencia para el objetivo de determinar cómo el coaching académico influye en las habilidades de liderazgo. Sin embargo, es importante interpretar estadísticamente esto como una asociación o contribución del modelo, y no como una prueba aislada de causalidad; para afirmar una influencia, es necesario complementar este resultado con los coeficientes del modelo, su significancia y los valores de Pseudo R cuadrado.

Tabla 35

Bondad de ajuste entre CA y habilidades conceptuales

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1,926	2	,000
Desvianza	2,917	2	,000

Nota. SPSS 25

Los resultados de la prueba de bondad de ajuste entre el coaching académico (CA) y las habilidades conceptuales revelan un estadístico de Pearson de 1,926, con 2 grados de libertad y una significancia de $p < 0,001$. Asimismo, la prueba de Desvianza mostró un valor de 2,917, también con 2 grados de libertad y $p < 0,001$. La significancia estadística en ambas pruebas

indica que hay diferencias estadísticamente significativas entre las frecuencias observadas y las esperadas según el modelo propuesto.

Sin embargo, es importante interpretar estos resultados con precaución: dado que se trata de pruebas de bondad de ajuste, un valor de $p < 0,001$ no garantiza por sí solo que el modelo se ajuste bien; de hecho, según la formulación habitual de estas pruebas, se rechazaría la hipótesis nula de buen ajuste. Por lo tanto, este resultado debe ser analizado junto con la prueba de independencia o razón de verosimilitud, los coeficientes estimados y los valores de Pseudo R cuadrado, evitando usar la bondad de ajuste como una evidencia aislada de influencia.

En el contexto del estudio, la prueba de independencia previamente obtenida ($\chi^2 = 49,829$; $gl = 2$; $p < 0,001$) proporciona evidencia estadísticamente significativa de una asociación entre el coaching académico y las habilidades conceptuales. Por lo tanto, la conclusión sobre la relación entre estas dos variables debe basarse principalmente en dicha prueba y complementarse con los indicadores del modelo, mientras que los resultados de Pearson y Desviación sugieren que es necesario revisar el ajuste global del modelo antes de llegar a conclusiones causales o afirmar que el modelo representa adecuadamente los datos.

Tabla 36

Pseudo R cuadrado entre CA y habilidades conceptuales

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,389
Nagelkerke	0,497
McFadden	0,323

Nota. SPSS 25

Los resultados Pseudo R-cuadrado muestran que el modelo de conexión del coaching académico (CA) a las habilidades conceptuales tiene un poder explicativo bastante fuerte. El coeficiente Cox y Snell fue 0.389, el coeficiente Nagelkerke fue 0.497 y el coeficiente McFadden fue 0.323. Entre estos tres indicadores, el coeficiente de Nagelkerke es el más alto, lo que indica que el modelo contiene una cantidad significativa de información para explicar las variaciones en las habilidades conceptuales de los gerentes; a El valor de Nagelkerke de 0,497 sugiere que el modelo tiene un notable poder explicativo en cuanto a habilidades conceptuales.

El coaching académico ofrece una visión útil de las diferencias en habilidades gerenciales, tales como analizar contextos institucionales, planificación, toma de decisiones, captar la organización en su conjunto y desarrollar una mentalidad estratégica. Los valores de Cox y Snell y McFadden, que son 0,389 y 0,323 respectivamente, refuerzan esta interpretación y apoyan la utilidad estadística del modelo. Por lo tanto, al considerar estos resultados junto con la prueba de independencia anterior ($\chi^2 = 49.829$; $gl = 2$; $p < 0.001$), hay evidencia estadísticamente significativa de una relación entre el coaching académico y las habilidades conceptuales.

En el coaching académico se introduce como un factor clave para explicar el comportamiento de este aspecto del liderazgo directivo. Sin embargo, es importante no interpretar el valor de Nagelkerke de 0.497 como significa que la CA tiene una influencia causal del 49,7%, porque los valores Pseudo R-cuadrados indican el poder explicativo del modelo y no se traducen directamente en un porcentaje de causalidad..

Tabla 37

Estimaciones de parámetro entre CA y habilidades conceptuales

Estimaciones de parámetro								
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
Habilidades conceptuales	Bajo	-20,862	0,649	1032,421	1	0,000	-22,134	-19,589
	Medio	-18,270	0,512	1273,518	1	0,000	-19,274	-17,267
Coaching	Bajo	-22,640	0,716	1000,178	1	0,000	-24,043	-21,237
	Medio	-18,971	0,000		1		-18,971	-18,971
	Alto	0a			0			

Nota. SPSS 25

El coaching académico muestra una incidencia en las habilidades conceptuales de los directivos que perciben un nivel bajo debido a la poca articulación estratégica, no se evalúa gestión de planificación y procesos organizativos, mínima fijación de objetivos e inadecuado clima laboral.

4.3. Discusión de los resultados

El estudio en mención a partir del análisis de regresión ordinal buscó determinar la influencia del coaching académico en las habilidades de liderazgo de los directivos en las IE del Distrito 12D04.

La hipótesis general que se planteó en este estudio demostró la influencia entre el coaching académico y las habilidades de liderazgo, en donde se aplicó el análisis inferencial dando como resultados del chi-cuadrado entre las variables, se evidenció en la prueba de independencia de 65,907 con significancia ($p=0,000$), indicando que ambas variables influyen significativamente. Es decir, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, según lo referente al ajuste de bondad se obtuvo como P valor $< 0,05$ ($0,00 < 0,05$) quiere decir que con estos resultados no permiten realizar la regresión logística. Por consiguiente, el Pseudo R cuadrado es de 0,722 (72%) demostrando una incidencia del coaching académico con las habilidades de liderazgo. Finalmente, la estimación del parámetro reafirma la incidencia entre la V1 y V2 donde muestran un nivel bajo ya que carecen en mantener un ambiente acogedor y escasa comunicación en la toma de decisiones y afirmando que se podría mejorar las habilidades si se hacen tangibles las prácticas constantes en el coaching académico.

Los resultados obtenidos tienen una similitud con los de Inca (2022), quien efectuó un estudio sobre el coaching académico y habilidades directivas reflejando un nivel bajo de habilidades directivas, cuyos resultados reflejaron una correlación lineal positiva de $R^2 = 0.31$ y 0.51 , $p < 0.001$) concluyendo que la implementación de un programa de coaching académico arrojó un alto nivel en su proceso de aplicación referente al aspecto de comunicación, gestión emocional y liderazgo.

Discrepando, con el estudio de Caipo & Palacios (2023) el coaching para potenciar las habilidades como herramienta de liderazgo y gestión administrativa es mejorar las competencias de los directivos, los resultados demostraron Rho 0,535 y una significancia de 0,000, con una correlación directa, positiva y moderada, donde utilizaron el valor de Rho de Spearman, enfatizan que el propósito de emplear el coaching para potenciar las habilidades como herramienta de liderazgo y gestión administrativa es mejorar las competencias de los directivos.

Se coincide con lo expuesto por Taun et al. (2022) quién midió las habilidades necesarias, incluidas habilidades de bajo nivel y una gestión eficaz de equipos cuyos resultados indicaron un promedio de 3.26 dentro de una escala de 1 a 7 dando a entender que las habilidades estaban en un nivel bajo de los directores. Concluyendo que los directores de escuela deben dedicarse continuamente a monitorear y medir el desempeño y los procesos encaminados a la mejora continua. Alonzo et al. (2023), en su estudio bibliográfico cuyos resultados fueron que entre mayor conocimiento y experiencia tengan los directivos, mayor será su capacidad de liderazgo y el manejo de sus gestiones. Se concluye que el liderazgo directo es imprescindible para administrar organizaciones y maestros.

Es por ello, desde la psicología de Freud, y tomando como puente hacia el Humanismo de Carl Rogers (1951) y Abraham Maslow (1943) en la teoría de necesidades humanas; es decir según Rogers, el ser humano tiene una tendencia innata a la actualización, es decir, a expresar y desarrollar sus capacidades y valores. Para ello, necesita un ambiente facilitador que le brinde aceptación incondicional, empatía y congruencia. Y, Maslow, por su parte, propuso que los seres humanos mantienen una jerarquía de diversas necesidades que se deben satisfacer para alcanzar su máximo potencial.

Sin duda, también desde planos cognitivos como paradigma el coaching conforma una cohesión que se establece como primordial para la consolidación de entender la realidad y a subes tomar decisiones desde la abstracción del pensamiento, dicha abstracción según Ferreira et al. (2019), es fundamental para tomar conciencia en las acciones debidas que se deben emprender para solucionar problemas, entender realidades, dinamizar las ideas y cumplir con las acciones de desempeño óptimo en la calidad educacional, todo con base en la emoción, aceptabilidad, ética y responsabilidad.

Al abordar lo expuesto por el autor Inca (2022) referente al liderazgo en la gestión educativa en diversas instituciones educativas es crucial para establecer entornos saludables que fomenten un clima laboral positivo en la comunidad escolar y sus miembros, con el fin de una mejora los procesos de gestión educativa y el desarrollo del aprendizaje. Asimismo, es fundamental resaltar la aplicación de estrategias que contribuyan a perfeccionar las habilidades de liderazgo directivo, lo que resulta en una mayor gestión de calidad dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, fortaleciendo las competencias profesionales y actitudes de los directivos desde un enfoque holístico y proactivo. (Kamenez et al, 2019; Vaganova,2019; Caipo & Palacios, 2023).

Dentro de la comparación de resultados estadístico se pudo detectar que este estudio tiene una correlación positiva fuerte a diferencia de las otras investigaciones antes mencionadas, pero llegando al mismo fin que los directivos mejorarían sus habilidades de liderazgo mediante la aplicación de un plan de coaching académico para mejorar una comunicación efectiva, resolver conflictos, motivar al personal, y tomar decisiones idóneas en las instituciones que lideran.

Por otra parte, en la investigación también se examinaron las hipótesis específicas correspondientes. La primera de ellas afirmaba que las habilidades técnicas tienen un impacto significativo en las habilidades de liderazgo, mediante el análisis inferencial se evidenció como resultado de chi-cuadrado la prueba de independencia de 40,040 con significancia ($p=0,000$), indicando que ambas variables influyen significativamente. Es decir, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, según lo referente al ajuste de bondad se obtuvo como P valor $< 0,05$ ($0,00 < 0,05$) quiere decir que con estos resultados no permiten realizar la regresión logística. Por consiguiente, el Pseudo R cuadrado es de 0,442 (44%) demostrando una incidencia del coaching académico con las habilidades de liderazgo. Finalmente, la estimación del parámetro reafirma la incidencia entre la V1 y D1 donde muestran un nivel bajo debido a dificultades en el diagnóstico y planificación de estrategias instituciones que generen poca confianza y compromiso dentro de la comunidad educativa.

Del mismo modo, para Rueda et al. (2022) el liderazgo se consolida como un elemento predominante en el desarrollo de las capacidades dinámicas, en donde toma eje en la potenciación de las capacidades de los miembros institucionales, logrando con ello; acrecentar eficientemente el mejor cumplimiento de los fines. Con ello, se postula Hiriyappa (2018), como modelo teórico para lograr el desarrollo de liderazgo eficaz y gerente exitoso basado en la teoría de katz, se concibe las siguientes dimensiones: habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Por tal sentido las habilidades técnicas son aquellas que tienen relación con el conocimiento y aplica métodos, procesos, herramientas y sistemas propios de una actividad profesional o un campo de estudio. Estas habilidades se adquieren mediante la formación académica, la experiencia laboral o el autoaprendizaje, y son imprescindibles para desempeñar con éxito y afrontar inconvenientes que se presenten (Ávila & Ibarra, 2017). Se mencionan los siguientes indicadores: conocimiento, experiencia y técnicas. Se sostiene a la teoría del liderazgo transformador, que inicialmente planteada por Burns (1978), y que Bass (1985), puntualiza en varios paradigmas comprendidos en: enfoque de rasgos; centrada en las

cualidades que debe tener un sujeto para asumir la labor de líder, aquí se especifica que no todas las habilidades que tiene el ser humano hacen que se denote como principales para ser líder, sino que en inherencia al requerimiento de desempeño es primordial la reflexividad, voluntad, conocimiento administrativo y profesionalización.

También se sostiene en la teoría de comportamiento X y Y de McGregor (1985) que buscaban crear oportunidades, liberar el potencial, quitar obstáculos, estimular el crecimiento, dar guía. La teoría X asume que las personas, evitan la responsabilidad, necesitan ser controladas y dirigidas, y prefieren la seguridad a la creatividad. Ahora, la teoría Y, en cambio, manifiesta que las personas son proactivas, siempre están en constante búsqueda del desarrollo personal y profesional, se comprometen con los objetivos de la organización, y disfrutan de la autonomía y el desafío. Según McGregor, la teoría X conduce a un modo de gestión de forma rígida y autoritaria y coercitivo, mientras que la teoría Y conduce a un estilo de gestión participativo y democrático.

Es fundamental resaltar la aplicación de estrategias que contribuyan a perfeccionar las habilidades de liderazgo directivo, lo que resulta en una mayor gestión de calidad dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, fortaleciendo las competencias profesionales y actitudes de los directivos desde un enfoque holístico y proactivo. (Kamenez et al, 2019; Vaganova, 2019; Caipo & Palacios, 2023).

Es imperioso enfatizar sobre el perfil idóneo que debe desempeñar un directivo, el cual es elemental cumpla con una serie de competencias, experiencias, habilidades que se ajusten a las diferentes exigencias dentro del marco educativo en donde desempeña su liderazgo, incorporado con los sólidos conocimientos que conlleven a ejecutar sus actividades delimitadas (Davis, 2021; Gueye, 2023; Holmes & Kaso, 2021). Si bien es cierto un directivo engloba un grupo de competencias apropiadas cuando está predispuesto a exteriorizar y demostrar con eficacia sus habilidades para un mejor rendimiento de los recursos que dispone la organización escolar esperando alcanzar un logro significativo y efectivo mediante resultados que cumplan las metas educativas organizacionales (Kilag, 2023; UNIANDES, 2018; FEXE, 2022).

Así mismo, en la segunda hipótesis específica, en la cual se evaluó la afirmación de que las habilidades humanas y los resultados influyen de manera significativa en las habilidades de liderazgo, se repitió el ciclo del análisis de regresión encontrándose el valor chi-cuadrado dentro de la prueba de independencia de 48,329 con significancia ($p=0,000$), indicando que ambas variables influyen significativamente. Es decir, se rechaza la hipótesis nula y se acepta

la hipótesis alterna. También, según lo referente al ajuste de bondad se obtuvo como P valor $< 0,05$ ($0,00 < 0,05$) quiere decir que con estos resultados no permiten realizar la regresión logística. Por consiguiente, el Pseudo R cuadrado es de 0,484 (48%) demostrando una incidencia del coaching académico con las habilidades de liderazgo. Finalmente, la estimación del parámetro reafirma la incidencia entre la V1 y D2 donde muestran un nivel bajo debido a escasa comunicación, escucha activa, relaciones interpersonales, poca motivación y resolución de conflictos que va generar improductividad.

En concordancia con Altopiedi & Burgos (2020) en su estudio cómo los coaches influyen en la formación de directores escolares a través de grupos de discusión destaca la necesidad de una formación rigurosa en liderazgo y habilidades sociales para establecer relaciones de confianza. Coincidiendo con Baque et al. (2022), cuyo estudio fue conocer si en las empresas ecuatorianas el uso de habilidades interpersonales ayudará a aumentar la eficiencia, cuyos resultados un 50% que realizan dentro de la organización actividades sociales, culturas y recreativas, el 33% lo hacen casi siempre y el 17% a veces. También el 80% manifiesta que las relaciones interpersonales son buenas y el 20% poca relación obtenidos revelan que el entrenamiento en habilidades interpersonales aumenta la eficiencia y eficacia organizacional y permite a los gerentes manejar a sus empleados de manera efectiva para que estén comprometidos con el alcance de metas.

Las habilidades humanas son las capacidades que nos permiten interactuar con otros, resolver problemas, tomar decisiones y adaptarnos a diferentes situaciones. Algunas de las habilidades humanas más importantes mencionadas incluyen la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional y la colaboración (Cárdenas, 2020). Se toma como referencia según Ibay et al. (2020) menciona los indicadores: comunicación, relaciones interpersonales, motivación y resolución de conflictos. Se sostienen el enfoque comportamental; basada en los accionares de los sujetos que dirigen, en donde es fundamental la estructura de inicio y el ámbito de consideración Líder enfocado al apoyo; centrado en las relaciones interpersonales e interés de las personas. Líder de enfoque participativo; apertura a la escucha de sugerencias. Y, líder con enfoque de logro; ámbito propositivo de metas complejas para el desarrollo de los miembros. (Zamarripa et al., 2022). Coincidiendo con la dimensión comunicación del coaching académico del autor Revoredo (2020), expresa la comunicación es la particularidad de enunciar pensamientos, criterios y deseos, forma parte del clima de acción dentro de la educación, con ello, también se configura como uno de los instrumentos que propician el ambiente psicosocial en los sujetos involucrados en la

educabilidad. En concordancia también con Africanov (2021) el enfoque del coaching contribuye a los directores de centros escolares a priorizar y desarrollar sus competencias de toma de decisiones, mejora las relaciones de trabajo, crea capacidad de cambio de actitudes claves para un adecuado manejo de liderazgo educativo eficaz ya que el papel del líder es desarrollar la inteligencia emocional del equipo de trabajo.

Según Pupo et al. (2021), el liderazgo inicialmente se direcciona a cohesionar las particularidades de las personas con el comportamiento del líder, abandonando las situaciones que los rodean, más adelante se vincula las mismas como un medio de poseer una organización adecuada en los fines institucionales, entonces; desde esta postura, es preminente centrarse en el relacionamiento que debe tener el líder y el miembro, para trabajo conjunto y cumplimientos de los fines, en este factor según el análisis de (García & Solarte, 2015), se puede aludir a la teoría del liderazgo transformador.

Por su parte, para la tercera hipótesis específica, donde se afirmó que la cultura del bienestar personal influye significativamente en la gestión del conocimiento pedagógico, se encontró un modelo de regresión, se evidenció el valor chi-cuadrado dentro de la prueba de independencia de 49,829 con significancia ($p=0,000$), indicando que ambas variables influyen significativamente. Es decir, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, según lo referente al ajuste de bondad se obtuvo como P valor $< 0,05$ ($0,00 < 0,05$) quiere decir que con estos resultados no permiten realizar la regresión logística. Por consiguiente, el Pseudo R cuadrado es de 0,49 (49%) demostrando una incidencia del coaching académico con las habilidades de liderazgo. Finalmente, la estimación del parámetro reafirma la incidencia entre la V1 y D3 donde muestran un nivel bajo debido a la poca articulación estratégica, no se evalúa gestión de planificación y procesos organizativos, mínima fijación de objetivos e inadecuado clima laboral.

En concordancia con el estudio de Shafee et al. (2019), cuyos resultados obtenidos muestran la relación significativa en las escuelas de Malasia sobre el papel de los atributos del coaching y el liderazgo; estadísticamente mostrando una confianza de 0.168, $t= 3.421$ y $p= 0.001$. Enfatiza, el papel del coaching no consiste solo en crear cambios en el aula, sino también en la cultura y clima laboral. Como tal, requeriría mejoras en prácticas como la resolución de problemas, colaboración y el aprendizaje.

Podolchak (2019), en su estudio cualitativo cuyos hallazgos han determinado que el coaching es el elemento central del desarrollo personal y profesional que puede mejorar el

conocimiento y las habilidades en la gestión, la buena elección, el uso hábil de los enfoques de liderazgo. Se concluye que un líder directivo tenga competencias profesionales adecuadas, capacidad innovadora para pensar y capacidad organizativa, puede utilizar el estilo de coaching, que tiene muchas más ventajas.

Coincidiendo con lo expuesto por Pérez et al. (2019), el coaching educativo implica que los docentes tengan la capacidad de identificar estratégicamente acciones que aborden las necesidades educativas actuales y las demandas de la sociedad contemporánea. Así mismo se coincide con Palacios (2022), el coaching se consolida como una estrategia que impulsa al sujeto a fortalecer los ámbitos situacionales en aras de superar conflictos, desarrollar cualidades funcionales y modificar la realidad hacia la mejor de la calidad. Del mismo modo, a nivel de la percepción para el coaching educativo se ha centrado en Inca (2022), es una disciplina de entrenamiento en competencias o prácticas para mejorar el rendimiento en diversas áreas profesionales relacionadas con un rol o función en una institución educativa.

En esa misma línea según estudios de Llanes et al. (2018), toma vertiente en los accionares que el ser humano ha ido dinamizando para el mejoramiento de la calidad, en donde se involucran también las estrategias y su evolución, que marcan sus inicios en el aseguramiento de la calidad en una organización, en tanto; según Martínez et al. (2019), el conseguir la calidad que es uno de los factores principales dentro del liderazgo.

En este sentido las habilidades conceptuales se refieren a los conocimientos en un campo especializado, incluye la capacidad de analizar, sintetizar y evaluar información compleja y abstracta. Estas habilidades son esenciales para resolver problemas, tomar decisiones y diseñar estrategias en el ámbito profesional. Las personas con habilidades conceptuales pueden ver el panorama general, identificar las relaciones entre los elementos y anticipar las consecuencias de sus acciones (Mirelly et al.,2020).

Según Ibay et al. (2020) los indicadores que se toman como referencia son: establecimiento de prioridades en la organización, fijación de objetivos, articulación estratégica y evaluación de la eficacia de la planificación. Se sostiene en la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), que se centra en la flexibilidad que debe tener un sujeto para el aseguramiento de compartir los fines laborales con los demás actores inmersos en la administración e institución, del mismo modo, este modelo propone que el sujeto posea una adaptabilidad a las disímiles situaciones, contemplado con ello rasgos comportamentales de: líder de dirigencia; permisividad de conocimiento del cronograma de trabajo con los miembros subordinados.

También, se indica que el coaching académico y las habilidades de liderazgo son áreas de estudio cada vez más relevantes en la formación y desarrollo de los directivos en el ámbito educativo. Esta investigación mediante la implementación de un plan de coaching académico va ayudar a las IE a fortalecer el liderazgo directivo y generar un impacto significativo en el clima escolar, la gestión administrativa y el desempeño institucional. Por lo tanto, este trabajo también contribuirá a la teoría, fomentando la reflexión académica y sirviendo como base para futuros estudios. Otros investigadores podrán aplicarla en sus propias investigaciones. Además, este estudio aporta de manera significativa a la problemática abordada, añadiendo conocimiento al campo de estudio. Las instituciones educativas donde se llevó a cabo la investigación se beneficiarán, ya que podrán implementar acciones de mejora basadas en los resultados presentados.

Finalmente, La gestión y la calidad educativa desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento del coaching académico y las habilidades de liderazgo para que exista una mejora en el nivel de excelencia en la administración de las instituciones educativas, donde los directivos van a poder desarrollar sus habilidades, establecer estrategias para planificar acciones adecuadas para fomentar una educación de calidad. Así mismo el apoyo a la reducción de brechas, combinado con el coaching académico y el liderazgo efectivo, contribuye a una educación más inclusiva, equitativa y de alta calidad.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

Plan de coaching académico para la mejora continua en las habilidades de liderazgo de las IE del Distrito 12D04.

Entidad

IE del Distrito 12D04

Lugar

Ventanas

Duración

3 meses

Responsables

Área de Planificación y Asre

5.2. Fundamentación

La investigación encontró que el liderazgo débil, la lentitud en la toma de decisiones, la mala comunicación asertiva con los maestros y las bajas habilidades para resolver conflictos conducen al incumplimiento de los objetivos de planificación estratégica, lo que daña la imagen de la institución; además, La insuficiente capacitación de los dirigentes de las unidades dificulta el cumplimiento de las actividades administrativas y pedagógicas y crea nuevos desafíos en sus capacidades de liderazgo. También se sabía que los gerentes, después de aplicar el cuestionario del Inventario de Burnout de Maslach (MBI), podían detectar actitudes negativas y evasión de responsabilidad. Por esta razón, el asesor educativo del Distrito de Zona 5 recomendó ofrecer capacitación a maestros y directores para abordar su desmotivación.

Los programas de formación y apoyo docente en la IE incluyen directrices para que los directores reciban capacitación que apoye a los profesores y su propio liderazgo. El coaching académico permite a los gerentes reflexionar sobre su liderazgo, identificar áreas de mejora y establecer metas para su desarrollo profesional (Pérez et al., 2019). Este enfoque individual fomenta la autorreflexión, la autoconciencia y el aprendizaje continuo, que son esenciales para

desarrollar líderes eficaces (Santa et al., 2021). La creación de habilidades de liderazgo es esencial para inspirar, motivar y guiar a los equipos hacia el éxito en un panorama educativo en rápida evolución. Al mejorar estas habilidades, los gerentes pueden cultivar un ambiente organizacional positivo, promover mejoras continuas y optimizar el desempeño del equipo (Ramírez, 2018). En resumen, el programa de desarrollo de habilidades de liderazgo y coaching académico tiene como objetivo empoderar a los líderes educativos para que se conviertan en agentes eficaces del cambio. Invertir en su desarrollo profesional no sólo refuerza el liderazgo educativo, sino que también mejora la calidad y el bienestar de toda la comunidad escolar. Como señala Whitmore (2020), el coaching sirve como una base teórica que ayuda a los directores de escuela a mantener una cultura organizacional que mejora los procesos de aprendizaje fomentando la identidad efectiva, la comunicación y las relaciones organizativas.

Los fundamentos aplicados son:

- 1) El programa filosófico de Coaching se basa en promover una cultura organizacional adecuada entre los rectores y directores de las escuelas y colegios con el fin de facilitar la identificación, comunicación y relaciones dentro de ellas. Se reconoce que la educación es un vínculo social complejo e histórico que se transmite y se asimila a través de la herencia cultural, mediante la interacción de estrategias, valores y técnicas específicas.
- 2) Fundamentos ontológicos, ayudara a los directores-líderes a comprender cómo su forma de ser y actuar influye en su liderazgo y en el entorno educativo. Al tomar conciencia de sus patrones de comportamiento, los directores-líderes pueden mejorar sus habilidades directivas, lograr un mayor impacto positivo en la comunidad educativa y alcanzar una mayor satisfacción personal. Es decir, permitirá reflexionar sobre su forma de ser y de actuar, incluyendo sus emociones, comunicación y lenguaje corporal, identificar patrones de comportamiento que pueden estar limitando su efectividad como líderes, desarrollar nuevas habilidades y estrategias para mejorar su desempeño y generar un cambio positivo en las relaciones y dinámicas de la comunidad educativa. Todo va puede ayudar a los directores-líderes a alcanzar su máximo potencial y crear un impacto positivo en sus escuelas y comunidades.
- 3) En cuanto al fundamento psicopedagógico, las actividades desarrolladas permiten a los directivos destacar la importancia de la cultura organizacional desde un enfoque constructivista y tecnológico. Cada participante tiene la responsabilidad de aprendizaje

propio el cual se ve enriquecido a través del intercambio grupal y la retroalimentación constante, fundamentado en una perspectiva crítica, didáctica y de gestión.

- 4) Fundamentos metodológicos, se realizarán sesiones individuales de coaching con cada participante con el fin de identificar metas, habilidades destacadas y áreas de mejora. Se brindará un seguimiento continuo y apoyo en la implementación de planes de acción. Se llevarán a cabo talleres grupales sobre liderazgo, gestión del tiempo, comunicación efectiva y otros temas pertinentes. Asimismo, se impartirán conferencias de desarrollo profesional centradas en el crecimiento personal y académico, y finalmente se asignarán mentores experimentados para proporcionar orientación y respaldo a los participantes. Se les acompañará en el proceso de establecer y alcanzar metas.

5.3. Descripción de la propuesta

El plan de coaching académico fue diseñado especialmente para que todos los directores de instituciones educativas potenciesen sus capacidades de liderazgo y mejoraran la calidad de la gestión en sus entornos educativos. A través de este plan, los gerentes podrán evaluar sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales, permitiéndoles mejorar su capacitación y motivación a través de talleres teóricos y prácticos que adapten el contenido seleccionado de implementación a contextos del mundo real. Estos talleres cubren temas relevantes que se aplican a la dirección de la educación, proceso de formación dinámico y práctico, empleando métodos de aprendizaje que también se basan en las experiencias y desafíos de la comunidad educativa.

En este contexto, es crucial entender cómo cada participante se acerca y supera los desafíos que se presentan en cada ejercicio. El participante, sus compañeros directivos y el equipo de coaching observan y evalúan estas acciones. Estas observaciones son esenciales para que el director-participante amplíe su autopercepción y profundice su conciencia de su existencia y acciones. También te da la oportunidad de usar el lenguaje adecuado para comunicarte bien y desarrollar tus habilidades emocionales, lo que te ayudará a mejorar en las áreas donde necesitas crecer.

5.4. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Mejorar las habilidades de liderazgo directivo a través de un plan de coaching personalizado orientado al crecimiento individual y organizacional.

Objetivos específicos:

- Fortalecer las habilidades de liderazgo directivo para promover la toma de decisiones efectivas y la resolución de conflictos en entornos académicos y organizacionales
- Mejorar los conocimientos y habilidades necesarios para promover una comunicación efectiva y satisfactoria, con el fin de mejorar la calidad del entorno educativo.
- Desarrollar actividades que contribuya a fortalecer la cultura organizacional.

5.5. Alcance

El programa de coaching académico está diseñado especialmente para los 101 directores de las instituciones educativas (IE) del Distrito Educativo 12D04 Ventanas, quienes son el foco principal de esta propuesta. La idea es fortalecer sus competencias directivas en áreas clave como el liderazgo, la comunicación y el manejo emocional, además de desarrollar las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que son esenciales para una gestión educativa efectiva.

Al involucrar a estos 101 directores, se busca crear un proceso de acompañamiento que potencie sus capacidades de liderazgo. Esto se logrará a través de estrategias que fomenten la reflexión, la orientación, la comunicación efectiva, la gestión emocional, la toma de decisiones y la resolución de problemas que surgen en su contexto institucional. Así, el programa se presenta como una opción de formación y apoyo que se adapta a las necesidades que se han identificado en el diagnóstico de las instituciones educativas del Distrito..

5.6. Resultados esperados

- Optimizar el rendimiento académico de los directivos
- Incremento de la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo directivo y del personal docente.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional basada en el crecimiento, la colaboración y el liderazgo efectivo.

5.7. Cronograma

El plan de coaching académico fue diseñado especialmente para que todos los directores de instituciones educativas potenciesen sus capacidades de liderazgo y mejoraran la calidad de la gestión en sus entornos educativos. A través de este plan, los gerentes podrán evaluar sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales, permitiéndoles mejorar su capacitación y

motivación a través de talleres teóricos y prácticos que adapten el contenido seleccionado de implementación a contextos del mundo real. Estos talleres cubren temas relevantes que se aplican a la dirección de la educación, proceso de formación dinámico y práctico, empleando métodos de aprendizaje que también se basan en las experiencias y desafíos de la comunidad educativa.

En el participante en donde sus compañeros directivos y el equipo de coaching observan y evalúan estas acciones. Estas observaciones son esenciales para que el director-participante amplíe su autopercepción y profundice su conciencia de su existencia y acciones. También te da la oportunidad de usar el lenguaje adecuado para comunicarte bien y desarrollar tus habilidades emocionales, lo que te ayudará a mejorar en las áreas donde necesitas crecer.

Tabla 38

Cronograma

No	Actividades	Tiempo	Horas	Fecha Tentativa
1	Convocatoria a los directivos de las IE			Marzo 2025
2	Taller 1: Liderazgo agente de cambio del directivo en las habilidades técnicas	1 mes	4h	Abril 2025
3	Taller 2: Comunicación de calidad del director en las habilidades humanas	1 mes	4h	Mayo 2025
4	Taller 3: Manejo emocional del rector-director en las habilidades conceptuales	1 mes	4h	Junio 2025
5	Clausura del taller			Julio 2025

Nota. Elaboración propia

El Taller 1, que se llevó a cabo en abril de 2025, pone el liderazgo en el centro de la conversación y reconoce al directivo como un verdadero agente de cambio, especialmente al fortalecer sus habilidades técnicas. Esta primera etapa es clave, ya que ofrece herramientas esenciales para planificar, organizar, dirigir y gestionar los procesos dentro de la institución. Luego, el Taller 2, programado para mayo, complementa esta base al enfocarse en el desarrollo de habilidades humanas, destacando la importancia de una comunicación efectiva que mejore las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa. Finalmente, el Taller 3, que se realizará en junio, añade el manejo emocional y las habilidades conceptuales, con el objetivo de que el rector o director pueda analizar situaciones institucionales, entender diferentes puntos de vista y tomar decisiones de manera reflexiva y equilibrada.

En la secuencia de talleres permite ver una lógica de integración de competencias, donde las habilidades técnicas, humanas y conceptuales no se desarrollan de forma aislada, sino que se complementan entre sí en el contexto del liderazgo educativo. Desde esta perspectiva, el directivo necesita no solo conocimientos para gestionar, sino también habilidades para relacionarse y capacidades conceptuales y emocionales que le permitan interpretar situaciones complejas y responder de manera adecuada a las necesidades de la institución educativa.

5.8. Presupuesto

Tabla 39

Presupuesto

Código	Descripción	Importe S/.
23.15.12	Útiles de escritorio (papelería, tinta)	100.00
23.22.23	Proveedor servicio de internet	110.00
23.27.116	Servicio técnico	80.00
Total		290.00

Nota. Elaboración propia

El servicio de Internet es el área que más recursos consume, con un total de S/. 110.00, lo que representa el 37,93% del presupuesto total, lo que subraya la importancia de una fuerte conectividad para permitir una comunicación efectiva, organización y potencialmente el desarrollo de iniciativas de capacitación. En segundo lugar, identificamos herramientas de escritorio por un total de S/. 100.000, que representan el 34,48% del presupuesto, específicamente asignadas para cubrir los materiales necesarios para la preparación y ejecución de las actividades. 80,00, que representa el 27,59%, se proporciona como un recurso complementario para garantizar que los medios tecnológicos funcionen correctamente.

En general, la distribución presupuestaria demuestra una asignación equilibrada de recursos, ya que los tres rubros se centran en las necesidades directamente vinculadas a la aplicación del proceso; con un costo de 290,00 dólares, se puede considerar que se trata de una inversión operativa de bajo coste destinada a mantener las condiciones materiales y tecnológicas esenciales para la realización de las actividades previstas. Por consiguiente, la planificación financiera se sincroniza con el calendario, ya que los recursos asignados cubren las necesidades administrativas, de comunicación y técnicas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Figura 8
Plan de coaching académico



54

Nota. Elaboración propia

Tabla 40

Plan de coaching académico para la mejora continua en las habilidades

NOMBRE DEL PROYECTO 	Plan de coaching académico para la mejora continua en las habilidades de liderazgo de las IE del Distrito 12D04	INICIO	FIN
	Mg. Lasso Cambo, Flor Maribel	03/03/2025	30/06/2025

			MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
Mes																						
Semanas			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Convocatoria a los directivos de las IE	03/03/2025	31/03/2025																				
TALLER 1 Liderazgo agente de cambio del directivo en las habilidades técnicas	08/04/2025	30/04/2025																				
TALLER 2 Comunicación de calidad del director en las habilidades humanas	06/05/2025	31/05/2025																				
TALLER 3 Manejo emocional del rector-director en las habilidades conceptuales	10/06/2025	30/06/2025																				
Clausura del taller	18/07/2025	18/07/2025																				

Nota. Elaboración propia

El Coaching Académico se presentan a través de talleres de cuatro horas, los cuales se estructuran de la siguiente manera:

Tabla 41

Liderazgo agente de cambio del directivo en las habilidades técnicas

ESTRUCTURA	
Descripción	Se realizará una actividad durante la jornada de cuatro horas, cuyo objetivo es aumentar la conciencia del rector y director sobre los diferentes estilos de liderazgo, en la cual se van a emplear diferentes acciones como dinámicas y también ejercicios para lograr un proceso reflexivo y de mejora en la comunidad educativa.
Objetivos	Fortalecer la comprensión del ser y actuar como líder, evaluando de manera crítica el propio estilo de liderazgo ante la comunidad educativa. Desarrollar habilidades fundamentales del liderazgo virtuoso orientado a obtener resultados efectivos y satisfactorios para uno mismo, el equipo de trabajo y otros involucrados en el ámbito educativo. Reforzar la narrativa que respalda el liderazgo virtuoso para comunicarse de manera significativa con diversas audiencias a las que se sirve.
Metodología	Se realizará acompañamiento de cuatro horas cada una para realizar un taller de forma práctica donde se desarrollará dinámicas y diferentes temáticas para fomentar acciones de reflexión sobre el liderazgo efectivo y obtener resultados positivos para mejorar tus fortalezas y debilidades.
Temáticas	Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, competencias, habilidades blandas, habilidades duras, toma de decisiones, estrategias de aprendizaje, pensamiento crítico y análisis, creatividad, originalidad e iniciativa.
Participantes	101 directivos del Distrito 12D04
Responsables	Área planificación y Asre
Temporalización	Cuatro sesiones de dos horas por semana al inicio del periodo escolar. El horario será acordado por el jefe de las áreas.
Evaluación	Registro de asistencia.

Nota. Elaboración propia

La actividad “Liderazgo agente de cambio del directivo en las habilidades técnicas” se presenta como un espacio de formación práctica diseñado para fortalecer el liderazgo de los rectores y directores del Distrito 12D04, basado en su estructura incluye una jornada de trabajo que combina dinámicas, ejercicios participativos y momentos de reflexión, con el objetivo de que los participantes identifiquen sus propios estilos de liderazgo y evalúen cómo estos impactan en la gestión institucional y en las relaciones con la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, el liderazgo se entiende no solo como una función administrativa, sino como una habilidad que permite guiar equipos, fomentar cambios y lograr resultados positivos.

En cuanto a los objetivos, la propuesta busca cultivar una visión crítica sobre el desempeño directivo, potenciar las capacidades relacionadas con un liderazgo virtuoso y mejorar la habilidad para actuar en diversas situaciones educativas. La inclusión de elementos como la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la creatividad y la iniciativa ayuda a conectar las habilidades técnicas con situaciones concretas de la gestión escolar. Además, reflexionar sobre fortalezas y debilidades promueve un proceso de autoconocimiento que puede llevar a los directivos a adoptar prácticas de liderazgo más conscientes, participativas y enfocadas en alcanzar los objetivos institucionales.

La metodología es principalmente práctica, ya que se propone desarrollar dinámicas y ejercicios durante las sesiones de formación. Este enfoque permite ir más allá de una capacitación puramente teórica y fomenta la participación activa de los directivos, creando espacios para analizar experiencias, resolver problemas y proponer alternativas de mejora. La organización de cuatro sesiones de dos horas por semana facilita un proceso formativo progresivo, lo que ayuda a los participantes a apropiarse de los contenidos de manera efectiva.

En cuanto a los temas tratados, se observa una conexión clara entre habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, competencias, y tanto habilidades blandas como duras, así como en la toma de decisiones, el pensamiento crítico, la creatividad y la iniciativa. Esta mezcla es muy relevante, ya que el rol del directivo exige combinar conocimientos técnicos con habilidades personales y sociales. Por eso, el taller tiene como objetivo que los participantes no solo aprendan

sobre diversas herramientas de liderazgo, sino que también desarrollen las capacidades necesarias para aplicarlas en la planificación, coordinación, resolución de problemas y en la dirección de los equipos educativos.

La participación de 101 directivos del Distrito 12D04 amplía el impacto de la propuesta y permite ver el taller como una acción de formación institucional. La responsabilidad asignada al Área de Planificación y Asre ayuda a establecer un espacio dedicado a coordinar y acompañar el proceso, mientras que la flexibilidad en el horario, acordada con los responsables de las áreas, facilita su integración con las actividades del año escolar.

La evaluación a través del registro de asistencia, la autoevaluación y la entrega de certificados incluye mecanismos básicos para el seguimiento y reconocimiento de la participación. El registro permite comprobar la asistencia a las sesiones; la autoevaluación ayuda a cada directivo a reflexionar sobre sus aprendizajes, fortalezas y áreas de mejora; y la certificación formaliza la finalización del proceso. En conjunto, la propuesta muestra una relación coherente entre los objetivos, la metodología, los contenidos, los participantes y la evaluación, con el fin de fortalecer al directivo como un agente de cambio y fomentar un liderazgo que impulse mejoras en la gestión y en la comunidad educativa.

Tabla 42

Comunicación de calidad del director en las habilidades humanas

ESTRUCTURA	
Descripción	La actividad se llevará a cabo durante cuatro horas, con el objetivo de incrementar la conciencia de los directivos mediante dinámicas y ejercicios. Se enfocó en mejorar la calidad de la comunicación con la comunidad educativa, fomentando la consolidación de patrones efectivos y la mejora de áreas menos desarrolladas o adecuadas.
Objetivos	Mejorar la calidad de la comunicación a través de la efectividad y la satisfacción. Dominar los elementos clave de la comunicación. Abordar aspectos críticos según las habilidades necesarias para una comunicación de calidad. Fomentar una valoración positiva de los equipos de trabajo mediante un lenguaje constructivo. Desarrollar habilidades de comunicación efectiva para diversas situaciones institucionales.

Metodología	Dos sesiones de talleres prácticos de cuatro horas que se enfocan en dinámicas y temáticas en comunicación para fortalecer las habilidades, actitudes y conocimientos vinculados efectiva para líderes, mediante la acción, reflexión y mejora continua.
Temáticas	Habilidades de comunicación, inteligencia emocional, escucha activa, relaciones interpersonales, motivación, resolución de conflictos, gestión de tiempo y productividad
Participantes	101 directivos del Distrito 12D04
Responsables	Área de planificación y Asre
Temporalización	Cuatro sesiones de dos horas por semana al inicio del periodo escolar. El horario será acordado por el jefe de las áreas.
Evaluación	Registro de asistencia. Autoevaluación Entrega de certificados

Nota. Elaboración propia

La actividad titulada “Comunicación de calidad del director en las habilidades humanas” tiene como propósito reforzar las habilidades comunicativas de los líderes en el Distrito 12D04. Se entiende que una comunicación eficaz es fundamental para guiar equipos y garantizar el adecuado funcionamiento de las escuelas. La propuesta incluye un día de formación que mezcla dinámicas y ejercicios prácticos, lo que permite a los directores reconocer sus patrones comunicativos, detectar áreas que necesitan mejora y promover interacciones más efectivas con docentes, estudiantes, familias y otros integrantes de la comunidad educativa.

Respecto a los objetivos, el taller aspira a elevar la calidad de la comunicación mediante el desarrollo de competencias relacionadas con la efectividad, la satisfacción, la escucha activa y el empleo de un lenguaje positivo. Se espera que los directivos comprendan los elementos básicos del proceso de comunicación y respondan de manera adecuada a diferentes situaciones dentro de la institución. Desde la óptica de las habilidades humanas, estos objetivos contribuyen a establecer relaciones fundamentadas en el respeto, la confianza y el reconocimiento del trabajo en equipo, lo que resulta esencial para fortalecer la cooperación y el compromiso institucional.

La metodología está centrada en talleres prácticos que combinan acción, reflexión y mejora constante. A través de dinámicas, los participantes tienen la oportunidad de vivir experiencias comunicativas, evaluar sus propias conductas y crear alternativas para optimizar sus interacciones. Esta metodología es relevante ya que transforma la comunicación en una habilidad que se puede practicar y perfeccionar mediante experiencias concretas, en lugar de limitarse a una simple transmisión de información teórica.

Las temáticas propuestas están íntimamente ligadas a las competencias humanas esenciales para un desempeño adecuado en la gestión. Aspectos como la comunicación, la emocionalidad, la escucha activa y las interacciones humanas son cruciales para forjar relaciones robustas con los diversos actores de la educación. Asimismo, la motivación y el manejo de conflictos permiten al líder actuar de forma positiva en situaciones que podrían influir en el ambiente institucional. La administración del tiempo y la productividad son habilidades esenciales, ya que relacionan la comunicación con la organización y el cumplimiento eficiente de las labores directivas.

La implicación de 101 líderes del Distrito 12D04 otorga un significativo alcance institucional a esta iniciativa. La responsabilidad del Área de Planificación y Asre facilita un espacio para coordinar el desarrollo del taller, y la programación de cuatro sesiones de dos horas cada semana al inicio del año escolar propicia una organización progresiva de las actividades educativas, sincronizándolas con la planificación institucional.

Además, los métodos de evaluación, que comprenden el control de asistencia, la autoevaluación y la emisión de certificados, permiten comprobar la participación y estimulan la reflexión personal sobre los aprendizajes alcanzados. La autoevaluación es particularmente útil, ya que asiste a cada líder en reconocer sus progresos y las áreas que requieren ser fortalecidas en sus habilidades comunicativas. En conjunto, la actividad se mantiene alineada con sus metas, metodología, contenidos y evaluación, estableciéndose como una estrategia orientada a desarrollar habilidades humanas para lograr una comunicación directiva que sea efectiva, empática, constructiva y que beneficie a la comunidad educativa.

Tabla 43

Manejo emocional del rector-director en las habilidades conceptuales

ESTRUCTURA	
Descripción	La actividad se llevó a cabo durante dos sesiones de dos horas cada una, con el objetivo de aumentar la conciencia del director sobre su mundo emocional y relacional. Se emplearon dinámicas y temáticas para explorar cómo maneja sus aquellas emociones dentro de los miembros con el propósito es fortalecer patrones emocionales efectivos, afectivos y maduros, al mismo tiempo que se buscaba mejorar aquellos aspectos menos adecuados.
Objetivos	Mejorar el reconocimiento y validación de las emociones. Comprender el papel de las emociones básicas en el rendimiento y bienestar laboral. Abordar elementos claves para resolver desafíos. Promover la flexibilidad y adaptación al cambio. Aplicar habilidades de gestión emocional en diversas situaciones institucionales.
Metodología	Dos talleres prácticos de cuatro horas se llevarán a cabo con el objetivo de fortalecer el entendimiento del dominio emocional y fomentar relaciones saludables y maduras con los colaboradores, de manera que se puedan abordar diversos momentos con el fin de generar cambios y nuevos desafíos.
Temáticas	Evaluar problemas en la organización, fijación de objetivos, articulación estratégica y evaluación de la eficacia de la planificación, gestión de procesos, competencias gerenciales y clima laboral
Participantes	101 directivos del Distrito 12D04
Responsables	Área de planificación y Asre
Temporalización	Dos sesiones de dos horas cada uno por semana al inicio del periodo escolar. El horario será acordado por el jefe de las áreas.
Evaluación	Registro de asistencia. Autoevaluación Entrega de certificados

Nota. Elaboración propia

La actividad denominada “Gestión emocional del rector-director en las habilidades conceptuales” está elaborada para mejorar las competencias de los líderes educativos, ayudándoles a comprender, manejar y aplicar de forma adecuada los aspectos emocionales y conceptuales cruciales en la administración institucional. La propuesta tiene como meta aumentar la conciencia sobre el entorno emocional y relacional del rector o director, dado que la toma de decisiones, la solución de problemas y la dirección de los equipos educativos requieren no solo conocimientos administrativos, sino también la destreza de identificar y regular sus propias emociones, así como entender las emociones de sus equipos.

Respecto a los objetivos, esta actividad se centra en reforzar la identificación y validación de las emociones, además de analizar cómo las emociones primarias afectan el rendimiento y el bienestar en el ámbito laboral. También se pretende desarrollar la habilidad de enfrentar retos, promover la adaptabilidad y ajustarse a las transformaciones dentro de la institución. Estos elementos permiten considerar las habilidades conceptuales como instrumentos que auxilian al directivo a examinar situaciones de forma integral, conectando factores humanos, organizativos y estratégicos para tomar decisiones acertadas y reaccionar de forma adecuada ante diferentes contextos.

La metodología incorpora talleres prácticos con dinámicas y ejercicios que facilitan la comprensión del dominio emocional y fomentan relaciones saludables y maduras con los miembros del equipo. Este enfoque práctico favorece la reflexión sobre situaciones propias del liderazgo y contribuye a identificar comportamientos que pueden modificarse para mejorar la convivencia y el rendimiento institucional. Además, la atención a los cambios y nuevos desafíos ayuda a desarrollar una actitud adaptativa ante las transformaciones que puedan surgir en el ámbito educativo.

Las temáticas establecidas combinan aspectos emocionales con habilidades de gestión conceptual. Analizar cuestiones organizativas, fijar metas, desarrollar estrategias y evaluar la efectividad del plan son procesos que permiten a los líderes comprender mejor el funcionamiento de la institución. Además, la gestión de procesos, las competencias de liderazgo y el ambiente laboral vinculan el análisis a la toma de decisiones y a la creación de un entorno favorable para la colaboración.

La involucración de 101 directivos del Distrito 12D04 otorga a esta actividad un relevante impacto institucional. La tarea del Área de Planificación y Asre es coordinar el desarrollo de las actividades formativas, y el programa abarca dos sesiones de dos horas cada semana al comenzar el año escolar. Esta organización favorece la integración gradual de los temas y se ajusta a las necesidades de planificación de las áreas respectivas.

La evaluación se realiza mediante el control de asistencia, la autoevaluación y la emisión de certificados, en donde el control permite confirmar la participación de los directivos, mientras que la autoevaluación incita a una reflexión sobre el crecimiento de las competencias emocionales y conceptuales adquiridas. La certificación, por otro lado, sirve como un reconocimiento de la participación en el proceso formativo. En conjunto, esta actividad une la gestión emocional, el análisis organizacional, la planificación y la estrategia, reforzando el perfil del rector-director como un líder apto para comprender situaciones complejas, adaptarse a cambios y tomar decisiones que favorezcan la mejora institucional.

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En referente al objetivo principal, se busca determinar cómo el coaching académico impacta en las habilidades de liderazgo de los directores en las instituciones educativas del Distrito. Los resultados mostraron la existencia de una relación de causa y efecto, respaldada por un valor estadístico de chi-cuadrado de 65,907, con una significancia de $p=0,000$, y un Pseudo R cuadrado de 0,722 (72%), lo que indica que hay un nivel de influencia entre ambas variables. Se acepta la hipótesis alternativa: el coaching académico tiene un impacto significativo en las capacidades de liderazgo, con una estimación del parámetro que confirma la relación entre las variables.

En lo que respecta al primer objetivo específico, que consiste en determinar la influencia del coaching académico sobre las habilidades técnicas de los directivos en las instituciones educativas del Distrito, se observó un bajo nivel en estas habilidades, alcanzando un 73,3%. Según los resultados, se evidenció una relación de causalidad, apoyada por un chi-cuadrado de 40,040, con una significancia de $p=0,000$ y un Pseudo R cuadrado de 0,442 (44%), lo que permite inferir que hay un nivel de influencia entre la variable dependiente 1 y la dimensión 1.

En cuanto al segundo objetivo específico, que busca establecer cómo el coaching académico afecta las habilidades humanas de los directivos en las instituciones educativas del Distrito, se mostró también un nivel bajo de habilidades humanas, con un 71,30%. Los resultados indicaron una relación de causalidad, con una estadística de chi-cuadrado de 48,329, significancia de $p=0,000$, y un Pseudo R cuadrado de 0,484 (48%), sugiriendo un nivel de influencia entre la variable 1 y la dimensión 2.

En conclusión se funciona al respecto a la última meta específica, que es determinar cómo el coaching académico impacta en las habilidades conceptuales de los directivos en las instituciones educativas del Distrito, se presentó un bajo nivel en estas habilidades, sumando un 72,30%. Según los resultados, se evidenció la existencia de una relación de causalidad,

sustentada por un chi-cuadrado de 49,829, con significancia de $p=0,000$ y un Pseudo R cuadrado de 0,49 (49%), lo que permite predecir un nivel de influencia entre la variable 1 y la dimensión 3.

6.3. Recomendaciones

Es fundamental que las principales autoridades del distrito educativo organicen y lleven a cabo de manera urgente capacitaciones continuas para rectores y directores, enfocadas en mejorar competencias directivas con el fin de asegurar una gestión educativa eficiente. Esto debe centrarse en las habilidades técnicas y conceptuales, dado que la investigación mostró un desempeño deficiente en comparación con las habilidades interpersonales. También es importante incluir talleres prácticos y dinámicos, mediante sesiones de coaching individual para cada participante, con la intención de identificar objetivos, habilidades sobresalientes y áreas que requieran mejora.

Se requiere que los rectores y directores participen en talleres de desarrollo profesional continuo enfocados en su rol directivo, responsabilidades y tareas como agentes de cambio. Esto ayudará a mejorar sus habilidades técnicas a través de actividades que fortalezcan el liderazgo técnico-pedagógico, en colaboración con la supervisión escolar, es decir, el Distrito de Educación, para promover la mejora constante de la enseñanza en conjunto con el cuerpo docente.

Es necesario que los rectores y directores participen en talleres prácticos que mejoren sus habilidades interpersonales, con el fin de fortalecer su comprensión del manejo emocional y fomentar relaciones saludables y maduras con su equipo. Esto les permitirá abordar diferentes situaciones para generar cambios y nuevos desafíos, además de facilitar la aplicación de habilidades de gestión emocional en diversas circunstancias dentro de la institución.

Se espera que los rectores y directores tomen parte en talleres prácticos que ayuden a potenciar sus habilidades conceptuales, especialmente en la resolución de problemas, la toma de decisiones y el diseño de estrategias en el ámbito profesional. Estas acciones contribuirán al

fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada en el crecimiento, la colaboración y un liderazgo efectivo.

Bibliografía

- Africanov, L. (2021). Developing Coaching Skills Of School Leaders. *Universidad de Plovdiv "Paisii Hilendarski*, 93(4), 1-19. <https://doi.org/10.53656/ped2021-4.08>
- Alonzo, Y. L., León, Q. K., & Avendaño, C. C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 7(28), 698–711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Alreiah, S. (2026). De la evaluación al empoderamiento: la supervisión no directiva del coaching como catalizador para el desarrollo del liderazgo escolar. *Liderazgo en Educación*, 11(1), 123-178. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1890429>
- Altopiedi, M., & García, A. B. (2020). El papel del «coach» en la formación de directivos: análisis de un programa específico. *EDUCAR*, 56(1), 183–199. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1055>
- Athey, S., & Apuesta, S. (2019). Estimación de los efectos del tratamiento con bosques causales: una aplicación. *Estudios observacionales*, 5(6), 36–51. Obtenido de <https://arxiv.org/abs/1902.07409>
- Ávila, D. D., & Ibarra, D. M. (2017). Habilidades directivas. In Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. *Revista Científica*, 5(9). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2133>
- Ávila, H. (2022). El coaching y la programación neurolinguística como técnicas de influencia en la educación universitaria. Obtenido de <https://libroselectronicos.ilae.edu.co/index.php/ilae/catalog/book/328>
- Baque, V. L., Viteri Intriago, D. A., & Izquierdo, M. A. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), 123-156. Retrieved from

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100018&lang=es

- Bécart, A., & Ramírez, J. D. (2016). Fundamentos del coaching educativo: caracterización, aplicaciones y beneficios desde los cuatro pilares del saber. *Plumilla Educativa*, 18(2), 344–362. <https://doi.org/10.30554/plumillaedu.18.1973.2016>
- Benjamín, K. M., Schwartz, H., & Berglund, T. (2021). Desarrollo de líderes escolares: hallazgos de un estudio de prueba de control aleatorio del programa de desarrollo ejecutivo y coaching emparejado. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 44(2), 121-145. <https://doi.org/10.3102/016237372111047256>
- Caipo, E., & Palacios, J. (2023). Administrative management and educational coaching in school directors of Callao. *Ñeque Magazine*, 6(16), 222–231. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v6i16.119>
- Capcha, K. (2018). Senior Management Program in Transformational Leadership of the Directors of Educational Institutions in the district of Yanahuanca, Pasco – 2017. Doctoral Thesis. Cesar Vallejo University, Peru. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20>
- Cardenas, G. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05 -2019. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40444>
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición IDALBERTO CHIAVENATO. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Coello, S. J., Jiménez, M. M., & Huilcapi Mazacón, N. M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas Contemporáneo. Educación, Política y Valores*, 5(3), 123-156. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i>
- Collins, C., Murphy, R., & Brown, M. (2025). El poder del coaching en el aprendizaje y desarrollo profesional de los líderes escolares: un marco ecológico y perspectivas críticas a partir de

- una revisión sistemática. *Secretario de Liderazgo en Educación*, 10(8), 123-139. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1601455>
- Cornejo, Y. E. (2020). Efectos del programa coaching en la cultura organizacional de las instituciones educativas de UGEL Contralmirante Villar, Tumbes, 2019. Repositorio Institucional - UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53912>
- Cueva, P. G., Ortega, C. M., & Medina, C. R. (2022). Un acercamiento al rol del liderazgo docente. *Revista Científica de La UCSA*, 9(3), 72–84. <https://doi.org/10.18004/UCSA/2409-8752/2022.009.03.072>
- Davis, M. (2021). Examining Perceptions of Urban Academic Leaders' and Teachers' Development of Culturally Responsive Leadership. A Qualitative Case Study (Doctoral dissertation, Northcentral University). Obtenido de http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88
- Desimone, L. M., & Pak, K. (2017). El coaching pedagógico como desarrollo profesional de alta calidad. *Revista de la teoría a la práctica*, 56(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/00405841.2016.1241947>
- Donald, S., & Cavazos, B. (2017). Coaching de liderazgo para directores: un estudio nacional. *Mentoría y tutoría: asociación en el aprendizaje*, 25(2), 223-245. <https://doi.org/10.1080/13611267.2017.1327690>
- Ferreira, M., Olcina, S. G., & Reis, J. J. (2019). El profesorado como mediador cognitivo y promotor de un aprendizaje significativo. *Revista Educación*, 43(2), 1-19. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.37269>
- Fexe. (2022). Directive leadership: a commitment to the quality of education in Colombia: technical note. Ministry of National Education. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_3.pdf
- Freire, C., Ferradás, M., M. D., Núñez, J. C., & Valle, A. (2022). La consecución del funcionamiento psicológico pleno: la dimensión de crecimiento personal. *Papeles Del Psicólogo*, 43(1), 63–73. <https://doi.org/10.23923/PAP.PSICOL.2976>

- Gallucci, C., DeVogt, V. L., Yoon, I. H., & Boatright, B. (2010). Instructional Coaching: Building Theory About the Role and Organizational Support for Professional Learning. *American Educational Research Journal*, 47(4), 123-139. <https://doi.org/10.3102/0002831210371497>
- García, S. M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Glover, T. A., Reddy, L. A., & Crouse, K. (2023). Acciones de coaching instruccional que predicen las prácticas docentes en el aula y el rendimiento estudiantil. *Revista de Psicología Escolar*, 96(6), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2022.10.006>
- Guerra, F. R. (2022). Modelo integral de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa en instituciones educativas públicas - Lambayeque. Repositorio Institucional - UCV, Aplicada, 0-2. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98060/Quispe_PE-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Gueye, A. (2023). Senegalese female educators and educational leadership positions: A multiple case study of current and prospective female high school principals' perceptions of the position of high school principal. Doctoral dissertation, Kent State University. Obtenido de https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=kent1684698728284713&disposition=inline
- Hammond, L., & Moore, W. (2018). Profesores que adoptan la instrucción explícita: el impacto de un desarrollo profesional y un modelo de entrenamiento instruccional directivo. *Revista australiana de formación docente*, 43(7), 123-145. <https://doi.org/10.14221/ajte.2018v43n7.7>
- Hernández, S. R., & Mendoza, T. C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Obtenido de https://www.academia.edu/57793043/metodologia_de_la_investigaci%c3%93n_las_rutas_cuantitativa_cualitativa_y_mixta?sm=b

- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). Metodología De La Investigación Científica Y Educativa. In Metodología de la investigación científica y educativa. Retrieved from https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Hernández, T. D. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria, COVID-19. . 7(2), 1-19. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i3.52>
- Hiriyappa, B. (2018). Desarrollo de las habilidades de liderazgo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=MK5dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Holmes, W., & Kaso, N. (2021). Principal's leadership: how to improve the quality of teaching and learning process in state junior high school of luwu, the. jurnal administrare. Epistemology: Rural school and district leadership for diversity and social justice. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 37(1), 39-58. . <https://doi.org/10.26858/ja.v8i1.19126>
- Ibay, S. B., & Pa-Alisbo, M. A. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok. Thailand. *World Journal Of Education*, 10(1), 149-169. <https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p149>
- Kilag, O. K. (2024). Examining the Role of the Learning Sciences Framework in Shaping Educational Leadership Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for*, 1(11), 1-16. Obtenido de <https://zenodo.org/records/10967147>
- Lofthouse, R. (2019). Coaching in education: A professional development process in formation. . *Professional Development in Education*, 45(1), 33-45. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1529611>
- López Olea, F. (2022). Leadership skills of managers of educational institutions. Espirales . *Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 6(41), e3421. <https://doi.org/10.31876/ER.V6I41.818>

- Master, B. K., Schwartz, H., & Berglun, T. (2021). Desarrollo de líderes escolares: hallazgos de un estudio de prueba de control aleatorio del programa de desarrollo ejecutivo y coaching emparejado. *Evaluación Educativa y Análisis de Políticas*, 2(2), 191–212. <https://doi.org/10.3102/01623737211047256>
- Ming Yu, W. (2018). Critical incidents as a reflective tool for professional development: An experience with in-service teachers. . *Reflective Practice*, 19(6), 763-776. <https://doi.org/10.1080/14623943.2018.1539652>
- Miranda, B. S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. RIDE. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 7(13). <https://doi.org/10.23913/ride.v7i13.245>
- Muñoz, Z. L., & Román, C. E. (2020). Estado de formación y desarrollo en gestión educativa de los directores escolares. caso de estudio Distrito de Educación Manta. *Revista Científica* , 8(15), 35–59. <https://doi.org/10.55560/ARETE.2022.15.8.2>
- Padilla, D. O., Alexandra, J., & Fuentes, V. (2022). El liderazgo en la gestión del director. . *Revista Andina de Educación* , 6(1), 006111–006111. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Podolchak, N. Y., Prokopyshyn, R. L., & Karkovska, V. Y. (2019). The influence of coaching on the development of manager's leadership skills. . *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 19(4), 107–113. <https://doi.org/10.29202/NVNG>
- Pupo, G. B., Yander, C. G., & Magalis, R. G. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2), e1322. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I2.2544>
- Ramírez, A. J., & Tesén, A. J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17–34. <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.113>
- Reddy, L. A., Shernoff, E., & Lekwa, A. (2021). Un ensayo controlado aleatorio de coaching instruccional en escuelas urbanas de alta pobreza: examen de las prácticas de los docentes

- y los resultados de los estudiantes. *Revista de Psicología Escolar*, 86(11), 151-168.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2021.04.001>
- Romero, P. R., Barboza, A. L., Palacios, S. J., & Rodríguez, Á. C. (2022). Efectos de un plan de coaching con programación neurolingüística para el logro de competencias académicas. . *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 549-564.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.11>
- Shafee, S., Ghavifekr, S., & Abdullah, Z. (2019). Leadership role of coaches in improving teachers' instructional practices. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 7(1), 92–112. <https://doi.org/10.22452/mojem/vol7no1.5>
- Taun, K., Zagalaz, S., L., M., & Chacón, C. R. (2022). Management Skills and Styles of School Principals during the COVID-19 Pandemic. *Education Sciences*, 12(11), e3453.
<https://doi.org/10.3390/EDUCSCI12110794>
- Vaganova, O., Ilyashenko, L., Smirnova, Z., Bystrova, N., & Kaznacheeva, S. (2019). Students' creative abilities development in higher educational institution. *Retrieved from Amazonia Investiga*, 8(22), 701-710. Obtenido de <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/822>
- Wise, D., & Cavazo, B. (2017). Coaching de liderazgo para directores: un estudio nacional. *Published online*, 7(4), 223-245. <https://doi.org/10.1080/13611267.2017.1327690>
- Zamarripa, M. J., Vega, C. M., & Ortega, V. A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, Contabilidad Y Gestión. Realizacion del estudio* , 20(7), 224–245. .
<https://doi.org/10.36791/TCG.V8I20.168>

Anexos

Anexo 1

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de coaching académico

Indicaciones: Estimado directivo, en el siguiente instrumento encontrará varios ítems relacionados con su pensamiento y comportamiento en diversas acciones y decisiones con respecto a su equipo de trabajo en la institución educativa en la que trabaja. Lea cada pregunta y exprese su opinión marcando con una "x" en la opción que mejor corresponda utilizando la siguiente escala:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
COACHING ACADEMICO						
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO						
1	Influyo en mi equipo para lograr una visión institucional común y compartida					
2	Evalúo los pros y contras de cada opción y sus posibles impactos					
3	Motivo a mis colaboradores para que ejecuten tareas de calidad y alineadas con los objetivos educativos					
4	Promuevo el aprendizaje continuo, la innovación y la calidad en la institución					
5	Reconozco públicamente y felicito a los miembros de mi equipo por su buen trabajo					
6	Organizo el trabajo de manera coherente, estableciendo objetivos claros, responsabilidades definidas y estándares de calidad					
7	Abordo de manera oportuna y adecuada las tensiones o conflictos entre los miembros a través del diálogo					
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN						
8	Presto atención y no interrumpo mientras escucho a los demás expresar sus preocupaciones, y luego verifico mi comprensión con preguntas relevantes					
9	Animo a la otra persona para que continúe expresando su mensaje y sus emociones					
10	Cuando propongo o solicito una acción o actividad, lo hago de manera clara y precisa para que todos entiendan y sepan qué esperar de mí					
11	Me adapto a los cambios y desafíos que se presentan en mi entorno laboral y					

	académico					
12	Aprecio la diversidad y el trabajo colaborativo y respeto las opiniones y perspectivas de los demás					
13	Actúo de manera oportuna para abordar las quejas y proponer soluciones					
14	Tengo habilidad para comunicarme con todos los miembros de mi institución, sin importar su rol o posición, sin prejuicios					
DIMENSIÓN 3: MANEJO EMOCIONAL						
15	Preparo a mis equipos de trabajo emocionalmente para que se adapten fácilmente a los nuevos cambios y requisitos					
16	Exteriorizo mis emociones que permiten generar confianza, motivación, compromiso y bienestar en el equipo de trabajo.					
17	Aplico es el auto diálogo positivo sobre frases que me motivan y recuerdan mis fortalezas para buscar soluciones					
18	Expreso mis emociones de manera adecuada y asertiva					
19	Fomento un ambiente positivo y constructivo para resolver problemas y apoyar al equipo de trabajo					
20	Proyecto un adecuado manejo de emociones para fomentar el bienestar y el rendimiento de los trabajadores en la institución					
21	Identifico la emoción que estoy sintiendo para aceptarla sin juzgarla y generar un ambiente laboral adecuado					

Anexo 2

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de habilidades de liderazgo

Indicaciones: Estimado directivo, en el siguiente instrumento encontrará varios ítems relacionados con su pensamiento y comportamiento en diversas acciones y decisiones con respecto a su equipo de trabajo en la institución educativa en la que trabaja. Lea cada pregunta y exprese su opinión marcando con una "x" en la opción que mejor corresponda utilizando la siguiente escala:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
HABILIDADES DE LIDERAZGO						
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TÉCNICAS						
1	Aplico metodologías o buenas prácticas para asegurar la calidad y la eficiencia de los procesos y proyectos que lidero					
2	Identifico las necesidades, objetivos y expectativas de los docentes, así como sus fortalezas y áreas de mejora					
3	Fomento la autonomía, la responsabilidad y el compromiso de los docentes con su propio proceso de enseñanza, así como su capacidad de potenciar el desarrollo personal y profesional					
4	Planifico, asigno y superviso las tareas y responsabilidades de mi equipo					
5	Socializo sobre las normas y leyes educativas para que el docente fortalezca sus conocimientos					
6	Tengo la habilidad para generar soluciones estratégicas, oportunas y apropiadas dentro del marco institucional en situaciones adversas de contingencia o conflicto					
7	Coordino capacitaciones técnicas sobre temas curriculares en las diferentes asignaturas de formación académica					
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS						
8	Influyo, movilizo y conecto a los equipos y la comunidad para enfrentar objetivos comunes y superar obstáculos a nivel territorial y en las unidades educativas					
9	Fomento la participación e interacción de los docentes para establecer una relación de confianza, comprensión y apoyo en la toma de decisiones					

10	Demuestro la capacidad de generar la confianza necesaria para lograr objetivos y metas compartidas y convocar a los equipos de docentes					
11	Oriento, inspiro y movilizo a un equipo hacia el logro de objetivos comunes					
12	Creo soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas dentro del marco institucional frente a situaciones adversas de contingencia o conflicto					
13	Demuestro la capacidad de pensar con claridad y coherencia, y comunicarme efectivamente con actores que tienen diferentes perspectivas					
14	Manejo situaciones complejas o posibles conflictos asumiendo el papel de mediador					
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES CONCEPTUALES						
15	Cumplo con todas mis funciones en el campo que me desempeño como directivo					
16	Priorizo los problemas según su urgencia e importancia para la toma de decisiones que permitan resolverlos de forma efectiva					
17	Establezco los objetivos a mediano, corto y largo plazo a cumplirse					
18	Identifico las acciones prioritarias de las diferentes áreas de estudio para alcanzar los objetivos organizacionales					
19	Planifico con calidad, pertinencia y sostenibilidad en las actividades a desarrollar por la organización.					
20	Formulo nuevas acciones estratégicas para tomar decisiones integrando puntos de vista para cumplirlos los objetivos organizacionales					
21	Formo grupos de aprendizaje colaborativo entre los docentes para verificar si se cumplieron los objetivos del programa educativo.					

Anexo 3

Evaluación por juicio de expertos 1

Respetada juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de coaching académico y habilidades de liderazgo”

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales de la juez

Nombre de la juez	Carlos Sixto Vega Vilca
Grado académico	Maestría () Doctorado (x)
Área de formación académica	Clínica () Social ()
	Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional	Docencia
Institución donde labora	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años ()
	Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Validación de instrumento para medir gestión de contenidos digitales en docentes universitarios.

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	CUESTIONARIO DEL COACHING ACADEMICO Y HABILIDADES DE LIDERAZGO
Autora:	FLOR MARIBEL LASSO CAMBO
Procedencia:	Propio realizado por el investigador.
Administración:	DIRECTA
Tiempo de aplicación:	20 días
Ámbito de aplicación:	Instituciones del Distrito 12D04
Significación:	1. Variable Coaching académico consta de 21 ítems, muestra escala tipo Likert, con 4 dimensiones (Liderazgo, Comunicación y Manejo emocional) y se medirá a través de los niveles de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre (Ver anexo 1) 2. Variable habilidades de liderazgo consta de 21 ítems, muestra escala tipo Likert, con 5 dimensiones (habilidades técnicas, humanas y conceptuales) y se medirá a través de los niveles de alto, medio y bajo. (Ver anexo 02)

3. Soporte teórico

COACHING ACADEMICO

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Escala: Ordinal Variable 1:	Subescala: 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE	

Es un proceso integral que utiliza técnicas profesionales para ayudar a las personas en el sistema educativo a desarrollar, adquirir y fortalecer las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos. (Bécart & Ramírez, 2016). También Inca, (2022) enfatiza la importancia de fortalecer el liderazgo, comunicación y el manejo emocional	Dimensiones:	
	Liderazgo	Guerra (2022), menciona que esta dimensión es la capacidad de manejo de metas, asignación de recursos, participación efectiva y operatividad significativa para lograr una mejora de la calidad educativa.
	Comunicación	Revoredo (2020), se refiere como la particularidad de enunciar pensamientos, criterios y deseos, forma parte del clima de acción dentro de la educación
	Manejo emocional	Rodríguez (2018), señala que se consolida como el control de las emociones para configurar un sujeto que interactúa de forma significativa con sus pares y con su desempeño en la sociedad

HABILIDADES DE LIDERAZGO

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Escala: Ordinal Variable 2: Las habilidades de liderazgo es la capacidad de utilizar conocimientos y desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales en una persona para influir, motivar y dirigir a otras hacia el logro de	Subescala: 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE Dimensiones:	
	Habilidades técnicas	Son aquellas que tienen relación con el conocimiento y aplica métodos, procesos, herramientas y sistemas propios de una actividad profesional o un campo de estudio. Estas habilidades se adquieren mediante la formación académica, la experiencia laboral o el

objetivos comunes (Hiriyappa,2018)		autoaprendizaje, y son imprescindibles para desempeñar con éxito y afrontar inconvenientes que se presenten (Ávila & Ibarra, 2017).
	Habilidades humanas	Son las capacidades que nos permiten interactuar con otros, resolver problemas, tomar decisiones y adaptarnos a diferentes situaciones. Algunas de las habilidades humanas más importantes mencionadas incluyen la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional y la colaboración (Cárdenas, 2020).
	Habilidades conceptuales	se refieren a los conocimientos en un campo especializado, incluye la capacidad de analizar, sintetizar y evaluar información compleja y abstracta. Estas habilidades son esenciales para resolver problemas, tomar decisiones y diseñar estrategias en el ámbito profesional. Las personas con habilidades conceptuales pueden ver el panorama general, identificar las relaciones entre los elementos y anticipar las consecuencias de sus acciones (Mirelly et al.,2020).

5. Presentación de instrucciones para la juez

A continuación, a usted le presento el cuestionario de **coaching académico** elaborado por Flor Maribel Lasso Cambo, en el año 2023.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

semántica son adecuadas.	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

Calificación
1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

COACHING ACADEMICO

Dimensiones del instrumento: Coaching académico

- **Primera dimensión:** Liderazgo
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel del liderazgo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	1. Influyo en mi equipo para lograr una visión institucional común y compartida	4	4	4	
	2. Evalúo los pros y contras de cada opción y sus posibles impactos	4	4	4	
Articulación	3. Motivo a mis colaboradores para que ejecuten tareas de calidad y alineadas con los objetivos educativos	4	4	4	
	4. Promuevo el aprendizaje continuo, la innovación y la calidad en la institución	4	4	4	
Reconocimiento	5. Reconozco públicamente y felicito a los miembros de mi equipo por su buen trabajo	4	4	4	
Planificación de tareas	6. Organizo el trabajo de manera coherente, estableciendo objetivos claros, responsabilidades definidas y estándares de calidad	4	4	4	
	7. Abordo de manera oportuna y adecuada las tensiones o conflictos entre los miembros a través del diálogo	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Comunicación
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de comunicación

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Escucha activa	8. Presto atención y no interrumpo mientras escucho a los demás expresar sus preocupaciones, y luego verifico mi comprensión con preguntas relevantes	4	4	4	
	9. Animo a la otra persona para que continúe expresando su mensaje y sus emociones	4	4	4	
Afirmación de pruebas	10. Cuando propongo o solicito una acción o actividad, lo hago de manera clara y precisa para que todos entiendan y sepan qué esperar de mí	4	4	4	
	11. Me adapto a los cambios y desafíos que se presentan en mi entorno laboral y académico	4	4	4	
	12. Aprecio la diversidad y el trabajo colaborativo y respeto las opiniones y perspectivas de los demás.	4	4	4	
Precisión	13. Actúo de manera oportuna para abordar las quejas y proponer soluciones	4	4	4	
	14. Tengo habilidad para comunicarme con todos los miembros de mi institución, sin importar su rol o posición, sin prejuicios	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Manejo emocional
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el manejo emocional

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	15. Preparo a mis equipos de trabajo emocionalmente para que se adapten fácilmente a los nuevos cambios y requisitos	4	4	4	
Residencia	16. Exteriorizo mis emociones que permiten generar confianza, motivación, compromiso y bienestar en el equipo de trabajo.	4	4	4	
	17. Aplico es el auto diálogo positivo sobre frases que me motivan y recuerdan mis fortalezas para buscar soluciones	4	4	4	
Confianza	18. Expreso mis emociones de manera adecuada y asertiva	4	4	4	
	19. Fomento un ambiente positivo y constructivo para resolver problemas y apoyar al equipo de trabajo	4	4	4	
	20. Proyecto un adecuado manejo de emociones para fomentar el bienestar y el rendimiento de los trabajadores en la institución	4	4	4	
	21. Identifico la emoción que estoy sintiendo para aceptarla sin juzgarla y generar un ambiente laboral adecuado.	4	4	4	

HABILIDADES DE LIDERAZGO

Dimensiones del instrumento: Habilidades de liderazgo

- **Primera dimensión:** Habilidades técnicas
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de habilidades técnicas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento	1. Aplico metodologías o buenas prácticas para asegurar la calidad y la eficiencia de los procesos y proyectos que lidero	4	4	4	
	2. Identifico las necesidades, objetivos y expectativas de los docentes, así como sus fortalezas y áreas de mejora	4	4	4	
	3. Fomento la autonomía, la responsabilidad y el compromiso de los docentes con su propio proceso de enseñanza, así como su capacidad de potenciar el desarrollo personal y profesional i.	4	4	4	
Experiencia	4. Planifico, asigno y superviso las tareas y responsabilidades de mi equipo	4	4	4	
	5. Socializo sobre las normas y leyes educativas para que el docente fortalezca sus conocimientos	4	4	4	
	6. Coordino capacitaciones técnicas sobre temas curriculares en las diferentes asignaturas de formación académica	4	4	4	

Técnicas	7. Tengo la habilidad para generar soluciones estratégicas, oportunas y apropiadas dentro del marco institucional en situaciones adversas de contingencia o conflicto	4	4	4	
----------	---	---	---	---	--

- **Segunda dimensión: Habilidades humanas**
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de habilidades humanas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	8. Influyo, movilizo y conecto a los equipos y la comunidad para enfrentar objetivos comunes y superar obstáculos a nivel territorial y en las unidades educativas	4	4	4	
	9. Fomento la participación e interacción de los docentes para establecer una relación de confianza, comprensión y apoyo en la toma de decisiones	4	4	4	
Relaciones interpersonales	10. Demuestro la capacidad de generar la confianza necesaria para lograr objetivos y metas compartidas y convocar a los equipos de docentes	4	4	4	
	11. Oriento, inspiro y movilizo a un equipo hacia el logro de objetivos comunes	4	4	4	
Motivación	12. Creo soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas dentro del marco institucional frente a situaciones adversas de contingencia o conflicto	4	4	4	

	13. Demuestro la capacidad de pensar con claridad y coherencia, y comunicarme efectivamente con actores que tienen diferentes perspectivas	4	4	4	
	14. Manejo situaciones complejas o posibles conflictos asumiendo el papel de mediador				

- **Tercera dimensión:** Habilidades conceptuales
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir las habilidades conceptuales

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Establecimiento de prioridades en Fijación de objetivos	15. Cumpló con todas mis funciones en el campo que me desempeño como directivo	4	4	4	
	16. Priorizo los problemas según su urgencia e importancia para la toma de decisiones que permitan resolverlos de forma efectiva	4	4	4	
Articulación estratégica	17. Establezco los objetivos a mediano, corto y largo plazo a cumplirse	4	4	4	
	18. Identifico las acciones prioritarias de las diferentes áreas de estudio para alcanzar los objetivos organizacionales				

Evaluación de la eficacia de la planificación	19. Planifico con calidad, pertinencia y sostenibilidad en las actividades a desarrollar por la organización.	4	4	4	
	20. Formulo nuevas acciones estratégicas para tomar decisiones integrando puntos de vista para cumplir los objetivos organizacionales	4	4	4	
	21. Formo grupos de aprendizaje colaborativo entre los docentes para verificar si se cumplieron los objetivos del programa educativo.	4	4	4	



Dr. Carlos Sixto Vega Vilca

DNI: 09826463

<https://orcid.org/0000-0002-2755-8819>

Anexo 4

Evaluación por juicio de expertos 2

Respetada juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de coaching académico y habilidades de liderazgo”

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales de la juez

Nombre de la juez	Freddy Felipe Luza Castillo
Grado académico	Maestría () Doctorado (x)
Área de formación académica	Clínica () Social ()
	Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional	Docencia
Institución donde labora	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años ()
	Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Validación de instrumento para medir gestión de contenidos digitales en docentes universitarios.

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	CUESTIONARIO DEL COACHING ACADEMICO Y HABILIDADES DE LIDERAZGO
Autora:	FLOR MARIBEL LASSO CAMBO
Procedencia:	Propio realizado por el investigador.
Administración:	DIRECTA
Tiempo de aplicación:	20 dais
Ámbito de aplicación:	Instituciones del Distrito 12D04
Significación:	4. Variable Coaching académico consta de 21 ítems, muestra escala tipo Likert, con 4 dimensiones (Liderazgo, Comunicación y Manejo emocional) y se medirá a través de los niveles de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre (Ver anexo 1) 5. Variable habilidades de liderazgo consta de 21 ítems, muestra escala tipo Likert, con 5 dimensiones (habilidades técnicas, humanas y conceptuales) y se medirá a través de los niveles de alto, medio y bajo. (Ver anexo 02)

6. Soporte teórico

COACHING ACADEMICO

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Escala: Ordinal Variable 1: Es un proceso integral que utiliza técnicas profesionales	Subescala: 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE Dimensiones:	

para ayudar a las personas en el sistema educativo a desarrollar, adquirir y fortalecer las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos. (Bécart & Ramírez, 2016). También Inca, (2022) enfatiza la importancia de fortalecer el liderazgo, comunicación y el manejo emocional	Liderazgo	Guerra (2022), menciona que esta dimensión es la capacidad de manejo de metas, asignación de recursos, participación efectiva y operatividad significativa para lograr una mejora de la calidad educativa.
	Comunicación	Revoredo (2020), se refiere como la particularidad de enunciar pensamientos, criterios y deseos, forma parte del clima de acción dentro de la educación
	Manejo emocional	Rodríguez (2018), señala que se consolida como el control de las emociones para configurar un sujeto que interactúa de forma significativa con sus pares y con su desempeño en la sociedad

HABILIDADES DE LIDERAZGO

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Escala: Ordinal Variable 2: Las habilidades de liderazgo es la capacidad de utilizar conocimientos y desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales en una persona para influir, motivar y dirigir a otras hacia el logro de	Subescala: 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE Dimensiones:	
	Habilidades técnicas	Son aquellas que tienen relación con el conocimiento y aplica métodos, procesos, herramientas y sistemas propios de una actividad profesional o un campo de estudio. Estas habilidades se adquieren mediante la formación académica, la experiencia laboral o el autoaprendizaje, y son imprescindibles para

objetivos (Hiriyappa,2018)	comunes		desempeñar con éxito y afrontar inconvenientes que se presenten (Ávila & Ibarra, 2017).
	Habilidades humanas		Son las capacidades que nos permiten interactuar con otros, resolver problemas, tomar decisiones y adaptarnos a diferentes situaciones. Algunas de las habilidades humanas más importantes mencionadas incluyen la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional y la colaboración (Cárdenas, 2020).
	Habilidades conceptuales		se refieren a los conocimientos en un campo especializado, incluye la capacidad de analizar, sintetizar y evaluar información compleja y abstracta. Estas habilidades son esenciales para resolver problemas, tomar decisiones y diseñar estrategias en el ámbito profesional. Las personas con habilidades conceptuales pueden ver el panorama general, identificar las relaciones entre los elementos y anticipar las consecuencias de sus acciones (Mirelly et al.,2020).

5. Presentación de instrucciones para la juez

A continuación, a usted le presento el cuestionario de **coaching académico** elaborado por Flor Maribel Lasso Cambo, en el año 2023.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

Calificación
5. No cumple con el criterio
6. Bajo nivel
7. Moderado nivel
8. Alto nivel

COACHING ACADEMICO

Dimensiones del instrumento: Coaching académico

- **Primera dimensión:** Liderazgo
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel del liderazgo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	1. Influyo en mi equipo para lograr una visión institucional común y compartida	4	4	4	
	2. Evalúo los pros y contras de cada opción y sus posibles impactos	4	4	4	
Articulación	3. Motivo a mis colaboradores para que ejecuten tareas de calidad y alineadas con los objetivos educativos	4	4	4	
	4. Promuevo el aprendizaje continuo, la innovación y la calidad en la institución	4	4	4	
Reconocimiento	5. Reconozco públicamente y felicito a los miembros de mi equipo por su buen trabajo	4	4	4	
Planificación de tareas	6. Organizo el trabajo de manera coherente, estableciendo objetivos claros, responsabilidades definidas y estándares de calidad	4	4	4	
	7. Abordo de manera oportuna y adecuada las tensiones o conflictos entre los miembros a través del diálogo	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Comunicación
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de comunicación

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Escucha activa	1. Presto atención y no interrumpo mientras escucho a los demás expresar sus preocupaciones, y luego verifico mi comprensión con preguntas relevantes	4	4	4	
	2. Animo a la otra persona para que continúe expresando su mensaje y sus emociones	4	4	4	
Afirmación de pruebas	3. Cuando propongo o solicito una acción o actividad, lo hago de manera clara y precisa para que todos entiendan y sepan qué esperar de mí	4	4	4	
	4. Me adapto a los cambios y desafíos que se presentan en mi entorno laboral y académico	4	4	4	
	5. Aprecio la diversidad y el trabajo colaborativo y respeto las opiniones y perspectivas de los demás.	4	4	4	
Precisión	6. Actúo de manera oportuna para abordar las quejas y proponer soluciones	4	4	4	
	7. Tengo habilidad para comunicarme con todos los miembros de mi institución, sin importar su rol o posición, sin prejuicios	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Manejo emocional
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el manejo emocional

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	22. Preparo a mis equipos de trabajo emocionalmente para que se adapten fácilmente a los nuevos cambios y requisitos	4	4	4	
Residencia	23. Exteriorizo mis emociones que permiten generar confianza, motivación, compromiso y bienestar en el equipo de trabajo.	4	4	4	
	24. Aplico es el auto diálogo positivo sobre frases que me motivan y recuerdan mis fortalezas para buscar soluciones	4	4	4	
Confianza	25. Expreso mis emociones de manera adecuada y asertiva	4	4	4	
	26. Fomento un ambiente positivo y constructivo para resolver problemas y apoyar al equipo de trabajo	4	4	4	
	27. Proyecto un adecuado manejo de emociones para fomentar el bienestar y el rendimiento de los trabajadores en la institución	4	4	4	
	28. Identifico la emoción que estoy sintiendo para aceptarla sin juzgarla y generar un ambiente laboral adecuado.	4	4	4	

HABILIDADES DE LIDERAZGO

Dimensiones del instrumento: Habilidades de liderazgo

- **Primera dimensión:** Habilidades técnicas
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de habilidades técnicas

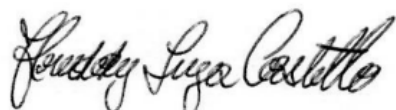
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento	1. Aplico metodologías o buenas prácticas para asegurar la calidad y la eficiencia de los procesos y proyectos que lidero	4	4	4	
	2. Identifico las necesidades, objetivos y expectativas de los docentes, así como sus fortalezas y áreas de mejora	4	4	4	
	3. Fomento la autonomía, la responsabilidad y el compromiso de los docentes con su propio proceso de enseñanza, así como su capacidad de potenciar el desarrollo personal y profesional i.	4	4	4	
Experiencia	4. Planifico, asigno y superviso las tareas y responsabilidades de mi equipo	4	4	4	
	5. Socializo sobre las normas y leyes educativas para que el docente fortalezca sus conocimientos	4	4	4	
	6. Coordino capacitaciones técnicas sobre temas curriculares en las diferentes asignaturas de formación académica	4	4	4	
Técnicas	7. Tengo la habilidad para generar soluciones estratégicas, oportunas y apropiadas dentro del marco institucional en situaciones adversas de contingencia o conflicto	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Habilidades humanas
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de habilidades humanas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	8. Influyo, movilizo y conecto a los equipos y la comunidad para enfrentar objetivos comunes y superar obstáculos a nivel territorial y en las unidades educativas	4	4	4	
	9. Fomento la participación e interacción de los docentes para establecer una relación de confianza, comprensión y apoyo en la toma de decisiones	4	4	4	
Relaciones interpersonales	10. Demuestro la capacidad de generar la confianza necesaria para lograr objetivos y metas compartidas y convocar a los equipos de docentes	4	4	4	
	11. Oriento, inspiro y movilizo a un equipo hacia el logro de objetivos comunes	4	4	4	
Motivación	12. Creo soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas dentro del marco institucional frente a situaciones adversas de contingencia o conflicto	4	4	4	
	13. Demuestro la capacidad de pensar con claridad y coherencia, y comunicarme efectivamente con actores que tienen diferentes perspectivas	4	4	4	
	14. Manejo situaciones complejas o posibles conflictos asumiendo el				

- **Tercera dimensión:** Habilidades conceptuales
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir las habilidades conceptuales

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Establecimiento de	15. Cumpló con todas mis funciones en el campo que me desempeño como directivo	4	4	4	
Fijación de objetivos	16. Priorizo los problemas según su urgencia e importancia para la toma de decisiones que permitan resolverlos de forma efectiva	4	4	4	
Articulación estratégica	17. Establezco los objetivos a mediano, corto y largo plazo a cumplirse	4	4	4	
	18. Identifico las acciones prioritarias de las diferentes áreas de estudio para alcanzar los objetivos organizacionales				
Evaluación de la eficacia de la planificación	19. Planifico con calidad, pertinencia y sostenibilidad en	4	4	4	
	20. Formulo nuevas acciones estratégicas para tomar decisiones integrando puntos de vista para cumplir los objetivos organizacionales	4	4	4	
	21. Formo grupos de aprendizaje colaborativo entre los docentes para verificar si se cumplieron los objetivos del programa educativo.	4	4	4	



Dr. Freddy Felipe Luza Castillo

DNI: 06798311

<https://orcid.org/0000-0003-1491-0251>

Anexo 5

Evaluación por juicio de expertos 3

Respetada juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de coaching académico y habilidades de liderazgo”

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales de la juez

Nombre de la juez	John Alexander Holguín Álvarez
Grado académico	Maestría () Doctorado (x)
Área de formación académica	Clínica () Social ()
	Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional	Docencia
Institución donde labora	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años ()
	Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Validación de instrumento para medir gestión de contenidos digitales en docentes universitarios.

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	CUESTIONARIO DEL COACHING ACADEMICO Y HABILIDADES DE LIDERAZGO
Autora:	FLOR MARIBEL LASSO CAMBO
Procedencia:	Propio realizado por el investigador.
Administración:	DIRECTA
Tiempo de aplicación:	20 días
Ámbito de aplicación:	Instituciones del Distrito 12D04
Significación:	7. Variable Coaching académico consta de 21 ítems, muestra escala tipo Likert, con 4 dimensiones (Liderazgo, Comunicación y Manejo emocional) y se medirá a través de los niveles de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre (Ver anexo 1) 8. Variable habilidades de liderazgo consta de 21 ítems, muestra escala tipo Likert, con 5 dimensiones (habilidades técnicas, humanas y conceptuales) y se medirá a través de los niveles de alto, medio y bajo. (Ver anexo 02)

9. Soporte teórico

COACHING ACADEMICO

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Escala: Ordinal Variable 1:	Subescala: 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE	

Es un proceso integral que utiliza técnicas profesionales para ayudar a las personas en el sistema educativo a desarrollar, adquirir y fortalecer las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos. (Bécart & Ramírez, 2016). También Inca, (2022) enfatiza la importancia de fortalecer el liderazgo, comunicación y el manejo emocional	Dimensiones:	
	Liderazgo	Guerra (2022), menciona que esta dimensión es la capacidad de manejo de metas, asignación de recursos, participación efectiva y operatividad significativa para lograr una mejora de la calidad educativa.
	Comunicación	Revoredo (2020), se refiere como la particularidad de enunciar pensamientos, criterios y deseos, forma parte del clima de acción dentro de la educación
	Manejo emocional	Rodríguez (2018), señala que se consolida como el control de las emociones para configurar un sujeto que interactúa de forma significativa con sus pares y con su desempeño en la sociedad

HABILIDADES DE LIDERAZGO

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Escala: Ordinal Variable 2: Las habilidades de liderazgo es la capacidad de utilizar conocimientos y desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales en una persona para influir, motivar y dirigir a otras hacia el logro de	Subescala: 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE Dimensiones:	
	Habilidades técnicas	Son aquellas que tienen relación con el conocimiento y aplica métodos, procesos, herramientas y sistemas propios de una actividad profesional o un campo de estudio. Estas habilidades se adquieren mediante la formación académica, la experiencia laboral o el

objetivos (Hiriyappa,2018)	comunes		autoaprendizaje, y son imprescindibles para desempeñar con éxito y afrontar inconvenientes que se presenten (Ávila & Ibarra, 2017).
		Habilidades humanas	Son las capacidades que nos permiten interactuar con otros, resolver problemas, tomar decisiones y adaptarnos a diferentes situaciones. Algunas de las habilidades humanas más importantes mencionadas incluyen la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional y la colaboración (Cárdenas, 2020).
		Habilidades conceptuales	se refieren a los conocimientos en un campo especializado, incluye la capacidad de analizar, sintetizar y evaluar información compleja y abstracta. Estas habilidades son esenciales para resolver problemas, tomar decisiones y diseñar estrategias en el ámbito profesional. Las personas con habilidades conceptuales pueden ver el panorama general, identificar las relaciones entre los elementos y anticipar las consecuencias de sus acciones (Mirelly et al.,2020).

5. Presentación de instrucciones para la juez

A continuación, a usted le presento el cuestionario de **coaching académico** elaborado por Flor Maribel Lasso Cambo, en el año 2023.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, decir, su y sintáctica	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

semántica son adecuadas.	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

Calificación
9. No cumple con el criterio
10. Bajo nivel
11. Moderado nivel
12. Alto nivel

COACHING ACADEMICO

Dimensiones del instrumento: Coaching académico

- **Primera dimensión:** Liderazgo

Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel del liderazgo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	1. Influyo en mi equipo para lograr una visión institucional común y compartida	4	4	4	
	2. Evalúo los pros y contras de cada opción y sus posibles impactos	4	4	4	
Articulación	3. Motivo a mis colaboradores para que ejecuten tareas de calidad y alineadas con los objetivos educativos	4	4	4	
	4. Promuevo el aprendizaje continuo, la innovación y la calidad en la institución	4	4	4	
Reconocimiento	5. Reconozco públicamente y felicito a los miembros de mi equipo por su buen trabajo	4	4	4	
Planificación de tareas	6. Organizo el trabajo de manera coherente, estableciendo objetivos claros, responsabilidades definidas y estándares de calidad	4	4	4	
	7. Abordo de manera oportuna y adecuada las tensiones o conflictos entre los miembros a través del diálogo	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Comunicación
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de comunicación

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Escucha activa	8. Presto atención y no interrumpo mientras escucho a los demás expresar sus preocupaciones, y luego verifico mi comprensión con preguntas relevantes	4	4	4	
	9. Animo a la otra persona para que continúe expresando su mensaje y sus emociones	4	4	4	
Afirmación de pruebas	10. Cuando propongo o solicito una acción o actividad, lo hago de manera clara y precisa para que todos entiendan y sepan qué esperar de mí	4	4	4	
	11. Me adapto a los cambios y desafíos que se presentan en mi entorno laboral y académico	4	4	4	
	12. Aprecio la diversidad y el trabajo colaborativo y respeto las opiniones y perspectivas de los demás.	4	4	4	
Precisión	13. Actúo de manera oportuna para abordar las quejas y proponer soluciones	4	4	4	
	14. Tengo habilidad para comunicarme con todos los miembros de mi institución, sin importar su rol o posición, sin prejuicios	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Manejo emocional
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el manejo emocional

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	15. Preparo a mis equipos de trabajo emocionalmente para que se adapten fácilmente a los nuevos cambios y requisitos	4	4	4	
Residencia	16. Exteriorizo mis emociones que permiten generar confianza, motivación, compromiso y bienestar en el equipo de trabajo	4	4	4	
	17. Aplico es el auto diálogo positivo sobre frases que me motivan y recuerdan mis fortalezas para buscar soluciones	4	4	4	
Confianza	18. Expreso mis emociones de manera adecuada y asertiva	4	4	4	
	19. Fomento un ambiente positivo y constructivo para resolver problemas y apoyar al equipo de trabajo	4	4	4	
	20. Proyecto un adecuado manejo de emociones para fomentar el bienestar y el rendimiento de los trabajadores en la	4	4	4	
	21. Identifico la emoción que estoy sintiendo para aceptarla sin juzgarla y generar un ambiente laboral adecuado.	4	4	4	

HABILIDADES DE LIDERAZGO

Dimensiones del instrumento: Habilidades de liderazgo

- **Primera dimensión:** Habilidades técnicas
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de habilidades técnicas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento	1. Aplico metodologías o buenas prácticas para asegurar la calidad y la eficiencia de los procesos y proyectos que	4	4	4	
	2. Identifico las necesidades, objetivos y expectativas de los docentes, así como sus fortalezas y áreas de mejora	4	4	4	
	3. Fomento la autonomía, la responsabilidad y el compromiso de los docentes con su propio proceso de enseñanza, así como su capacidad de potenciar el desarrollo personal y profesional	4	4	4	
Experiencia	4. Planifico, asigno y superviso las tareas y responsabilidades de mi equipo	4	4	4	
	5. Socializo sobre las normas y leyes educativas para que el docente fortalezca sus conocimientos	4	4	4	
	6. Coordino capacitaciones técnicas sobre temas curriculares en las diferentes asignaturas de formación académica	4	4	4	
Técnicas	7. Tengo la habilidad para generar soluciones estratégicas, oportunas y apropiadas dentro del marco institucional en situaciones adversas de contingencia o conflicto	4	4	4	

- **Segunda dimensión: Habilidades humanas**
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir el nivel de habilidades humanas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	8. Influyo, movilizo y conecto a los equipos y la comunidad para enfrentar objetivos comunes y superar obstáculos a nivel territorial y en las unidades educativas	4	4	4	
	9. Fomento la participación e interacción de los docentes para establecer una relación de confianza, comprensión y apoyo en la toma de decisiones	4	4	4	
Relaciones interpersonales	10. Demuestro la capacidad de generar la confianza necesaria para lograr objetivos y metas compartidas y convocar a los equipos de docentes	4	4	4	
	11. Oriento, inspiro y movilizo a un equipo hacia el logro de objetivos comunes	4	4	4	
Motivación	12. Creo soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas dentro del marco institucional frente a situaciones adversas de contingencia o conflicto	4	4	4	
	13. Demuestro la capacidad de pensar con claridad y coherencia, y comunicarme efectivamente con actores que tienen diferentes perspectivas	4	4	4	
	14. Manejo situaciones complejas o posibles conflictos asumiendo el papel de mediador				

- **Tercera dimensión:** Habilidades conceptuales
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir las habilidades conceptuales

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Establecimiento de prioridades en la organización	15. Cumpla con todas mis funciones en el campo que me desempeño como directivo	4	4	4	
Fijación de objetivos	16. Priorizo los problemas según su urgencia e importancia para la toma de decisiones que permitan resolverlos de forma efectiva	4	4	4	
Articulación estratégica	17. Establezco los objetivos a mediano, corto y largo plazo a cumplirse	4	4	4	
	18. Identifico las acciones prioritarias de las diferentes áreas de estudio para alcanzar los ~~objetivos organizacionales~~				
Evaluación de la eficacia de la planificación	19. Planifico con calidad, pertinencia y sostenibilidad en las actividades a desarrollar por la ~~institución~~	4	4	4	
	20. Formulo nuevas acciones estratégicas para tomar decisiones integrando puntos de vista para cumplir los objetivos organizacionales	4	4	4	
	21. Formo grupos de aprendizaje colaborativo entre los docentes para verificar si se cumplieron los objetivos del programa educativo.	4	4	4	



Dr. John Alexander Holguín Álvarez

DNI: 42641226

<https://orcid.org/0000-0001-5786-0763>

