



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Perfil de la directora respecto a la efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala – Santa Elena – Ecuador 2017.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORES**

Br. Quinde Panchana Jomayra Nerida (ORCID: 0000-0001-6596-9515)

Br. Romero Villao Diana Nancy (ORCID: 0000-0003-2779-7198)

**ASESOR:**

Mg. Karl Friederick Torres Mirez (0000-0002-6623-936X)

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

PIURA - PERÚ

2017

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres que estuvieron incentivándome para lograr culminar este gran objetivo. A mi amado esposo quien ha estado conmigo en los momentos más difíciles Y he podido finalizar con éxito este anhelado sueño. A mis adoradas hijas por ser las fuentes de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Jomayra Quinde

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios por darme fuerza y la sabiduría para la realización de la misma. A mi amado esposo quien es mi apoyo fundamental, ha estado conmigo en los momentos más difíciles y siempre contando con su respaldo en todos estos años de estudio pude finalizar con éxito este anhelado sueño. A mis adoradas hijas que he tenido que dejarlas cuando me dirigía a recibir mis clases, por ser las fuentes de motivación e inspiración para poder superarme cada día más, con la esperanza de que ese sacrificio será recompensado en el futuro.

**Diana Romero**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a mi señor Dios, que me ha dado la vida, salud y fortaleza para llegar a cumplir con esta aspiración tan anhelada. A mi abnegada madre que supo comprenderme a ayudarme y apoyarme en todo momento. A mis queridos hermano que con sus oraciones y bendiciones llenaron mi corazón de esperanza. También a todas aquellas personas que estuvieron apoyándome y alentándome a seguir adelante y poder culminar con esta carrera, mil gracias.

**Jomayra Quinde**

A Dios por darme fuerza y la sabiduría para la realización de la misma. A mis padres por ser los pilares más importantes y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi amado esposo por su respaldo en todos estos años de estudio y poder finalizar con éxito este anhelado sueño. A mis adoradas hijas por ser las fuentes de motivación e inspiración para poder superarme cada día más, con la esperanza de que ese sacrificio será recompensado en el futuro.

Diana Romero

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>I INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
1.1. Realidad problemática .....	8
1.2 Trabajos previos .....	10
1.2. Teorías relacionadas al tema .....	12
1.3.1. Perfil del director .....	12
1.3.1.1 Identificación del perfil del directivo-educativo .....	14
1.3.1.2. Características de un director .....	15
1.3.1.3. De las demandas al directivo .....	17
1.3.1.4. Competencia del director .....	18
1.3.1.5. Acciones para el desarrollo de estas competencias.....	18
1.3.2. Efectividad institucional.....	19
1.3.2.1. Grado de efectividad institucional. ....	20
1.3.2.2. Indicadores de efectividad institucional .....	21
1.3.2.3. La gestión de la efectividad institucional. ....	22
<b>1.4 Formulación del problema</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5 Justificación de estudio</b> .....	<b>23</b>
<b>1.6 Hipótesis</b> .....	<b>25</b>
<b>1.7. Objetivos</b> .....	<b>25</b>
<b>II. MÉTODO</b> .....	<b>27</b>
2.1 Diseño de Investigación .....	27
2.2. Variables.....	28
2.2.1. Variable independiente. ....	28
2.2.2. Variable Dependiente.....	28
2.3 Población y muestra .....	28

2.3.1. Población.....	28
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos – validez y confiabilidad	29
2.4.2. Instrumentos .....	29
2.4.3. Validez y Confiabilidad.....	30
2.4.3.1. Validez.....	30
2.4.3.2. Confiabilidad.....	31
2.5 Métodos de análisis de datos.....	31
2.6 Aspectos éticos.....	31
<b>III RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
3.1. Resultados encuesta. ....	33
3.2 Resultados entrevista a directivos.....	39
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	<b>41</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>48</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>51</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo de esta tesis busca describir las características de un administrador educativo y el dominio del mismo, para llevar a cabo este análisis se aplicó como instrumento un cuestionario a 29 docentes y una guía de entrevista para 3 directivo. Los resultados obtenidos se analizaron y se encontraron tendencias de aptitudes y comportamientos que nos permiten determinar el tipo de liderazgo con que cuenta el directivo, también se presenta un análisis de la situación del directivo. Se realizó una investigación explicativa- descriptiva con una utilidad metodológica de análisis de tipo cuali-cuantitativo. Se concluye que a mejores competencias de la directora es mejor la efectividad institucional, así también en un adecuado perfil de la directora es mejor la efectividad institucional, además se identificó las diferentes características que debe poseer un directivo en conjunto con su personal docente y de esta manera obtener resultados positivos en el rendimiento académico de sus estudiantes. Se sugiere al directivo y personal docente ampliar sus conocimientos de la presente investigación a través de estudio de nuevas hipótesis de trabajo como puede ser al diseño de nuevas dimensiones investigativas para así obtener mejores elementos de juicio con el fin de introducir cambio positivo y así fortalecer liderazgo directivo.

## **PALABRAS CLAVES**

Características del administrador educativo, relación a su liderazgo; competencia de la directora; efectividad institucional.

## **ABSTRACT**

The present work of this thesis seeks to describe the characteristics of an educational administrator and their mastery. To carry out this analysis, a questionnaire was applied to 29 teachers and an interview guide for 3 managers. The results obtained were analyzed and trends in skills and behaviors were found that allow us to determine the type of leadership that the manager has. An analysis of the manager's situation is also presented. An explanatory-descriptive research was carried out with a methodological utility of qualitative-quantitative analysis. It is concluded that the better competences of the director, the institutional effectiveness is better, as well as an adequate profile of the director, the institutional effectiveness is better, in addition, the different characteristics that a director must have in conjunction with their teaching staff were identified. way to obtain positive results in the academic performance of their students. It is suggested that the manager and teaching staff expand their knowledge of this research through the study of new working hypotheses such as the design of new investigative dimensions in order to obtain better elements of judgment in order to introduce positive change and thus strengthen leadership executive.

## **KEYWORDS**

Characteristics of the educational administrator, relationship to his leadership; competence of the director; institutional

## I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad las instituciones educativas en el contexto mundial han presentado algunos cambios importantes determinando diferentes formas de concebir la enseñanza-aprendizaje, al docente, directivo, y a los estudiantes, de esta manera algunos pensadores señalan el concepto de liderazgo como *“la habilidad de la dirección del ser humano”*. (UNESCO, 2006). El rol del directivo en las instituciones educativas sean estas públicas o privadas, es un tema de carácter investigativo, que al momento han creado varias interrogantes basadas en el quehacer institucional. Sabemos que la posición de la escuela, comparada con otras posiciones administrativas es la más frágil en relación al liderazgo, autoridad, gestión social y gestión de recursos; sin embargo, algunos directivos, sobre todo de escuelas públicas han logrado grandes resultados, más de lo que podrían lograr administradores en otras organizaciones privadas.

En Latinoamérica y el Caribe los estudios señalan que las cualidades del director y el trabajo de las instituciones tampoco se encuentran claramente determinadas; por lo que, consideramos relevante contribuir a aumentar el conocimiento sobre estos temas, considerando el éxito del desempeño de la gestión institucional que depende de la capacidad en conjeturar, transferir y congregar a la sociedad educativa rumbo los objetivos y propósitos que se ajusten a las instituciones.

De esta manera la Matriz Regional de la Educación manifiesta que *“Las reformas de la última década han mostrado que no es posible obtener los resultados esperados; puesto que, las decisiones políticas poseen enérgicas dificultades para lograr la práctica”*. (Orealc, 2004).



Liderar los centros educativos crea altas perspectivas en la sociedad educativa, al ejercer el liderazgo participativo y flexible; desarrolla un método de la gestión de la información y el rendimiento social. Obedece en gran medida el éxito de la gestión directiva, es necesario que la elección sea metódica no basta ser un buen maestro de aula para administrar o dirigir, más bien se debe estar dispuesto a asumir roles y funciones de dirección de un equipo de trabajo, tener habilidades y comportamientos para el buen manejo de la gestión pedagógicas, administrativa e institucional

En el contexto nacional, encontramos diferentes posturas en relación a temas directivos, la dirección de una escuela no es un proceso fácil llevar, forma parte de una compleja aspereza burocrática resistente al cambio. Sin duda alguna cierto de directores laboran en un entorno hostil, con procesos que la mayoría no aprovechan como el uso de los recursos tecnológicos que implican los métodos de gestión administrativa y pedagógica; no cuentan con inversión en las capacitaciones ni en recursos didácticos para la enseñanza-aprendizaje. (Vicente, 2001). Asimismo, encontramos el estudio de (Augusto, 2015), en el que indica que *“Las instituciones educativas son también el universo de afirmaciones, valores, aptitudes y actitudes, símbolos acompañados por la comunidad educativa que la conforman, algunos de los cuales son manipulados por ellos y así obtener y consolidar la fe y la confianza en otros”*.

El presente trabajo de investigación busca describir el perfil del directivo que influye para obtener la efectividad en la Unidad educativa “Antonio Issa Yazbek” en este sentido pretendo identificar las características del directivo, así como verificar si es que existe indicadores de desempeño organizacional relacionados con ella. En este estudio se ha podido dividir en tres fases: la primera se basa en el tema referente al director- educativo y el rol que juega: académico, administrativo, político-educativo y social-comunitario; y, el perfil dentro de la institución.

Segunda parte: incluye la institución como espacio de educación especializada, sus bondades, limitaciones y la comunidad educativa. La tercera parte se manifiesta

sobre la seguridad educativa y el requerimiento de un perfil directivo, que busca la efectividad. El trabajo de campo comprende la atención de instrumentos para la producción de datos, las observaciones, discusión, su representación y las características específicas de la escuela.

## **1.2 Trabajos previos**

Según Gonzaga, A (2016) en su trabajo de titulación denominado “El Liderazgo pedagógico del directivo y valoración del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red Nro. 09 del distrito de Villa María del Triunfo, de la ciudad de Lima, 2014” *donde se aplicó el diseño de investigación correlacional explicativa, con instrumentos como el cuestionario estructurado, muestra de 57 docentes. El objetivo general fue establecer la influencia del liderazgo pedagógico del directivo en la valoración del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red Nro. 09, del Distrito de Villa María del Triunfo. Como objetivos específicos se detallan en identificar la influencia del liderazgo pedagógico del director en la planificación del trabajo docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red Nro. 09, del Distrito de Villa María del Triunfo, explicar la incidencia del liderazgo pedagógico del directivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red Nro. 09, del Distrito de Villa María del Triunfo. Como hipótesis de determinó la variable Y: (Liderazgo pedagógico del director) es el efecto y la causa es la variable X: (Evaluación del desempeño docente). Finalmente detalla en las conclusiones que el liderazgo pedagógico del director influye en la evaluación del desempeño de los maestros en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red Nro. 09, del Distrito de Villa María del Triunfo, según la prueba de Kruskal - Wallises de 0,00 asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, manifiesta que se ha demostrado que el liderazgo pedagógico del director influye en la planificación del trabajo docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red Nro. 09, del Distrito de*

*Villa María del Triunfo, como recomendación se debe tener en consideración el nivel de liderazgo para mejorar el desempeño docente.*

Carrasco, (2013) en su trabajo académico titulado *“Discurso de los directores sobre la gestión escolar de directores a gestores en una Unidad Educativa”*, investigación que registró el diseño descriptivo instrumental de casos, se planteó trabajar con una muestra de 5 instituciones educativas, aplicando los instrumentos de investigación como el cuestionario y la entrevista, como objetivo general determino conocer el concepto que le conceden los directivos de las instituciones, según las normativas en el argumento del cambio en la perspectiva de directores a gestores. En la validación del instrumento utilizó el cuestionario aplicado para el análisis e interpretación de resultados: estadística descriptiva, evidenciando que las instituciones deben mejorar en la ejecución de estrategias para desarrollar habilidades directivas, entre sus conclusiones destaca la reflexividad que posee el líder educativo en hacer consciente al equipo de trabajo que las debilidades de la gestión pedagógica, académica y administrativas se deben convertir en fortaleza. Además, señala que hace imperante tener la responsabilidad de la gestión institucional y que no esté en los protectores municipales, la poca gestión del currículo y de los otros ámbitos de la gestión administrativa pedagógica; han sido evidentes, como recomendación se debe mejorar en el tipo de liderazgo y coordinación institucional, a fin de desarrollar la calidad educativa con la certeza de promover la responsabilidad de la interacción directivo y docente.

Ruíz (2014) en su trabajo nominado *“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima”*, aplicó la investigación básica-descriptiva, como objetivo general establece la incidencia de los estilos de liderazgo de los directivos y la eficacia de los centros educativos del Consorcio Santo Domingo de Guzmán, de Lima, aplicó el instrumento del cuestionario, la hipótesis de trabajo determino que los estilos de liderazgo de los directivos inciden en la eficacia de los centros educativos. La población estuvo constituida por la totalidad del personal docente de los niveles: inicial, primaria y

secundaria, finalmente concluyó que los estilos de liderazgos del directivo inciden significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que el valor de  $P=0,000<0,05$ ; entonces se rechazó  $H_0$ . También señala que se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del directivo incide significativamente en la eficacia de las instituciones, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó en:  $P=0,000<0,05$ , entonces se rechazó  $H_0$ . El resultado destacado en los aspectos es que existe mayor correlación significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica (0.72), que con la eficacia institucional es de (0,68) y el estilo del liderazgo transaccional se relaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional (0,68) que con la eficacia pedagógica (0,65).

## **1.2. Teorías relacionadas al tema**

### **1.3.1. Perfil del director**

Los estudios a nivel internacional respecto al perfil del director. Según los autores Elizondo (2001), Vicente (2004) y Boyett (1999); manifiestan que deben regirse a la aplicación de estrategias de liderazgo, un directivo debe planificar y evaluar la efectividad. Un director es la persona que lleva en su poder elementos significativos para promover transformaciones que representa la instrucción como principal componente en la formación de los educandos en las instituciones educativas. Estas cualidades importantes están alcanzadas por valores, cualidades, capacidades y funciones, los mismos que permiten visualizar el buen desempeño del líder educativo.

El líder educativo debe tener preparación y ser capaz de asumir retos, desarrollar la capacidad de compromiso en equipo, responsabilidad, liderazgo motivacional, seguridad en el cumplimiento de objetivos, vocación a la disertación, actualización de conocimientos, capacitación constante, capacidad para detectar problemas y plantear medidas para el cumplimiento de todos estos componentes se requiere una formación humanista fundamentada en valores sociales. Así mismo se evidencio el estudio de

Vélez, C y Vaillant (2015), en el cual coincide en que el director debe ser una persona preparada, responsable del proceso educativo y su perspectiva en el futuro en cada entorno educativo, además enfrentarse a los avances tecnológicos como componentes de progreso conceptualizando la misión como sentido de pertenencia al que representa un futuro deseado.

Los estudios a nivel nacional como evidencia se encuentran el de Boyett (2015) mediante el cual, manifiesta que un buen líder debe tener vocación de servicio, habilidad y relaciones humanas para brindar buen trato a los colaboradores con orientación al discernimiento y al aprendizaje, con quienes mantiene una acción recíproca interactiva y liderazgo; es detallar que *“el líder de hoy podría no ser un líder del mañana”* (pp.17).

De igual forma según Elizondo (2001), las funciones del director como líder educativo se pueden dar en dos modelos: por el burocrático tradicional o el emergente relacionado con la gestión escolar. La burocracia es una gráfica de formación humana basada en la coherencia, esto se da de forma adecuada de los medios a los objetivos que se procura lograr, con el objeto de avalar la mayor eficiencia en la búsqueda de los objetivos. *“a una persona puede pagársele para que actúe y se comporte de forma preestablecida la cual se le debe exponer exacta y minuciosa para las emociones no interfieran en el buen desempeño de la función preestablecida”* dentro de las cualidades principales de este modelo están las de carácter legal, normas y reglamentos, carácter formal, racional y segmentación del trabajo, impersonalidad en las relaciones humanas, grado de autoridad, tradiciones y procesos estandarizados, capacidades técnicas y meritocracia, especialidad de la administración espaciadas de la propiedad, profesionalización de los colaboradores y completa previsibilidad de la actividad.

En otro contexto nacional realizado por Torres, (2013) en su trabajo titulado *“Perfil del directivo y liderazgo motivacional”* de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en este estudio se logró establecer, que el perfil del directivo se relaciona con

el liderazgo motivacional dependiendo del de tipo de liderazgo, grupos de trabajo, comunicación efectiva y gestión administrativa, causando que le personal maestros realicen tareas y demás funciones de calidad. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, nivel correlacional, mediante el instrumento de la encuesta el perfil d de los docentes y la relación con el liderazgo motivacional, en función de los resultados obtenidos se propone diseñar programas que proporcionen desafíos y capacidades entre el líder educativo para el esfuerzo de sus desempeño; de esta manera se plasmará la cultura organizacional de forma eficiente y eficaz, al mismo tiempo se considerarán satisfechos y realizados profesionalmente.

### **1.3.1.1 Identificación del perfil del directivo-educativo**

El perfil del director educativo debe poseer principalmente con la formación académica y experiencia de vida además cuenta con el apoyo de sus colaboradores, estudiantes, representantes de padres de familia, hoja de vida educativa y conocimientos legales pertinentes de la política educativa de un país. El director debe ser líder y buen administrador con las siguientes características:

- Crear el proyecto educacional institucional
- Ejecutar el proyecto educacional institucional
- Crear expectativas
- Ejercer el liderazgo
- Asegurar la cultura organizacional y la convivencia escolar
- Mantener la garantía de buen espacio laboral y ambiente institucional

Según Drucker (citado por Boyett, 1999), el líder tiene seguidores de buena voluntad, por convicción y no por imposición, es proactivo y siempre tiene una visión a futuro, es líder por su buen desenvolvimiento y no por su posición jerárquica *“el liderazgo es un suceso y no un rasgo, tiene que ver más con lo que uno hace y con quien está, que con quienes es”*.

## **Directivos**

- Administran
- Responsabilidad en los programas de estudio
- Tienen una visión a corto plazo
- Mantienen su autoridad
- Confían en el control
- Evitan riesgos
- Necesitan que los obedezcan
- Utiliza la influencia de posición a posición
- Funcionan bajo normas organizacionales
- Le han dado el puesto

### **Líderes**

- Innovan
- Se centran en las personas
- Tienen una visión a largo plazo
- Desarrollan
- Confían en sí mismo
- Toman riesgos
- Incentivar a los colaboradores
- Manejan normas, reglamentos y procedimientos
- Aplican tipos de liderazgo.

#### **1.3.1.2. Características de un director**

Algunas características del director se basan en el seguimiento al sistema educativo que realiza al docente que transmite conocimientos y el estudiante como receptor influye las formas de enseñanza, donde el educando tiene el rol del receptor y el docente, el transmisor, características que se destacan en la postura de Elizondo (2001), enfocándose en generar:

- Entorno laboral
- Grupos de trabajo / equipos
- Destreza laboral
- Conducta
- Valores institucionales
- Destrezas de desarrollo

Existen modelos educativos que permiten caracterizar al directivo enfocándose en la calidad de la educación como: la gestión escolar que es holística, incluyente-social, concibe a la formación como un todo, considera a la institución como base, tomando en cuenta el paradigma de cambios, la escuela como oportunidad del cambio, las autoridades institucionales son responsables en los procesos de cambio siendo el cambio un aprendizaje. Moreira (2012). De igual forma Elizondo (2001) razona que las soluciones de los problemas educativos están basadas en darse el espacio al sistema escolar, siendo la calidad educativa medida en aquellos que lo resuelvan oportunamente y eficazmente. Reflexionando que se deben atender y solucionar los problemas desde el espacio donde se originan, la importancia a la participación de la escuela y de los colaboradores que interactúan en ella, como modelo emergente en la actualidad se ha ido elaborando políticas educativas nacionales e internacionales, promoviendo como modelo alternativo reconocer resultados cualitativos en la educación que parte de la administración escolar hacia el cumplimiento de procedimientos educativos, en donde la gestión estudiantil y el cuerpo docente aportan a privilegiar los trabajos académicos que implican la ejecución del proceso enseñanza y del aprendizaje.

Un directivo para obtener el éxito debe poseer las siguientes características:

- Carisma
- Formación académica
- Saber escuchar a sus colaboradores



- Guía, organizador de tareas, hacer cumplir el normal funcionamiento de la institución, está siempre dispuesto a cambiar lo estático por lo dinámico.
- Tener la capacidad de empatía con los docentes de sus Unidad Educativa.
- Ser capaz de involucrar a todos en actividades educativas.
- Establecer objetivos claros.
- Tener un sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

### **1.3.1.3. De las demandas al directivo**

Los cambios políticos a nivel nacional e internacional, sobre la parte social y económica cada vez se torna más seguido en las diferentes demandas que le realizan al directivo de las unidades educativas. Estas demandas se convierten en retos que deben enfrentar el líder educativo en el desarrollo de sus atribuciones, competencias y funciones.

- Las demandas internas dependen de las funciones que el líder desempeña; es decir, que la máxima autoridad educativa gestiona los ámbitos del quehacer de las instituciones educativas, en certificar la calidad y calidez de la interacción del enseñar a los educandos y docentes, a su vez asegura el desarrollo continuo y la integración con su entorno.
- Las demandas del sector externo están relacionadas con las internas; puesto que, al líder exige resultados de calidad en la enseñanza de los educandos. El proceso del manejo del recursos y rendición de cuenta se requiere transparencia, claridad y honradez de las diversas responsabilidades de la entidad, para esto se requiere como administrador educativo un líder que cumpla con las destrezas y capacidades de manejar y enfrentar los cambio, planificar, promover y ejecutar con aptitudes iniciativas, los trabajos de integrar a la comunidad educativa.

#### **1.3.1.4. Competencia del director**

Dentro de las competencias de las unidades educativas resaltan a administrar efectivamente los procesos del sistema educacional, mediante el cual las entidades satisfagan expectativas en mejora la enseñanza y el aprendizaje, esto depende del directivo y de la capacidad de ser un animador, capacitador, formador para evolucionar el establecimiento que promueva el progreso de forma compartida de todos los actores del proceso educativo.

- Gestor de una institución que busca la calidad educativa.
- Desarrollo de estrategias para alcanzar metas.
- Animador de procesos de calidad institucional.
- El directivo reconoce la eficacia de su entidad en función de logro en el aprendizaje de los estudiantes y de las oportunidades de productos terminados, al desarrollar implica que el líder asuma el liderazgo en el progreso personal y competitivo de los docentes.
- Liderazgo en toda la comunidad educativa.
- Liderazgo para con las comunidades
- Capacidad de crear, articular espacios y posibilidades de cambios, así se estaría promoviendo acciones de integración con la sociedad educativa.

La Cantidad de tiempo vs calidad de trabajo, según Gilbert (citado por Boyyet, 1999), dice que el verdadero valor de la competencia se deriva de los logros, mas no de la conducta humano, lo que interesa no son las horas de trabajo sino más bien lo que consigue como resultado de esas horas de trabajo. Las grandes cuantías de trabajo siempre deben ir de la mano por lo menos con un mismo nivel de logros, son desempeños indignos.

#### **1.3.1.5. Acciones para el desarrollo de estas competencias.**

Las teorías de Bottoms, Feagin & Clark (2001), establecen como habilidades que requieren los administradores pedagógicos en las unidades educativas estarían en tres niveles: a.- modelo del aprendizaje, radica en presentar la actitud y conducta del que se espera de los docentes y líderes educativos e incluso de los educandos; b.- proporcionar conocimientos persuasivos para educarse, estas logran hacer explícitamente motivadoras y crean al aprender y alcanzar los objetivos y por ultimo c.- establecer ambientes de interrelación y retroalimentación para el desarrollo continuo.

### **1.3.2. Efectividad institucional.**

Las características de los administradores educativos son relevantes cumplen con los requerimientos para conseguir objetivos y deben considerar que los logros aparecerán si se actúan con honestidad y coherencia; puesto que, su principal tarea es edificar y conservar una sólida reciprocidad con los demás y de esta manera el rendimiento del personal docente y los estudiantes será efectivo, logrando un buen nivel académico y los directivos percibirán la marcha de sus establecimientos y por ende se estará encaminando al logro la calidad institucional. Los líderes académicos eficaces son aquellos que obtienen la información necesaria sobre los resultados y métodos de los estudiantes y hacen partícipes a los involucrados para encontrar soluciones. (Vicente, 2001).

Los estudios realizados por Coleman (1966) y Jencks (1971), en Norteamérica y los del Ploeden Committe (1967), en gran Bretaña, mostraron que los recursos en las unidades educativas son muy limitados, por tal motivo se creó la opinión educacional que la efectividad del líder es un proceso sistémico, explícito y documentado que faculta medir el desempeño en función al propósito institucional, asegurando que se ejecute exitosamente la misión, a través de la mejora continua de programas y proyectos académicos, de servicios administrativos y de apoyo educativo. Por lo que, determinamos que casi todos los autores concuerdan en los avances en la indagación de instituciones efectivas y que pueden diferenciar algunas etapas. Durante el primer

periodo de inicio de año escolar tanto los investigadores educacionales como los que disponen las políticas públicas educacionales, tenían un punto de vista más bien pesimista respecto a las influencias reales de los establecimientos en relación a los bien conocidos efectos de los elementos de entrada, como es el nivel socioeconómico y habilidad de los educandos.

### **1.3.2.1. Grado de efectividad institucional.**

Según Elizondo, (2001), para producir la efectividad institucional se presentan varias interrogantes a) ¿La educación se debe transformar? ¿Cuáles son las necesidades sociales y a cuáles debe responder? ¿De qué manera pueden impulsarse las transformaciones? ¿Quiénes deben hacerlo? ¿Cuál es la tarea de los líderes educativos en ese proceso? La visión de liderazgo en Los establecimientos se centra en que” los administradores educativos son responsables de construir instituciones donde el individuo difunde continuamente su aptitud para aprender la complejidad, precisar la visión y optimar modelos mentales compartidos.

La postura de Boyett, (2015) la gran parte de los individuos de una institución en relación a la eficacia de la transmisión, se debe mantener a todo el personal en constante aprendizaje y a la vez enfocadas de la situación real de las unidades educativas, es necesario precisar que el aprender tiene dos significados:

- Obtener conocimientos
- Desarrollar habilidades

El conocer es parte del aprendizaje al saber porque algo marcha u ocurre, mientras que la destreza es el conocer cómo, es la parte de aplicación para ser que algo ocurra. Los centros educativos firmes en el compromiso de promover al evaluó mediante procesos que evalúen su efectividad total para el cumplimiento de la misión, meta y cumplimiento de los estándares de calidad, ejemplo cuando Aristóteles escribe sobre las funciones directivas. Es así que conceptualiza cuales son las cualidades y características se requieren mantener un líder educativo para

su función, además la orientación por competencias percibe como una manera de coadyuvar a mejorar las habilidades, destrezas y cualidades de quienes la dirigen.

El sistema formal de la organización es el conjunto de norma y reglas establecidas de manera explícita y consciente en regular las actividades requeridas a cada uno de sus miembros, la seguridad institucional es la sumatoria de avances de cada unidad educativa logrando el cumplimiento de la misión, de acuerdo con sus atribuciones y funciones esta etapa consistente en comprobar el grado de cumplimiento de las metas, logros, necesidades y requerimiento para obtener la transformación establecida. El rumbo hacia la seguridad institucional puede precisar con las siguientes palabras:

- Misión, planificación, monitoreo, control, valoración y modificación.
- Identificar el procedimiento de la filosofía institucional.
- Establecer logros finales alineadas con la misión.
- Establecer la causa de la valoración para medir el grado en la que las metas y logros se van efectuando.
- Aplicación del sistema de valoración para calcular el desempeño institucional.

Este es el período del método educativo basado en elementos y el rumbo a seguir para lograr los objetivos y las metas planificadas que se desean cumplir a corto, mediano y largo plazo. Las estrategias constituyen de dos mecanismos que indagan principalmente sujetar las brechas reconocidas entre el valor observado y el valor deseado de metas.

### **1.3.2.2. Indicadores de efectividad institucional**

La estadística notable a la política, número o descripción cualitativa señala que los centros educativos están funcionando como se esperaba, podemos descifrar que es una forma cualitativa y cuantitativa sobre la situación o funcionamiento de las instituciones educativas, poseen un punto de referencia o comparación que logra llegar

a ser una meta u objetivo. Esto consiente en el juicio o valoración sobre el ejercicio del centro educativo. La palabra valorar tienen una misma raíz etimológica de valor, que se relaciona al grado de beneficio de las cosas, a fin de lograr satisfacer una necesidad o facilitar bienestar; por lo que a través de la valoración-evaluación se puede decir si una institución es efectiva o no.

Dicha evaluación puede aplicarse en diferentes aspectos tales como:

- Aprendizaje de los educandos
- Desempeño del docente
- Desempeño del directivo

El desconocimiento de las teorías del aprendizaje como la motivación, comunicación, efectividad y liderazgo, conllevan a los líderes educativos a limitar sus acciones a los aspectos administrativos, dejando a un lado el respeto y a la situación de ser humano como fuente principal del recurso que alguna empresa pueda poseer.

### **1.3.2.3. La gestión de la efectividad institucional.**

Villareal, (2015) declara que la gestión de la efectividad corporativa es una causa que apoya a la dirección de los proyectos del conjunto de operaciones relacionadas entre sí; que inicia del equipo directivo institucional, para originar y viabilizar la obtención de la intencionalidad didáctica. Las oportunidades de entornos educativos se relacionan con dirección al éxito, es decir, con la seguridad y puesta en práctica de componentes necesarios para alcanzar los objetivos planteados y que el hacer se relaciona con el pensar, rediseñar y el valorar, desde este punto de vista, fundamenta en llevar a cabo el plan con efectividad; por lo tanto, incluye el esquema y la valoración. Como parte de la gestión y organización escolar la efectividad es la clave para que los administradores educativos promuevan el aprendizaje aplicando estrategias metodológicas, esto influye en el nivel de efectividad y formas de valoración del progreso; puesto que el buen uso de dichas estrategias, favorecen al cumplimiento de la planeación estratégica.

## **1.4 Formulación del problema**

¿Qué características presenta el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, Manantial de Guangala, Santa Elena - Ecuador, 2017?

## **1.5 Justificación de estudio**

La investigación en cuanto al aporte del conocimiento justifica la conveniencia en relación al servicio educativo que brindan las instituciones de nivel inicial, básica media, básica superior y bachillerato. En el Ecuador el contexto del perfil directivo enfoca la efectividad institucional, según los estudios realizados en la presente investigación se evidencia que para garantizar la calidad educativa se considera las características y cualidades que debe tener un directivo; puesto que, la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, cuenta con oferta educativa completa, por ende debe cumplir con requisitos que emana la Ley Orgánica de Educación Intercultural y Bilingüe y su Reglamento, basados en el perfil profesional de estudios superiores y capacitaciones para mantener el liderazgo directivo, que según (Augusto, 2015), considera que es el liderazgo es un elemento primordial que forja a la gestión administrativa a fin de mejorar la parte pedagógica que orienta a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa aplicando las estrategias que fomenten el desarrollo de la cultura organizacional.

El estudio posee relevancia social, porque mediante el análisis de las variables de estudio el perfil de la directora y la efectividad institucional reflejan los requerimientos actuales necesarios para conocer los alcances de la caracterización del perfil del directivo de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, para la articulación socio-económica de la parroquia Manantial de Guangala correspondiente a la provincia Santa Elena – Ecuador, donde existe demanda estudiantil siendo un referente emblemático, por ende es necesario conocer los alcances de la caracterización del perfil profesional que debe tener el plantel.

El presente estudio posee implicancias prácticas, en cuanto a los conceptos de las variables de estudio como es el perfil de la directora y la efectividad institucional, se enlazan con la mejora continua pues al validar las circunstancias actuales de la influencia del perfil de la directora de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, frente a los resultados obtenidos durante el último periodo académico permitirá conocer los efectos del servicio académico que actualmente conducen a la toma de decisiones y medidas correctivas de forma inmediata a corto plazo aplicando nuevas estrategias que permitan el cumplimiento de las metas planteadas en la planeación estratégica.

La investigación aporta a estudios de la postura de Boyett, (2015) y Elizondo, (2001), sobre el perfil de la directora y la efectividad institucional la influencia de ambas variables contrasta sus postulados en la realidad de los centros educativos, en el proceso de levantamiento de datos es de aporte cognoscitivo a la colectividad científica y académica, así como el punto de partida para posteriores investigaciones del área educativa, siendo de esta manera la construcción de teorías enmarcadas en las variables de estudio mencionadas en el presente trabajo de investigación, de esta manera se justifica la relevancia epistemológica.

Metodológicamente, este estudio describe y evidencia el uso de la operatividad, datos estadísticos, métodos, procedimientos, técnicas y herramientas de recaudación de información que han sido empleados, siendo referente de estudios previos. La información contribuye a la construcción de la planificación institucional (PEI), encaminada hacia estrategias que permitan alcanzar nuevos objetivos organizacionales, lo cual servirá de hoja de ruta para nuevos investigadores en el área, de esta forma será posible justificar el aporte teórico del proyecto ya que fortalecerá al desempeño profesional.



## 1.6 Hipótesis

**H<sub>1</sub>** Existe el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”

**H<sub>01</sub>** No existe el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”

**H<sub>2</sub>** Existe el grado de efectividad institucional en la unidad educativa Antonio Issa Yazbek.

**H<sub>02</sub>** No existe el grado de efectividad institucional en la unidad educativa Antonio Issa Yazbek.

**H<sub>3</sub>** Existen las características adecuadas del perfil de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”

**H<sub>03</sub>** No Existen las características adecuadas del perfil de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”

**H<sub>4</sub>** existe las competencias idóneas en el directivo de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”

**H<sub>04</sub>** no existen las competencias idóneas en el directivo de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”

## 1.7. Objetivos

### Objetivo general

Describir el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, 2017.

### Objetivos Específicos

- Identificar el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, ubicada en Manantial de Guangala, Santa Elena, Ecuador, 2017.

- Describir el grado de efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, ubicada en Manantial de Guangala, Santa Elena, Ecuador, 2017.
- Analizar las características de la directora en la en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, ubicada en Manantial de Guangala, Santa Elena, Ecuador, 2017.
- Determinar las competencias de la directora en la en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, ubicada en Manantial de Guangala, Santa Elena, Ecuador, 2017.

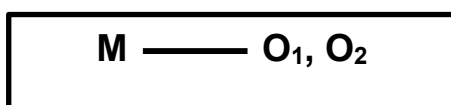
## II MÉTODO

### 2.1 Diseño de Investigación

El estudio, posee enfoque no experimental, enfoque transversal, su diseño es de carácter descriptivo simple, considerando que no existe manipulación de las variables, involucra a visualizar y representar el procedimiento del sujeto sin influir sobre él. La aplicación del diseño será posible determinar socialmente un sujeto que representa el diseño de la indagación descriptiva, permitiendo la observancia sin afectar el comportamiento estándar del individuo. Mediante este diseño el sujeto objeto de estudio es observado en el entorno totalmente natural e invariable. Al observar será posible verificar su comportamiento sin que afecte su conducta estándar en lo dominante. Es necesario considerar que el experimento proporciona datos revisables, a menudo que inciden de manera negativa en el comportamiento estándar del sujeto.

El diseño de indagación es descriptivo y es utilizada como historial a los diseños de indagación de forma cuantitativa que personifica el panorama general, destinado a dar varios consejos acerca de las variables que valen la pena experimentar cuantitativamente. *El modelo cuali-cuantitativo corresponde a la investigación mixta. A través de este método se experimentará el problema de indagación narrando las variables sin afectar la realidad problemática ni manipular ninguna variable. Algunos experimentos cuantitativos en losen ser de gran valor económico y requieren de cierto tiempo, así que resulta razonable iniciar con hipótesis factas de análisis. Abanto (2015).*

El siguiente esquema corresponde al tipo de diseño descriptivo simple.



Dónde:

M = muestra (29 docente de la U.E. Antonio Issa Yazbek”) y 3 directivos.

0 = Observación de la muestra

01= variable independiente / Perfil de la directora

02= variable dependiente / Efectividad institucional

## 2.2. Variables

### 2.2.1. Variable independiente.

Perfil de la directora, se lo define como las características que posee, la capacidad de liderar y dirigir una institución educativa. Se las puede llamar como promotores del cambio, transformadores, creativos y revolucionarios con la meta de llevar a la institución adelante. Vélez, C y Vaillant (2015).

### 2.2.2. Variable Dependiente.

Efectividad institucional, es un procedimiento ordenado que nos permite medir su desempeño en función a sus objetivos y utilizarlos para el mejoramiento continuo y de esa manera lograr la ejecución de sus metas. Jencks (1971).

## 2.3 Población y muestra

En lo relacionado a la delimitación de la muestra y la población, según Sabino (1992), indica que son *“datos obtenidos mediante un conjunto de varias unidades que componen el universo principal para la indagación”*.

### 2.3.1. Población.

Los actores a estudiar es la directora, más 29 docentes y 3 directivos de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, Manantial de Guangala, 2017.

## Tabla 1

### *Distribución de docentes*

<b>ACCIONES DEL PERSONAL DOCENTE</b>	<b>TOTAL</b>
Nombramientos definitivos	14
Nombramientos provisionales	7
Contratos	8
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaborado por Quinde Panchana Jomayra y Romero Villao Diana

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos – validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnica**

En el estudio se ha utilizado algunas técnicas, para la adquisición de los datos se ha tomado en cuenta la técnica de la encuesta que es la más utilizada y consiste en obtener información de personas Stanton, Etzel y Walker (2012). A Través del uso de cuestionarios elaborados previamente para obtener información específica, la encuesta es una forma de investigación, aplicada en los diseños de descriptivos no experimentales, la mismas que el investigador busca recolectar información por medio del cuestionario que ha sido diseñado, sin cambiar el ambiente donde se recoge dicha información. Además, se efectuó la entrevista estructura, la cual consta de 10 ítems y fue direccionada al directivo en un horario no laborable para no interrumpir la jornada de clases. Esta entrevista nos aportó para receptar más información sobre el tema.

### **2.4.2. Instrumentos**

El cuestionario es el instrumento seleccionado para llevar a cabo la investigación dado que, según la postura de Hernández, Fernández & Baptista (2014), radica en un conjunto de interrogantes con el objetivo de obtener información acerca del perfil del directivo y la efectividad institucional. La validación fue por medio de la escala de Likert, la misma que se manipula para medir cualidades y opiniones que será manipulado para encontrar el nivel de la efectividad en la institución.

Constituye de veinte (22) ítems, la manera de responder la escala será marcando con un aspa (X) en la alternativa que brinde mayor consentimiento en las alternativas de respuestas son:

- 1 = siempre      2 = casi siempre      3 = casi nunca      4 = nunca

Además, fue preciso elaborar una entrevista para determinar mediante la observación las características que posee la actual directora en función con las que debería tener. El mencionado instrumento constó con 10 ítems y fue aplicado en un lapso de tiempo de tres días mientras se estudiaba el comportamiento de la directora del plantel

### **2.4.3. Validez y Confiabilidad**

#### **2.4.3.1. Validez**

La validez referida está determinada por el grado en que una herramienta declara el dominio específico de lo que se mide, dicha validación se efectuó con tres evaluadores

- MSc. Gualé Tomalá María Teresa, Profesión Master en Gerencia y Liderazgo Educativo
- MSc. Burbano Perero Luis Enrique, Profesión Diplomado Superior en Docencia Universitaria
- MSc. Rocafuerte Orrala Ignacia Maritza, Profesión Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

El instrumento para que tenga validez debe dominar y estar simbolizados, a todos los ítems de influencia de contenidos de ambas variables que se van a valorar. Los ítems escogidos, para rodar en la prueba, corresponden a la muestra representativa del universo de ítems agrupados a las variables de estudio que se esperan medir Hernández & Baptista (2014).

### **2.4.3.2. Confiabilidad**

La confiabilidad direcciona a la precisión de las mediciones y la fiabilidad estadística establece si la experimentación se reproduce o no, los resultados del instrumento del coeficiente de confiabilidad se aplicó el programa estadístico: Coeficiente Alpha de Cronbach. El coeficiente de confiabilidad mostró la precisión de los resultados enfatizando la relevancia de un experimento de gran escala, los mismos que están independientes de errores imprevistos, que dio como fiabilidad para las variables 0, 737.

### **2.5 Métodos de análisis de datos**

El estudio explica la razón de baja efectividad institucional de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, se ejecuta en una indagación de tipo aclarativa descriptiva con la utilidad metodológica de observación cuali - cuantitativo; puesto que, el tipo de estudio investiga detallar las propiedades significativa de un grupo de sociedades o cualquier otro fenómeno que sea inmerso a un análisis.

Es estudio se desenvuelve a partir del análisis de las dos variables en este caso: perfil de la directora y efectividad institucional, validado de la siguiente manera:

- 1) Validación de las herramientas de la selección de información.
- 2) Aplicación de la búsqueda piloto y análisis de los efectos alcanzados a través de métodos operacionales oportunos.
- 3) Extender información pertinente, a través de encuestas y entrevistas.
- 4) Tabulación y análisis de la información seleccionada, a través de sistemas activos pertinentes.
- 5) Preparación del informe final de resultados.

### **2.6 Aspectos éticos**

Se ejecutó mediante fichas textuales y referenciales de forma bibliográficas, se ha elaborado el instrumento respetando las reglas APA del establecimiento “Cesar Vallejo” de Perú, para no transgredir las reglas del derecho de autor, además reserva el derecho de informar las identidades de los implicados en la indagación, toda la búsqueda es guardada en un folder en el que se exponen las evidencias que logran ser expuestas si el tribunal lo resuelve.

Para dejar constancia en el período de recolección de la búsqueda y de los datos in situ, fue preciso requerir los permisos oportunos al directivo, tanto para el ensayo piloto y el estudio de las encuestas que se establecieron de forma anónima y prudente a fin de cautelar el acato a la opinión de los colaboradores.



### III RESULTADOS

#### 3.1. Resultados encuesta.

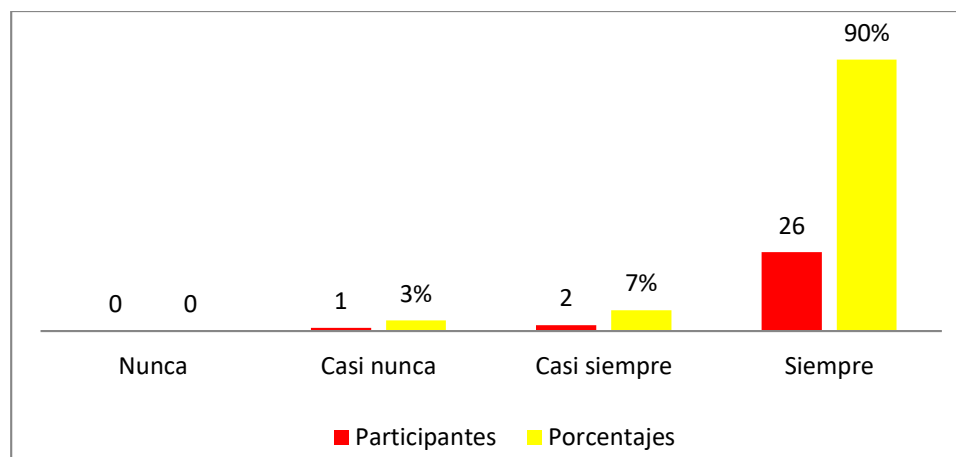


Figura 1.

La distribución de la opinión de los docentes relacionados a determinar si están de acuerdo o no lo están en que la directora cuenta con su alineación académica de cuarto nivel, que permita garantizar la solvencia en el buen desempeño de sus atribuciones y funciones.

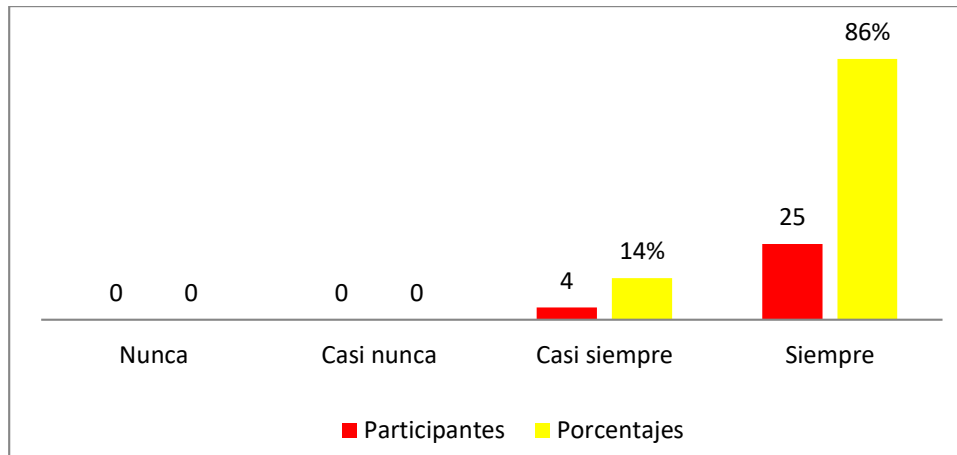
#### Apreciación

Siendo la figura 1 se evidencia que el numérico de los docentes en relación a determinar si están de acuerdo o no lo están en que la Directora cuenta con su formación académica de cuarto nivel que le garantice solvencia en el desempeño de sus funciones.

En total 3% de participantes dijo casi nunca y 7% casi siempre. 90% dijeron siempre y 0% nunca. 100% en su totalidad.

- Los datos más frecuentes se encontraron entre los ítems 3 y el 4. 7% participantes expresaron casi siempre y 90% dijeron siempre, 97% en totalidad del rango.

- La Mediana establece que no coexiste congregación central de los fundamentos pues levemente se acentúan en el ítem 2 y en el ítem 3. Mientras que la desviación estándar marca que coexiste dispersión de los fundamentos desde el centro hacia el ítem 4.



*Figura 5.*

La distribución de la resolución de los docentes relacionado a conocer si está de acuerdo o no que piensa que su directora posee las características adecuadas para este cargo en funciones en el plantel.

#### Apreciación

En la Figura 5 se estima que el número de docentes en relación a conocer si está de acuerdo o no en piensa q su directora posee las características adecuadas para este cargo en funciones en el plantel.

En total 0% participantes dijo casi nunca y 14% casi siempre. 86% dijeron siempre y 0% nunca. 100% en total.

- El antecedente más frecuente se halló entre los ítems 3 y el 4. Es decir 14% de participantes dijeron casi siempre y 86% dijeron siempre, 100% en total en este rango.
- La Mediana nos muestra que no existe concentración central de los datos pues se acentúan en el ítem 3 y en el ítem 4. Mientras que la desviación estándar

señala que existe dispersión de los datos desde el centro hacia el ítem 3 y hacia el ítem 4.

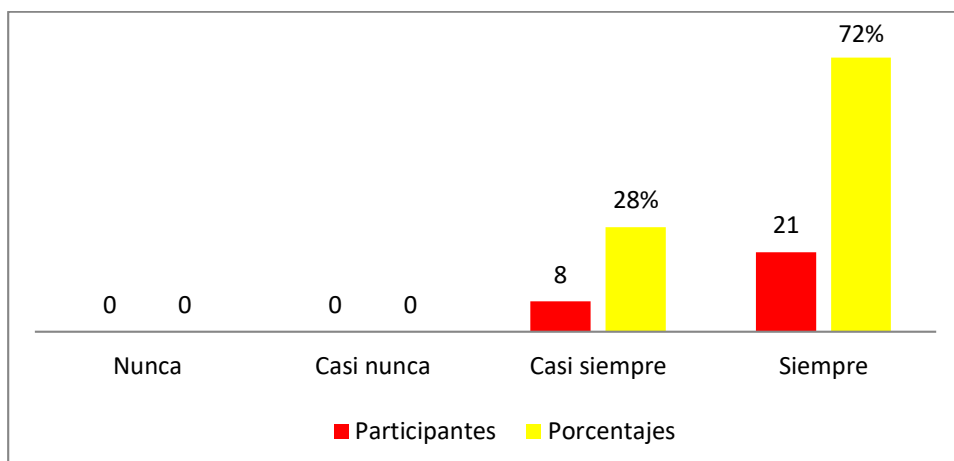


Figura 11.

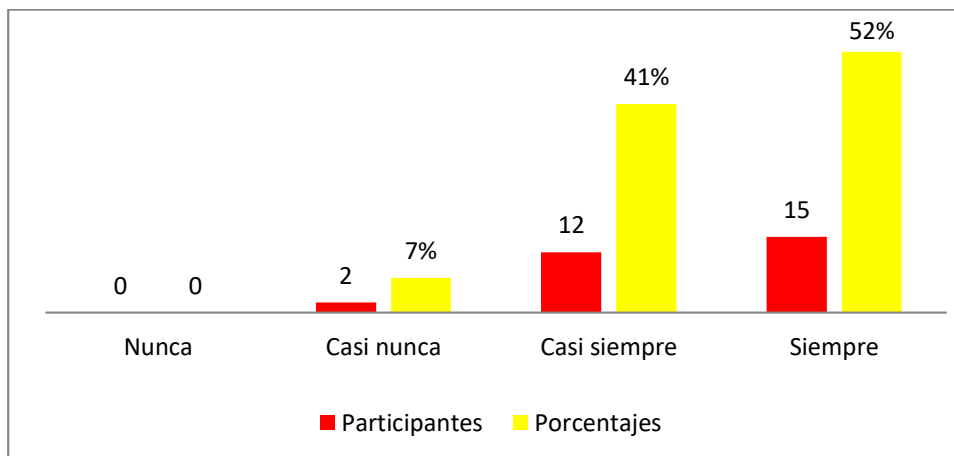
Distribución de la resolución de los docentes en relación a determinar si están de acuerdo o no lo están que sus directivos lideran los procesos administrativos dentro del plantel.

#### Apreciación

En la figura 11 se estima el número de docentes en relación a determinar si están de acuerdo o no lo están que sus directivos lideran los procesos administrativos dentro del plantel.

En total 0% participantes dijo casi nunca y 28% casi siempre. 72% dijeron siempre y 0% nunca. 100% en total.

- El antecedente más habitual se encontró entre los ítems 3 y el 4. Es decir 28% de participantes dijeron casi siempre y 72% dijeron siempre, 100% el total de este rango.
- La Mediana nos muestra que no existe congregación central de los datos pues los mismos se acentúan en el ítem 3 y en el ítem 4. Mientras que la desviación estándar marca que existe dispersión de los datos a partir del centro hacia el ítem 3 y hacia el ítem 4.



*Figura 15.*

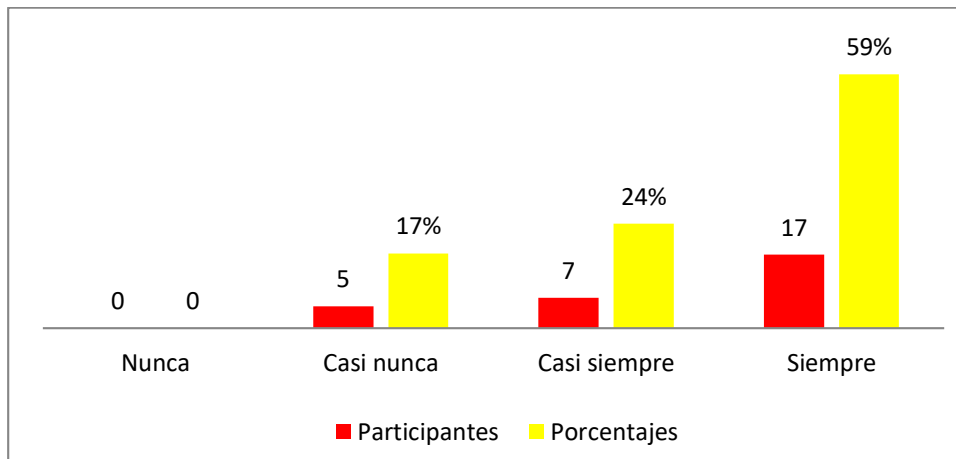
La distribución de la resolución de los docentes con el fin de establecer si están de acuerdo o no lo están en que eficazmente la institución es en función de los logros del aprendizaje.

Apreciación.

En la figura 15 se estima el número de docentes a fin de establecer si están de acuerdo o no lo están en que la eficacia de la institución es en empleo de los logros del aprendizaje.

En total 7% participantes dijo casi nunca y 41% casi siempre. 52% dijeron siempre y 0% nunca. 100% en total.

- El antecedente más habitual se encontró entre los ítems 3 y el 4. Es decir 41% de participantes dijeron casi siempre y 52% dijeron siempre, 93% en total en este rango.
- La Mediana indica que no existe congregación central de los datos pues los mismos se subrayan en el ítem 3 y en el ítem 4. Mientras la desviación estándar señala que preexiste dispersión de los datos desde el centro hacia el ítem 3 y hacia el ítem 4, y de forma leve hacia el ítem 2.



*Figura 19.*

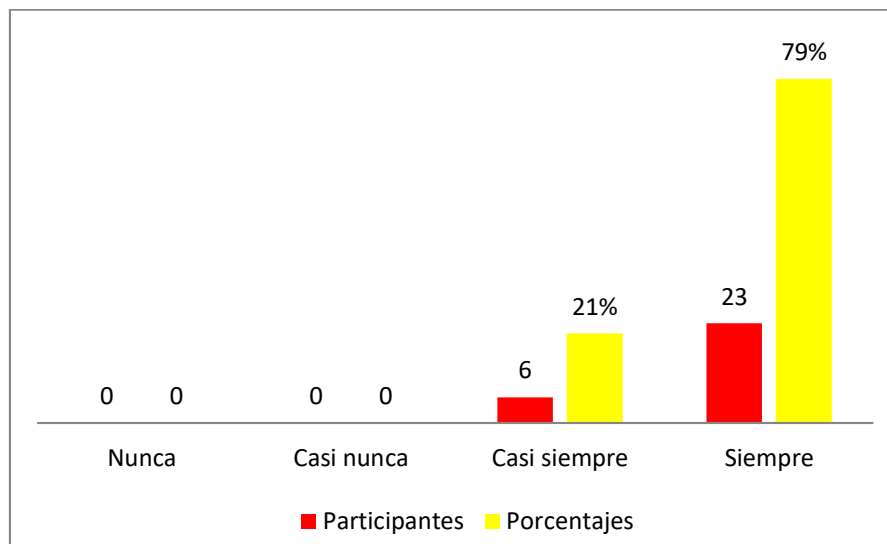
La distribución del dictamen de los maestros acerca de conocer si ellos están de acuerdo o no lo están en se da el apoyo de parte del personal docente para alcanzar la efectividad institucional.

Apreciación.

En la Figura 19 se aprecia el número de docentes acerca de conocer si ellos están de acuerdo o no lo están en se da el apoyo de parte del personal docente para alcanzar la efectividad institucional.

En total 17% participantes dijo casi nunca y 24% casi siempre. 59% dijeron siempre y 0% nunca. 100% en total.

- El dato más usual se encontró entre los ítems 3 y el 4. Es decir 24% de participantes dijeron casi siempre y 59% dijeron siempre, 83% en total en este rango.
- La Mediana indica que no existe congregación central de los datos pues los mismos se acentúan en el ítem 3 y en el ítem 4. Mientras la desviación estándar señala que existe dispersión de los datos desde el centro hacia el ítem 3 y hacia el ítem 4, y de forma leve hacia el ítem 2.



*Figura 21*

La distribución de la opinión de los maestros acerca de saber si ellos están de acuerdo o no lo están en creer que la institución educativa está funcionando como se esperaba.

Apreciación.

En la figura 19 se evidencia el número de docentes acerca de conocer si ellos están de acuerdo o no lo están en creer que la institución educativa esté funcionando como se esperaba.

En total 0% participantes dijo casi nunca y 21% casi siempre. 79% dijeron siempre y 0% nunca. 100% en total.

- El dato más habitual se encontró entre los ítems 3 y el 4. Es decir 21% de participantes dijeron casi siempre y 79% dijeron siempre, 100% en total en esta categoría.
- La Mediana muestra que no existe congregación central de los datos; por tanto, se acentúan en el ítem 3 y en el ítem 4. Mientras que la desviación estándar marca que existe dispersión de los datos desde el centro hacia el ítem 3 y hacia el ítem 4.

### 3.2 Resultados entrevista a directivos

Dimensiones/ Participantes	Identificación del perfil	Características de la Directora	Demandas de la Directora	Competencia de la Directora	Identificación de efectividad institucional
1	Ha laborado en varias instituciones lo cual asegura su experiencia en el cargo que desempeña.	Posee características para el cargo.	Está frente de procedimientos educativos en el plantel.	Trabaja en busca de calidad educativa del plantel.	La institución es una unidad educativa efectiva.
2	Posee visión en su trabajo diario con miras al futuro.	Es un guía y modelo para su equipo de trabajo.	Casi siempre se pone al frente de los procedimientos administrativos de la institución.	Lidera el proceso en busca de la efectividad institucional.	El apoyo se da a los docentes para lograr la efectividad institucional.
3	Sus acciones poseen coherencia con sus funciones aunque no se enfocan en perspectiva hacia el futuro.	Las características para el cargo las posee aunque no siempre es un guía o modelo a seguir.	Aunque esté al frente de los procesos sus decisiones en ocasiones son cuestionadas.	Las decisiones no siempre aseguran la calidad educativa ni la efectividad institucional.	El apoyo hacia la efectividad institucional es limitado o restringido.

Al aplicar del cuestionario se basa en las entrevistas a los directivos (3) de la Unidad Educativa, a fin de establecer el perfil de la directora con la efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”.

En la dimensión Identificación del perfil los participantes sostuvieron que ha laborado en varias instituciones lo cual asegura su experiencia en el cargo que desempeña. En

la dimensión Características de la Directora los consultados dijeron que las características para el cargo las posee, aunque no siempre es un guía o modelo a seguir.

En la dimensión Demandas de la Directora dijeron que, aunque esté al frente de los procesos sus decisiones en ocasiones son cuestionadas. En la dimensión Competencia de la Directora indicaron que las decisiones no siempre aseguran la calidad educativa ni la efectividad institucional. En la dimensión Identificación de efectividad institucional mencionaron que el apoyo hacia la efectividad institucional es limitado o restringido



#### **IV. DISCUSIÓN**

El estudio investigativo obtuvo la hipótesis general mantiene que existe el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”. Según los resultados obtenidos toda vez examinados se muestra que la hipótesis tiene aceptación; puesto que la identificación del perfil se traduce en que existe un perfil adecuado de la directora, la cual posee porcentajes de satisfacción en los docentes del 86% del total de la encuesta.

De esta forma el resultado obtenido podrían ser evidenciados por la descripción y caracterización del perfil de la directora del plantel objeto de estudio, todo esto procurando alinearse a la variable de la hipótesis que hace mención a la efectividad institucional dentro del campo educativo, de esta manera ha sido posible caracterizar y describir en función de las dimensiones que se establecieron el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”.

En tal sentido Vélez, C y Vaillant (2015) Indican que la directora debe tener formación académica y manejar métodos educativos avanzados y su perspectiva hacia el futuro en cada uno de los ambientes sean: locales, regionales, estatales, nacionales, internacionales o globales. De igual forma tener la visión de aplicar los avances técnicos-tecnológicos como factor del progreso y debe conceptualizar la misión como pertenencia institucional que constituye un futuro que se desea, un ideal o un sueño de gran mérito académico.

Es preciso destacar que el perfil de un director dentro del ámbito educativo posee características muy particulares por poseer valores, cualidades, atributos y destrezas que lo hacen único y diverso al mismo tiempo dentro de los elementos que conforman el sistema educativo moderno, en tal forma que ha sido posible describir de

una manera científica el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” con un 86% de aceptación (figura 5).

Gonzaga (2015) sostiene que los directivos deben tener varias conductas propias del manejo de estilos de liderazgo, los mismos que algunos no desarrollan en toda la extensión; considerando que, muchos no alcanzan a cumplir con las metas propuestas de la filosofía institucional. Este trabajo de indagación consiste en valorar los esfuerzos que ejecutan los líderes educativos en su ardua labor académica, que pese que muchos no han sido formados con el perfil directivo buscan desarrollar algunas buenas conductas que promueven implicaciones en sus colaboradores.

Es oportuno dar a conocer que la hipótesis analizada y estudiada del perfil de la directora involucra cuatro dimensiones que han sido presentadas y que se explican en la presente investigación, cómo se debe cumplir metas y objetivos, en tal sentido al analizar los derivaciones relacionados algunas dimensiones como: identificación del perfil, identificación de las características, demandas de la directora, competencias de la directora, grado de efectividad institucional, los indicadores de la efectividad institucional de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek.

Será preciso caracterizar cada una de las dimensiones tanto del perfil de la directora como el efecto en la efectividad institucional, cuyos niveles de caracterización oscilan entre el 90 y el 79% (figura 1 y 21). Ahora bien, si se tiene en cuenta la dimensión identificación del perfil los resultados son positivos en cuanto la descripción y su comparación con la ficha de cotejo. Así las cifras en cuanto a la opinión de los maestros van desde el 44 al 90% en cuanto su acercamiento a lo que se considera ideal.

De esta manera en opinión de los docentes las cualidades, fortalezas y virtudes de la directora del centro educativo se acerca bastante a las consideradas como ideales o adecuadas en contribución a la efectividad institucional. En tal sentido la dimensión identificación del perfil de la directora del centro de estudios es considerada

como ideal y se sustenta en la opinión de cada uno de los maestros de Unidad Educativa objetos de estudios.

Ayvar, (2016) sostiene *“el liderazgo didáctico de los directivos incide en la valoración de la práctica docente en algunos centros educativos” lo cual fundamenta la idea de que el principal de un centro de estudio posea un perfil adecuado*”, además el mismo autor señala que *“ha demostrado que el liderazgo didáctico directivo incide en la organización estratégica del compromiso del maestro en los centros educativos”*, lo cual contribuye a optimizar el desempeño docente y se sugiere poner en consideración la aplicación del liderazgo a fin de mejorar la organización del compromiso docente en los centros educativos”.

Los resultados de la encuesta en la dimensión identificación de las características los porcentajes señalan niveles de aceptación del perfil de la directora que van desde el 52 al 86% (figura 5 y 7) en los profesores que están en de acuerdo. En la dimensión demandas de la directora, estos resultados fueron mostrados mediante la encuesta dirigida a maestros que están a favor en un rango del 59% al 72% (figura 10 y 13).

En la dimensión competencias de la directora de la institución educativa, como objetivo del estudio los efectos de la técnica encuesta a maestros que están de acuerdo y se sitúan en el rango del 52% y el 72% (imagen 14 a 16), lo cual acerca un poco más las actuales características presentes en la directora del plantel comparándolo con los elementos de la ficha de cotejo presentada. Pero las características presentes en el actual perfil de la directora del centro de estudios la consolidan como una funcionaria con cualidades para desempeñar dicho cargo, aceptando así la dimensión analizada.

Carrasco, (2013) destaca que la flexibilidad que posee el directivo, hace ser consecuente en debilidades de las diferentes gestiones que realiza en su labor. Destaca que es imperante ser responsable de la administración de las instituciones educativas que no esté en lo defensores nacionales, el poco cometido del currículo y

de espacios desde la gestión administrativa son evidentes. Señalar además que el directivo es la persona que lleva en su poder características importantes para sembrar transformaciones en las instituciones educativa.

Examinando la dimensión grado de efectividad institucional los resultados de la encuesta institucional las derivaciones de la encuesta que se aplicó a los maestros evidencian cifras aceptables, que van desde el 38 al 59% (figura 17 a 20) de aceptación de los consultados, de la misma forma al analizarlas dimensión indicadores de la efectividad institucional los resultados van desde al 66 al 79% (figura 21 y 22) de aceptación en los docentes. En este sentido dados los niveles de aceptación del perfil docente por parte del profesorado del plantel ratificados por parte de la ficha de cotejo utilizada para el efecto.

Vélez, C. y Vaillant, D, (2015) señalan que el administrador institucional/director *“Debe tener preparación y gestor de los procedimientos educativos y la representación hacia el futuro, de igual forma estar actualizado a los progresos tecnológicos siendo factor al progreso y corresponde a conceptualizar la misión de tal manera que tenga sentido de pertenencia institucional, la misma que representa el futuro deseado; y, debe tener presente que la fuerza de un país habita en la educación del futuro, entrega a las personas el uso adecuado de destrezas hacia el desempeño y desarrollo de la profesión, teniendo como prioridad el uso de las herramientas técnicas- tecnológicas, como el liderazgo del trabajo en conjunto, la motivación y efectividad en el logro de las metas”*.

Los mismos autores indican que dentro de las competencias del director del centro educativo se destacan las de estar liderando los procesos mediante los cuales una institución educativa satisfaga las expectativas, en este sentido la mejora continua de una institución depende del directivo, de la capacidad de ser capaz de liderar, supervisar, animar y ser capacitador para la transformación su institución, la misma que promueva el desarrollo de forma compartida de todos los que participan en los procesos educativos.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### CONCLUSIONES.

- El perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, evidencia altos porcentajes de aceptación y aprobación del personal de docentes, lo cual se ha sido posible evidenciar mediante la aplicación de los diferentes instrumentos investigativos. De acuerdo a los resultados estas cifras podrían mantenerse si se mantiene los porcentajes correspondientes a las dimensiones de la variable efectividad institucional.
- La aplicación de la investigación para describir de una forma científica el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” procurará identificar las características fundamentales que debe poseer un director, en el caso del estudio esto se traduce en las cifras de aceptación del actual perfil que posee la directora con un porcentaje del 90%.
- Pero la caracterización del perfil de la actual funcionaría mediante el análisis de las dimensiones correspondientes la describen como una funcionaria con alta experiencia y formación académica, con valores morales y proyección hacia su trabajo, carismática y con perfil de líder, ha permitido valorar el trabajo desempeñado hasta la fecha por parte de la autoridad, así la caracterización científica del perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” pone de manifiesto ciertas particularidades que llaman mucho la atención, por ejemplo se comprueba que a mejor competencias de la directora es mejor la efectividad institucional, así también a un adecuado perfil de la directora es mejor la efectividad institucional.

- En todo caso el análisis del perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” ha permitido describir una a una las cualidades de la persona que lidera la institución, sus virtudes en liderazgo, talento académico y experiencia en el cargo.
- La dimensión competencias de la directora en un análisis mediante la aplicación de la encuesta, obtuvo como nivel de aprobación que logra el 62% en los docentes. Una de las dimensiones que contribuyen a la descripción del perfil fue el denominado grado de efectividad institucional que obtuvo un porcentaje de aceptación del 59% en la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”. Es una dimensión que se proyecta a desarrollar indicadores de efectividad institucional que presentemente tiene niveles de aprobación con el 38% al 79% en los maestros.
- El análisis del perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” impugna la hipótesis nula y consiente la hipótesis de indagación.

## **RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda al directivo y personal docente del Centro Educativo “Antonio Issa Yazbek”, extender los límites de la presente indagación, mediante el estudio de nuevas hipótesis de trabajo; así como también al diseño de nuevas dimensiones investigativas, a fin de obtener excelentes parámetros de juicio que faculten una operación que contribuya a fortalecer los datos expuestos en el presente documento.
- Se sugiere de forma oportuna a los docentes que se motiven a realizar investigaciones de estudios y análisis del instrumento previamente a la aplicación, a fin de introducir cambios para fortalecer el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”.
- Así mismo se recomienda al directivo de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, brindar las facilidades a los autores del presente trabajo académico muestren los resultados del estudio al cuerpo docente.

## REFERENCIAS

- Augusto, E. (25 de Julio de 2015). Importancia del directivo en las instituciones. Quito, Ecuador: Debate.
- Cázares, L. (1980). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas.
- UNESCO. (14 de Agosto de 2006). Liderazgo. Quito, Ecuador: Documentos del Estado.
- Abanto, W. (2015). *Diseño y Desarrollo del proyecto de investigación* (2a ed.). Trujillo, Perú.
- Ayvar., Z. (2016) *Liderazgo pedagógico del Director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Barkley, S., Bottoms, G. Feagin, C.& Clark, S (2001). *Leadership matters: building leadership capacity*.
- Boyett, J. (1999). *Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. México. Norma. (Original publicado en 1998).
- Carrasco., A. (2013) *El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa Universidad de Chile* Tesis de maestría.
- Cazeres, L. (1980). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas.
- Elizondo, A (2001) *la nueva escuela, Y México*. Paidós.



Garza, M. (2009) *perfil de la directora y su relación con la efectividad institucional*.  
Toreón Coahuila, México (publicado 2009)

Gonzaga., G. (2015) *El Perfil del Liderazgo del Director en la organización escolar de la institución educativa N°15513 "Nuestra Señora De Guadalupe" Talara*  
Universidad de Piura.

Hernández R, Fernandez C, y Baptista P. (2008). *Metodología de la investigación*.  
México: Mc Graw Hill.

Izaguirre, R. (1988) *Perfil del directivo ideal*. Revistas Temas. (1988)

Martínez, R (2007). *Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional*. México Trillas (2007).

Núñez, M. (2008) "*Perfil del Director de la Escuela y su relación con la efectividad Institucional*" *Tecnológico de Monterrey* Tesis de Maestría. Recuperado de

ORELAC. (2004) *Gestión de la educación en América Latina y el Caribe, vamos por un buen camino*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Chile.

Pérez, (2007) *¿Cómo resuelven los problemas los directores eficaces? Un estudio de directores de primaria mexicano en su primer año de servicios*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.

Roa, S, (2008) *Perfil del Director de la Escuela Pública a Nivel Básico y su relación con la Efectividad Institucional Tecnológico de Monterrey*. Tesis maestría.

Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Colección, reflexión y análisis. D.F, México: Noriega.

Ruíz, G., D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis de Maestría)

UNESCO. (2006) - *Bases del liderazgo en educación*. Chile. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Valenzuela, R. (2004) evaluación de instituciones educativas. México. Trillas  
Recuperado de  
[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/0346-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0346-F.pdf)

Vélez, C. y Vaillant, D, (2015) *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. Madrid. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Vicente, P. (2001) *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Bilbao España: ICE. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=6756>

Villareal (2015) *La formación de recursos humanos para la gestión institucional educativa; analizando la posibilidad de gestión como un eje integrador de las dimensiones escolares, políticas educativas y procesos determinados por el propio sistema y la problemática*, pág., 15-23.

# **ANEXOS**

## ANEXO

### 2.2.3 Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN-CONCEPTUAL	DEFINICIÓN-OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Perfil de la directora</b>	El perfil de la directora se lo define como las características que posee, la capacidad de liderar y dirigir una institución educativa. Se las puede llamar como promotores del cambio, transformadores, creativos y revolucionarios con la meta de llevar a la institución adelante. Vélez, C y Vaillant (2015)	La investigación pretende conocer cómo se encuentra formado el perfil de la directora de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”, se empleó el instrumento: cuestionario que consta de 22 ítems, con sus respectivos indicadores.	Identificación del perfil.	Formación académica	01-02	Siempre. Casi Siempre. Casi nunca. Nunca.
				Perspectiva hacia el futuro.	03	
				Valores y competencias	04	
			Identificación de las características	Posee las características.	05	
				Guía de los docentes.	06	
				Escucha a docentes.	07	
				Entendimiento a los docentes.	08	
			Demandas de la directora	Carismática.	09	
				Estudiantes críticos y creativos.	10	
				Procesos administrativos	11	
				Líder, supervisor, animador y capacitador	12	
			Competencias de la directora	Enfrenta retos.	13	
				Busca la calidad educativa.	14	
La eficacia en función de los logros del aprendizaje.	15-16					
Unidad educativa como institución efectivo.	17					
<b>Efectividad institucional</b>	Es un proceso ordenado que nos permite medir su desempeño en función a sus objetivos y utilizarlos para el mejoramiento continuo y de esa manera lograr la ejecución de sus metas. Jencks (1971),	Se aplicó la escala de Likert ya que de esa manera podemos medir la efectividad institucional. El siguiente cuestionario va a constar de 10 ítems con su respectivo indicador a evaluar.	Grado de efectividad institucional	Función a los objetivos institucionales	18	
				Apoyo de los docente para la efectividad institucional.	19	
				Necesidades de la institución.	20	
				Identifica el proceso para el mejor funcionamiento institucional.	21	
			Indicadores de la efectividad institucional	Compromiso de toda la comunidad educativa.	22	

Fuente: Matriz de consistencia.

## ANEXO

### ENCUESTA DEL PERFIL DE LA DIRECTORA Y LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL PARA DOCENTES

**Objetivo:** Establecer el perfil de la directora con la efectividad institucional en la Unidad Educativa” Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala-Santa Elena– Ecuador 2017.

**Instrucciones:** estimados docentes, se está haciendo un estudio que busca establecer el perfil de la directora con la efectividad institucional en la Unidad Educativa” Antonio Issa Yazbek”. La encuesta es anónima. Lee cuidadosamente cada pregunta y elija una de las cuatro alternativas según su criterio, marcando con una X.

Teniendo en cuenta que:

1= siempre      2= casi siempre      3= casi nunca      4= nunca

N°	IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	1	2	3	4
01	La directora cuenta con su formación académica.				
02	La directora cuenta con gran experiencia.				
03	En las actividades que realiza se enfoca en su perspectiva hacia el futuro				
04	Considera que posee valores y competencias en función a su trabajo que desempeña.				
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECTORA</b>					
05	Piensa a su directora posee las características adecuadas para este cargo.				
06	Considera al directivo como un guía de los docentes				
07	Cree que es escuchado por su directora				
08	Considera que es entendido por su directivo				
09	Considera a su directora como una persona carismática.				
<b>DEMANDAS DE LA DIRECTORA</b>					
10	Los estudiantes se desempeñan como personas críticas y creativas.				
11	Lidera los procesos administrativos.				
12	Lo considera como líder, supervisor, animador y capacitador.				

13	Considera a su administrador educativo que enfrenta grandes retos.				
COMPETENCIAS DE LA DIRECTORA					
14	Considera como quien busca la calidad educativa.				
15	La eficacia de la institución es en función de los logros del aprendizaje.				
16	Considera que va en busca de efectividad institucional.				
IDENTIFICACION DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL					
17	Cree usted que la institución donde labora es una unidad efectiva.				
18	El desempeño que se realiza se basa en función a los objetivos de la institución.				
19	Se da el apoyo de parte del personal docente para alcanzar la efectividad institucional.				
20	El administrativo trabaja para satisfacer las necesidades de la institución.				
INDICADORES DE LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL					
21	Cree usted que la institución está funcionando como se esperaba.				
22	Considera que es importante el compromiso de toda la comunidad educativa para el logro de la efectividad institucional.				

## ENTREVISTA DEL PERFIL DE LA DIRECTORA Y LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL PARA DIRECTORA

**Objetivo:** Establecer el perfil de la directora con la efectividad institucional en la Unidad Educativa” Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala- Santa Elena- Ecuador 2017.

**Instrucciones:** Estimados Directivos, se está haciendo un estudio que busca establecer el perfil de la directora con la efectividad institucional en la Unidad” Antonio Issa Yazbek”. Lee cuidadosamente cada pregunta y elija una de las cuatro alternativas según su criterio, marcando con una X.

Teniendo en cuenta que:

1= siempre      2= casi siempre      3= casi nunca      4= nunca

N°	IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	1	2	3	4
01	Tiene gran experiencia en el trabajo que desempeña.				
02	En las actividades que realiza se enfoca en su perspectiva hacia el futuro				
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECTORA</b>					
03	Se considera que posee las características adecuadas para este cargo.				
04	Se considera como un guía de los docentes				
<b>DEMANDAS DE LA DIRECTORA</b>					
05	Lidera los procesos administrativos.				
<b>COMPETENCIAS DE LA DIRECTORA</b>					
06	Usted busca la calidad educativa.				
07	Considera que la institución va en busca de efectividad institucional.				
<b>IDENTIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL</b>					
08	Cree usted que la institución donde labora es una unidad efectiva.				
09	Se da el apoyo de parte del personal docente para alcanzar la efectividad institucional.				
<b>INDICADORES DE LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL</b>					
10	Considera que es importante el compromiso de toda la comunidad educativa para el logro de la efectividad institucional.				



## CONFIABILIDAD

La confiabilidad se direcciona a la precisión de las dimensiones.

La confiabilidad de los resultados del instrumento para las variables: Perfil de la Directora y Efectividad Institucional.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,737	22

### Estadística de fiabilidad

La medida de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach midió los 22 ítems de cada alfa de Cronbach se establecen los siguientes parámetros.

## ANEXO

### OFICIOS DE SOICITUD PÁRA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN

Manantial de Guangala, 15 de septiembre de 2017.

MSc. Maritza Rocafuerte Orrala  
RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "ANTONIO ISSA YAZBEK"

Presente.

Por medio de la presente, nos permitimos solicitar autorización para llevar a cabo un proyecto de investigación titulado: "Perfil de la directora respecto a la efectividad institucional".

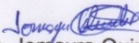
Nos presentamos ante usted como Lic. Jomayra Nerida Quinde Panchana y Lic. Diana Nancy Romero Villao, estudiante de la Universidad de Posgrado "CESAR VALLEJO" Tumbes – Perú. El estudio a realizar es representativo para la tesis de Maestría dentro de la materia diseño de proyecto de investigación.


El proyecto a realizar consiste en investigar acerca del perfil de la directora y su efectividad institucional. La investigación incluirá la aplicación de instrumentos de medición a fin de recabar la información necesaria.

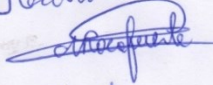
Toda información proporcionada por cada sujeto de investigación será estrictamente confidencial.

Agradecemos de antemano su atención, quedamos de usted.

ATENTAMENTE,

  
Lic. Jomayra Quinde Panchana  
Estudiante de la Universidad

  
Lic. Diana Nancy Romero Villao  
Estudiante de la Universidad

Recibido  
  
15/09/2017

ANTONIO ISSA YAZBEK

## **"ANTONIO ISSA YAZBEK"**

MANANTIAL DE GUANGALA - COLONCHE - SANTA ELENA

### **AUTORIZACIÓN**

Lic. Jomayra Nerida Quinde Panchana y Lic. Diana Nancy Romero Villao  
**ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO "CESAR VALLEJO"**

Presente.

Por medio de la presente se le informa que el rectorado de la Unidad Educativa "Antonio Issa Yazbek" a cargo de la Master Maritza Rocafuerte Orrala, autoriza a la Lic. Jomayra Nerida Quinde Panchana y Lic. Diana Nancy Romero Villao estudiantes de la Universidad de Posgrado "Cesar Vallejo" Tumbes – Perú, a llevar a cabo un proyecto de investigación referente al perfil de la directora y efectividad institucional.

Manantial de Guangala, 15 de septiembre de 2017.

ATENTAMENTE,

MSc. Maritza Rocafuerte Orrala  
**RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA**





Colonche, 15 de diciembre 2017

### **CERTIFICACIÓN:**

Después de revisar el instrumento de la tesis de: Lcda. **DIANA NANCY ROMERO VILLO**, con CI: 0918980459 y Lcda. **JOMAYRA NERIDA QUINDE PANCHANA**, con CI: 0921264321 cuyo tema es: **“PERFIL DE LA DIRECTORA RESPECTO A LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL, PARA LA UNIDAD EDUCATIVA ANTONIO ISSA YAZBEK, DE LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA, 2017.”**, previo a la obtención del Título de Máster en Administración Educativa, me permito declarar que he revisado el instrumento que consta de 22 ítems que serán aplicados al directivo y docentes de la institución.

Es todo cuanto puedo manifestar en honor a la verdad.

Atentamente,



Lcda. María Gualé Tomalá, Msc.

C. I. 091779974-4

Cel. 0989773701

**Número de Registro:** 1031-12-744005

**Fecha:** 15 de diciembre del 2017



UNIDAD EDUCATIVA  
“ANTONIO ISSA YAZBEK”

Manantial de Guangala – Colonche – Santa Elena  
2017-2018

CERTIFICACIÓN

La suscrita Directora de la Unidad Educativa “ANTONIO ISSA YAZBEK” de la comuna Manantial de Guangala - Provincia Santa Elena, MSc. Maritza Rocafuerte Orrala.

Que la Lic. QUINDE PANCHANA JOMAYRA NERIDA, portadora de la cédula N<sup>o</sup> 0921264321 y la Lic. DANA NANCY ROMERO VILLAO con C.I. 0918980459, labora en la Unidad Educativa “ANTONIO ISSA YAZBEK”

Que la antes mencionada, docentes en el presente periodo lectivo han aplicado el instrumento de investigación denominado “**PERFIL DE LA DIRECTORA RESPECTO A LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**” EN LA UNIDAD EDUCATIVA ANTONIO ISSA YAZBEK DE LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA 2107.

Esto lo certifico en honor a la verdad, pudiendo la interesada hacer uso de este documento como a bien tuviere.

Manantial de Guangala, diciembre 15 del 2017.

MSc. Maritza Rocafuerte Orrala.  
RECTORA





## ANEXO

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Perfil de la directora respecto a la efectividad institucional en la Unidad Educativa Antonio Issa Manantial de Guangala-Santa Elena- Ecuador 2017.

Línea de investigación: Gestión y calidad educativa.

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>					
<b>TÍTULO:</b> Perfil de la Directora Respecto a la Efectividad Institucional en la Unidad Educativa Antonio Issa Yazbek Manantial de Guangala-Santa Elena – Ecuador 2017					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>		
<p><b>PREGUNTA GENERAL:</b> ¿Qué características presenta el perfil de la directora y su efectividad institucional en la unidad educativa “Antonio Issa Yazbek”, Manantial de Guangala- 2017?</p> <p><b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo influye el perfil de la directora respecto</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> H<sub>1</sub> El perfil de la directora influye para alcanzar la efectividad institucional en la unidad Educativa Antonio Issa Yazbek – Ecuador 2017</p> <p>H<sub>0</sub> El perfil de la directora no influye para alcanzar la efectividad institucional en la unidad Educativa Antonio Issa Yazbek – Ecuador 2017</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Describir el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional en la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” – 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el perfil de la</li> </ul>	VARIABLE: Perfil de la directora		
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			Identificación del perfil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica</li> <li>• Perspectiva hacia el futuro</li> <li>• Valores</li> </ul>	Ordinal
			Identificación de las características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee las características</li> <li>• Guía de los docentes</li> <li>• Escucha a docentes</li> <li>• Entendimiento a los docentes</li> <li>• Carismática</li> </ul>	
Demandas de la directora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes críticos y creativos</li> <li>• Procesos administrativos</li> <li>• Líder, supervisor, animador y capacitador</li> </ul>				

<p>a la efectividad institucional de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se evidencia el grado de efectividad institucional de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017?</li> <li>• ¿Cómo influyen las características adecuadas del perfil de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>H<sub>1</sub></b> Existe el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> <li>• <b>H<sub>01</sub></b> No existe el perfil adecuado de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> <li>• <b>H<sub>2</sub></b> Existe el grado de efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> </ul>	<p>directora respecto a la efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el grado de efectividad institucional en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrenta retos.</li> </ul>			
			Competencias de la director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la calidad educativa</li> <li>• La eficacia en función de los logros del aprendizaje.</li> </ul>			
			<b>VARIABLE:</b> Efectividad institucional				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>		
			Grado de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad Educativa como institución efectiva.</li> <li>• Función a los objetivos institucionales</li> <li>• Apoyo de los docentes para la efectividad institucional</li> <li>• Necesidades de la institución.</li> </ul>	Ordinal		

<p>directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se determinan las competencias idóneas en el directivo de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>H<sub>02</sub></b> No existe el grado de efectividad institucional en la unidad educativa Antonio Issa Yazbek.</li> <li>• <b>H<sub>3</sub></b> Existen las características adecuadas del perfil de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek”</li> <li>• <b>H<sub>03</sub></b> No Existen las características adecuadas del perfil de la directora respecto a la efectividad de la unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> <li>• <b>H<sub>4</sub></b> existe las competencias idóneas en el directivo de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> <li>• <b>H<sub>04</sub></b>: no existen las competencias idóneas en el directivo de la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las características de la directora en la Unidad Educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> <li>• Determinar las competencias de la directora en la unidad educativa “Antonio Issa Yazbek” Manantial de Guangala 2017.</li> </ul>	<p>Indicadores de la efectividad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica el proceso para el mejor funcionamiento institucional</li> <li>• Compromiso de toda la comunidad educativa</li> </ul>	
---	---	---	--	---	--



**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N°01**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**I. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

1. Nombre del experto : María Teresa Guale Tomalá
2. Grado Académico : Magister en Gerencia liderazgo educacional
3. Centro de Trabajo : Rectora /Unidad Educativa San Alberto Magno
4. Nombre del Instrumento : Cuestionario dirigido a los Docente y entrevista a directivos.
5. Propósito : Validar el Instrumento dirigido a los docente con la finalidad de medir el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional.
6. Unidades de Análisis : Unidad Educativa "Antonio Issa Yazbek"
7. Duración :20 minutos
8. Muestra : Comprende 29 docente y 3 directivos
9. Descripción del Instrumento: Consiste en 22 preguntas a los docentes y 10 preguntas a los directivos con la finalidad de recoger información referente al perfil de la rectora respecto a la efectividad institucional.
10. Responsable : Lic. Jomayra Quinde Panchana  
Lic. Diana Romero Villao

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO**

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - Redacción clara y precisa
  - Coherencia con indicadores



MATRIZ DE VALIDACIÓN

TEMA: Perfil De La Directora Respecto a la Efectividad Institucional en la Unidad Educativa Antonio Issa Yazbek Manantial de Guangaia –Santa Elena- Ecuador 2017.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opinión de Respuesta				Valoración										
				Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca	REDACCIÓN CLARA Y PRECISA		TIENE COHERENCIA CON LA VARIABLE		TIENE COHERENCIA CON LA DIMENSIÓN		TIENE COHERENCIA CON EL INDICADOR		Observación		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
PERFIL DE LA DIRECTORA	Formación académica	Formación académica	Formación académica															
		Perspectiva hacia el futuro.	Perspectiva hacia el futuro.															
	Identificación de las características	Valores y competencias	Valores y competencias	Valores y competencias														
		Posee las características.	Posee las características.	Posee las características.														
		Guía de los docentes.	Guía de los docentes.	Guía de los docentes.														
		Escucha a docentes.	Escucha a docentes.	Escucha a docentes.														
	Demanda de la directora	Entendimiento a los docentes.	Entendimiento a los docentes.	Entendimiento a los docentes.														
		Carismática.	Carismática.	Carismática.														
		Estudiantes críticos y creativos.	Estudiantes críticos y creativos.	Estudiantes críticos y creativos.														
		Procesos administrativos	Procesos administrativos	Procesos administrativos														
	Competencias de la	Líder, supervisor, animador y capacitador	Líder, supervisor, animador y capacitador	Líder, supervisor, animador y capacitador														
		Enfrenta retos.	Enfrenta retos.	Enfrenta retos.														
		Busca la calidad educativa.	Busca la calidad educativa.	Busca la calidad educativa.														
		La eficacia en función de los logros del aprendizaje.	La eficacia en función de los logros del aprendizaje.	La eficacia en función de los logros del aprendizaje.														





## CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, **BURBANO PERERO LUIS ENRIQUE, MSG.** Deja constancia de haber revisado los siguientes instrumentos que las investigadoras, Lic. **Jomayra Nerida Quinde Panchana y Diana Nancy Romero Villao**, utilizaran para su trabajo de tesis "**Perfil de la directora respecto a la efectividad institucional**" para la Unidad Educativa "**Antonio Issa Yazbek**" de la comuna **Manantial de Guangala, 2017**. Pevio a la obtención del Título de Máster en Administración Educativa, me permito declarar que he revisado el instrumento que consta de 22 items que será aplicados al directivo y docentes de la institución.

En tal sentido, **Burbano Perero Luis Enrique, MSG.**, garantiza la validez del dicho instrumento presentado por las investigadoras.

Libertad, 9 de diciembre del 2017.



Lic. Burbano Perero Luis Enrique, MSG  
CC. 0990053886



## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 02

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

ADMINISTRACION EDUCATIVA

### III. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1. Nombre del experto : Burbano Perero Luis Enrique
2. Grado Académico : Diplomado Superior en docencia Universitaria
3. Centro de Trabajo : Catedrático Facilitador de la Universidad Península de Santa Elena.
4. Nombre del Instrumento : Cuestionario dirigido a los Docente y entrevista a directivos
5. Propósito : Validar el Instrumento dirigido a los docente y a los directivos con la finalidad de medir el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional.
6. Unidades de Análisis : Unidad Educativa "Antonio Issa Yazbek"
7. Duración : 25 minutos
8. Muestra : Comprende 29 docente y 3 directivos
9. Descripción del Instrumento: Consiste en 22 preguntas a los docentes y 10 preguntas a los directivos con la finalidad de recoger información referente al perfil de la rectora respecto a la efectividad institucional.
10. Responsable : Lic. Jomayra Quinde Panchana  
Lic. Diana Romero Villao

### IV. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - Redacción clara y precisa



MATRIZ DE VALIDACIÓN

TEMA: Perfil De La Directora Respecto a la Efectividad Institucional en la Unidad Educativa Antonio Issa Yazbek Manantial de Guangaia –Santa Elena- Ecuador 2017.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opinión de Respuesta				Valoración										
				Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca	REDACCIÓN CLARA Y PRECISA		TIENE COHERENCIA CON LA VARIABLE		TIENE COHERENCIA CON LA DIMENSIÓN		TIENE COHERENCIA CON EL INDICADOR		Observación		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
PERFIL DE LA DIRECTORA	Formación académica	Formación académica	Formación académica															
		Perspectiva hacia el futuro.	Perspectiva hacia el futuro.															
	Identificación de las características	Valores y competencias	Valores y competencias	Valores y competencias														
		Posee las características.	Posee las características.	Posee las características.														
		Guía de los docentes.	Guía de los docentes.	Guía de los docentes.														
		Escucha a docentes.	Escucha a docentes.	Escucha a docentes.														
	Demanda de la directora	Entendimiento a los docentes.	Entendimiento a los docentes.	Entendimiento a los docentes.														
		Carismática.	Carismática.	Carismática.														
		Estudiantes críticos y creativos.	Estudiantes críticos y creativos.	Estudiantes críticos y creativos.														
		Procesos administrativos	Procesos administrativos	Procesos administrativos														
	Competencias de la	Líder, supervisor, animador y capacitador	Líder, supervisor, animador y capacitador	Líder, supervisor, animador y capacitador														
		Enfrenta retos.	Enfrenta retos.	Enfrenta retos.														
		Busca la calidad educativa.	Busca la calidad educativa.	Busca la calidad educativa.														
		La eficacia en función de los logros del aprendizaje.	La eficacia en función de los logros del aprendizaje.	La eficacia en función de los logros del aprendizaje.														



Efectividad institucional		Grado de efectividad institucional	Unidad educativa como institución efectiva. Función a los objetivos institucionales	Unidad educativa como institución efectiva. Función a los objetivos institucionales															
		Indicadores de la institución.	Identifica el proceso para el mejor funcionamiento institucional. Compromiso de toda la comunidad educativa.	Identifica el proceso para el mejor funcionamiento institucional. Compromiso de toda la comunidad educativa.															
		Grado de efectividad institucional	Apoyo de los docentes para la efectividad institucional. Necesidades de la institución.	Apoyo de los docentes para la efectividad institucional. Necesidades de la institución.															

*Emilia Bárbara*  
FIRMA DEL VALIDADOR



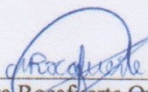
## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, MSc. Ignacia Maritza Rocafuerte Orrala, Rectora de la Unidad Educativa "Antonio Issa Yazbek", dejo constancia de haber revisado los ítems de los cuestionarios de encuesta que los investigadores Jomayra Nerida Quinde Panchana y Diana Nancy Romero Villao usaron para su trabajo de tesis Perfil de la Directora Respecto a la Efectividad Institucional en la Unidad Educativa "Antonio Issa Yazbek" Manantial de Guangala – Santa Elena – Ecuador, 2017.

Ambos instrumentos miden, en efecto, el conocimiento y uso de los mecanismos de acceso a la información con varias preguntas al respecto. Los instrumentos muestran un dominio específico de contenidos de lo que se mide y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes.

En tal sentido, garantizo la validez de dichos instrumentos presentados por los referidos investigadores.

10 de diciembre del 2017.

  
\_\_\_\_\_  
Ignacia Maritza Rocafuerte Orrala  
C.I. 0914504550



**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 03**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**V. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

1. Nombre del experto : Rocafuerte Orrala Ignacia Maritza
2. Grado Académico : Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional
3. Centro de Trabajo : Rectora de Unidad Educativa Antonio Issa Yazbek
4. Nombre del Instrumento : Cuestionario dirigido a los Docente y entrevista a directivos.
5. Propósito : Validar el Instrumento dirigido a los docente y a los directivos con la finalidad de medir el perfil de la directora respecto a la efectividad institucional.
6. Unidades de Análisis : Unidad Educativa "Antonio Issa Yazbek"
7. Duración : 20 minutos
8. Muestra : Comprende 29 docente y 3 directivos
9. Descripción del Instrumento: Consiste en 22 preguntas a los docentes y 10 preguntas a los directivos con la finalidad de recoger información referente al perfil de la rectora respecto a la efectividad institucional.
10. Responsable : Lic. Jomayra Quinde Panchana

Lic. Diana Romero Villao

**VI. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO**

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - Redacción clara y precisa



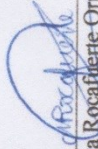
MATRIZ DE VALIDACIÓN

TEMA: Perfil De La Directora Respecto a la Efectividad Institucional en la Unidad Educativa Antonio Issa Yazbek Manantial de Guangala –Santa Elena- Ecuador 2017.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opinión de Respuesta				Valoración				Observación				
				Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO		SI	NO		
PERFIL DE LA DIRECTORA	Formación académica	Formación académica	Formación académica													
		Perspectiva hacia el futuro.	Perspectiva hacia el futuro.													
		Valores y competencias	Valores y competencias													
	Identificación de las características	Posee las características.	Posee las características.													
		Guía de los docentes.	Guía de los docentes.													
		Escucha a docentes.	Escucha a docentes.													
	Demanda de la directora	Entendimiento a los docentes.	Entendimiento a los docentes.													
		Estudiantes críticos y creativos.	Estudiantes críticos y creativos.													
		Procesos administrativos	Procesos administrativos													
	Competen	Líder, supervisor, animador y capacitador	Líder, supervisor, animador y capacitador													
		Enfrenta retos.	Enfrenta retos.													
	Clas de la	Busca la calidad educativa.	Busca la calidad educativa.													
La eficacia en función de los logros del aprendizaje.		La eficacia en función de los logros del aprendizaje.														



Efectividad institucional																				
Indicadores de la	Grado de efectividad institucional	Unidad educativa como institución efectiva. Función a los objetivos institucionales	Unidad educativa como institución efectiva. Función a los objetivos institucionales																	
Apoyo de los docente para la efectividad institucional.		Apoyo de los docente para la efectividad institucional.																		
Necesidades de la institución.		Necesidades de la institución.																		
Identifica el proceso para el mejor funcionamiento institucional.		Identifica el proceso para el mejor funcionamiento institucional.																		
Compromiso de toda la comunidad educativa.		Compromiso de toda la comunidad educativa.																		

  
Ignacia Maritza Rocaforte-Orrala  
 C.I. 0914304550

FIRMA DEL VALIDADOR