

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

EFECTO DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DE  
DIRECTORES DE ESCUELA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA,  
SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA

Informe de Seminario Proyecto de Graduación correspondiente al Plan de Estudios de  
Maestría en Administración de la Educación

Rafael F. Corrales Tames

SABANILLA, MONTES DE OCA

JULIO, 2002

# TRIBUNAL EXAMINADOR

Este informe de seminario Proyecto de Graduación fue presentado en forma oral y Pública ante el siguiente tribunal examinador constituido por profesores de la Maestría En Administración de la Educación

---

M.Sc. Carlos Luis Rojas Porras

---

Dra. Zayra Mendez Barrantes

---

MAU. Victor Hugo Orozco

---

Dr. Pedro Venegas Jiménez  
Coordinador de Programa de Maestría

---

Lic. Rafael Fernando Corrales Tames  
Sustentante

Fecha 18 de julio de 2002

*Adquiere sabiduría, adquiere inteligencia;  
No te olvides ni te apartes de las  
razones de mi boca;  
No la dejes y ella te guardará;  
Ámala y te conservará.  
Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría  
Y sobre todas tus posesiones  
adquiere inteligencia.  
Engrandécela, y ella te engrandecerá;  
Ella te honrará, cuando tú la hayas abrazado.  
Adorno y gracia dará a tu cabeza;  
Corona de hermosura te entregará*

## Proverbios 4:5-9

*A Dios quien ha sido mi fortaleza y mi guía,  
todos los días de mi vida y nunca me ha  
fallado.*

*A Patricia mi esposa, por su comprensión y  
apoyo incondicionales.*

*A Fernan y a Rebeca, mis hijos a quienes  
les debo de mi tiempo y dedicación y me  
han sabido entender*

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	
1.1 El problema y su importancia	2
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	9
2.1.0 Antecedentes Teóricos	10
2.1.1 La excelencia académica y la calidad educativa	10
Excelencia académica	11
La calidad educativa	13
Concepto de Calidad Total	14
La calidad en la educación superior	17
2.1.2 Ejercicio de la función Dirección	19
2.1.3 Influencia de la formación profesional y la experiencia del director en el ejercicio de sus funciones	23
2.1.4 Influencia de las actitudes del director en el ejercicio de sus funciones	26
Las actitudes del ser humano	26

2.1.4	Influencia de las actitudes como administrador del director en el ejercicio de sus funciones	30
	La función administrativa del director	30
	El concepto de administración	30
	La administración y su relación con la dirección escolar	34
	El ejercicio de la dirección y las actitudes	38
2.1.6	Influencia de las habilidades del director en el desempeño de sus funciones	40
2.1.7	Habilidades involucradas en el proceso de dirección	44
2.2.0	Antecedentes prácticos	46
2.2.1	Del Instituto Tecnológico de Costa Rica	46
	Fines y principios del ITCR	47
	Misión y Visión del ITCR	49
	Escuelas del ITCR, estructura organizativa	50
 CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO		
3.1	Tipo de investigación	54
3.2	Población y muestra	55
3.3	Variables, su definición e instrumentación	55
	Variable N° 1 Efecto de la formación profesional y la experiencia del director en el ejercicio de sus funciones	56
	Variable N° 2 Influencia de las actitudes del director en el ejercicio de sus funciones	57
	Variable N° 3 Actitud del director hacia la tarea de administrador	59
	Variable N° 4 Actitud del director hacia la calidad de la educación	61

Variable N° 5 Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa	63
3.4 Descripción de los instrumentos	65
3.5 Alcances y límites	66
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Efecto de la formación profesional y la experiencia del director en el ejercicio de sus funciones.	68
4.2 Efecto de las actitudes personales del director sobre la calidad educativa	70
4.3 Actitud del director hacia la tarea de administrador	72
4.4 Actitud del director hacia la calidad de la educación	74
4.5 Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa	76
4.6 Comportamiento relativo entre variables	78
4.7 Análisis e interpretación de resultados	79
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	83
5.2 Recomendaciones	84
CAPÍTULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANÉXOS	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	
Anexo 1 Instrumento	92
Anexo 2 Descripción del puesto de director de escuela del ITCR	95
Anexo 3 Glosario	104

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N°	TITULO	PÁGINA
1	Formación profesional y experiencia del director	26
2	Actitudes personales del director de escuela	29
3	Actitud del director hacia la calidad educativa	30
4	Actitudes como administrador del director	40
5	Habilidades genéricas para el ejercicio de la dirección	45
6	Vicerrectoría de Administración	51
7	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	51
8	Vicerrectoría de Investigación y Extensión	51
9	Vicerrectoría de Docencia	52
10	Sujetos de la investigación	55
11	Puntajes según respuestas para variable N° 1	57
12	Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 1	57
13	Puntajes según respuestas para variable N° 2	59
14	Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 2	59
15	Puntajes según respuestas para variable N° 3	61
16	Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 3	61
17	Puntajes según respuestas para variable N° 4	62



18	Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 4	63
19	Puntajes según respuestas para variable N° 5	64
20	Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 5	64
21	Efecto de la formación profesional y experiencia sobre la calidad educativa	69
22	Actitudes personales del director sobre la calidad educativa	71
23	Actitud del director hacia la tarea de administrar	73
24	Actitud del director hacia la calidad de la educación	75
25	Efecto de las habilidades del director, sobre la calidad educativa	76
26	Valores globales para cada variable	78

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°	TÍTULO	PÁGINA
1	Efecto de la formación académica y la experiencia del director	70
2	Efecto de las actitudes personales del director	72
3	Actitud del director hacia la tarea de administrar	74
4	Actitud del director hacia la calidad de la educación	75
5	Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa	77
6	Comportamiento global de las variables	79

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 El Problema y su Importancia

En este capítulo se pretende presentar el tema de investigación a través del problema, los alcances y los objetivos de la investigación.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica.(ITCR) es una institución estatal de educación superior que cuenta con 3 sedes en todo el país y 17 escuelas o departamentos académicos en el campus central en Cartago.

La calidad académica es una de las metas de la institución que se reflejan en la Misión Institucional la cual reza como sigue:

*“Contribuir al desarrollo integral del país, mediante la formación de recursos humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanistas y ambientales desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional”.* (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 1996, p. 3)

Es notorio como la excelencia académica o calidad académica ocupa un lugar de suma importancia en el quehacer institucional del ITCR. Este interés no solo es manifiesto en la misión sino que figura en varios documentos a nivel político-institucionales y se hace expreso en las políticas específicas en donde una de ellas, se refiere concretamente excelencia ó calidad académica como sigue:

*“El proceso de enseñanza-aprendizaje se fortalecerá aprovechando el desarrollo tecnológico, mediante la utilización de las tecnologías de información, educativas, la educación virtual y de información que faciliten la excelencia académica. Será una tarea permanente del Instituto Tecnológico de Costa Rica alcanzar un mayor éxito en el rendimiento académico y el desarrollo humano integral.”* ( Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2001)

Indiscutiblemente la calidad o excelencia académica es un aspecto de vital importancia y una de las fortalezas institucionales que se debe buscar, alcanzar y mantener de forma prioritaria.

Se sabe que la calidad o excelencia académica es un objetivo de naturaleza multifactorial o sea depende de múltiples factores, de unos más que de otros, sin que necesariamente, se tenga precisado cómo y cuánto afectan cada uno.

El concepto de excelencia académica, tal y como se entiende en el contexto del ITCR, trasciende los objetivos de este estudio. Al referirse a excelencia académica se esta invocando aspectos tales como vinculación, investigación, extensión y docencia, no obstante aquí se procura enfocar de este concepto, lo que a calidad educativa se refiere, desde una perspectiva netamente docente-pedagógica, de tal forma que el estudio se delimita a este aspecto de la excelencia académica.

La influencia del ejercicio de la dirección de escuela sobre la calidad educativa, en las dependencias del ITCR, es nuestro problema, valorar si efectivamente un buen ejercicio de la función gerencial del director, repercute positivamente en la calidad educativa.

Al involucrar en este análisis, el ejercicio de una función compleja como lo es la dirección de un departamento académico, no se debe perder de vista, la polifuncionalidad del cargo en el cual se reconocen las siguientes dimensiones:

- ⊗ Administrativo de recursos humanos
- ⊗ Administrativo de recursos materiales y financieros
- ⊗ Administrativo planeación y organización de la escuela
- ⊗ Académico-Docente
- ⊗ Vinculación-extensión
- ⊗ Académico-Investigación

Dentro de los requisitos, para ejercer el puesto no se establece, una formación particular en el campo de la administración o de la administración educativa, en la administración de recursos humanos, ni en otros campos pertinentes para el desempeño de sus funciones.

Las funciones que se le atribuyen en el artículo 56 del Estatuto Orgánico, deben ser cumplidas con la formación en la especialidad y la intuición que se pueda alcanzar en otras dimensiones.

Por ello el nivel de conocimiento de los administradores institucionales de cualquier nivel implicaría una actitud de mejoramiento cualitativo para el cumplimiento y logro de objetivos institucionales propuestos, ya que debe atender y orientar todo un proceso.

La educación relaciona una serie de gestiones no sólo técnicas sino también de carácter administrativo donde se vincula la planificación y ordenamiento que ameritan la preparación de quien administra un sistema, en este caso de carácter institucional, donde existen ciertas decisiones que deben ser tomadas por un administrador (director).

Una de las premisas fundamentales del administrador institucional es que debe partir de conocimientos básicos en el campo administrativo, para que su labor se oriente hacia el logro eficiente de los propósitos institucionales. De hecho, la planificación puede significar un esfuerzo, no de carácter individual sino colectivo, bajo la orientación de un líder, y en el caso a estudiar, de un director institucional, quien debe comprender que esta fase del proceso

administrativo, es fundamental para alcanzar metas que pueden resolver problemas o inconvenientes en la administración de su institución.

Por otro lado, y como esencia de esta investigación, se persigue aclarar qué atributos deben ser prioritarios en la designación ó elección de una persona que ocupe el cargo de director. En este sentido se propone en forma empírica valorar los siguientes aspectos, en el desempeño del director:

- Formación en la especialidad
- Formación en Administración
- Formación Docente
- Habilidades para Dirigir
- Actitud para dirigir bien
- Experiencia para dirigir

Debe tenerse presente que el cargo de director de escuela, es un cargo por elección y no por concurso, además es por tres años y no puede ser ocupado por más de dos periodos consecutivos según se establece en el Estatuto Orgánico, artículo 55, del Instituto Tecnológico de Costa Rica . De tal manera que los requisitos del puesto no necesariamente corresponden a las cualidades del director electo, en formación, en experiencia, habilidades u otros criterios considerados en este estudio.

Se puede afirmar que existen directores que su desempeñan puesto sin haber logrado una formación especial para el cargo que ocupan y esta situación de una u otra manera, afecta el

desempeño administrativo, se puede decir que se hace indispensable que el administrador de la educación posea un conjunto de conocimientos y habilidades para ejercer con éxito sus funciones.

Por otro lado también se procura establecer en que medida las actitudes afectan directamente el desempeño y calidad de la función de director. Se supone que la actitud positiva del director es una condición necesaria para que la enseñanza sea de calidad. De estas actitudes depende que en su escuela se den metodologías activas e innovaciones para que el proceso enseñanza-aprendizaje sea más creativo y de alto rendimiento.

Las actitudes al igual que otras cualidades del ser humano pueden ser adquiridas ó modificadas a lo largo de toda la vida, y no considerarse permanentes e invariantes.

La actitud hacia la función administrativa, podría también repercutir en áreas académicas, esto por cuanto en el proceso administrativo, el Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica destaca funciones tales como la planificación, la dirección y la evaluación, el cuál en su artículo 56 inciso a., dice “ Planear, organizar, dirigir y evaluar las labores de la dependencia”

Es así como el administrador institucional, cuando se hace cargo de esta responsabilidad debe dirigirse en forma coherente e integrada, partiendo de la planificación, dentro de una perspectiva espacio temporal, caracterizada por plazos (cortos, medianos y largos) que se concretan en planes y proyectos.



Pero también en todos ellos subsiste la dualidad más conflictiva relacionada con el ejercicio de su cargo: son representantes simultáneos de su centro ante la administración y de la administración ante su centro y sus subalternos, con un muy limitado radio de acción, lo cual conlleva a acciones también limitadas en el ámbito administrativo.

Finalmente la gestión de una Dirección no es sólo administrativa sino que tiene siempre un aspecto o vertiente humano, la gestión de recursos humanos. En este sentido la gestión tiene finalmente un aspecto humano, que no siempre es manejado satisfactoriamente, lo cual permite que surjan conflictos personales y laborales fuertes que detienen los procesos.

Hasta aquí se han descrito los aspectos sobre la dirección que tienen relación con este estudio. De tal manera que de una función tan compleja como lo es la dirección de una dependencia educativa universitaria en toda la amplitud de dimensiones, se ha seleccionado como variable dependiente la excelencia académica y como indicador de esta la calidad educativa, en relación con algunos rasgos fundamentales del director.

La investigación se centra en demostrar la importancia del ejercicio de la dirección de escuela sobre la calidad educativa en forma directa o indirecta.

Como producto de este análisis, se espera obtener conclusiones apropiadas para fundamentar algunas recomendaciones que propicien la búsqueda de una actitud más comprometida de parte del director, con la calidad de la educación y por ende, con la sociedad a la cual sirve.

De acuerdo con los elementos precedentes, este estudio se orienta mediante el siguiente problema de investigación, establecer la relación que existe entre el ejercicio de la función dirección y la calidad educativa en las distintas escuelas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

## 1.2 Alcances y Límites

El presente estudio en forma directa beneficia a la población institucional del ITCR, o sea alrededor de cinco mil estudiantes regulares y otra cantidad similar en programas administrados por la Fundación Tecnológica, los cuales serian beneficiarios directos.

Por otro lado, debe tenerse presente que la procedencia de los estudiantes del ITCR , es de todo el país y también del exterior, con lo cual en forma indirecta se producen beneficios a nivel nacional.

Finalmente resulta beneficiario en forma indirecta, el sector industrial que contrata a los profesionales del ITCR , por cuanto contratan profesionales con una mejor formación académica.

Por otro lado, las limitaciones que se perciben entorno a la presente investigación es su naturaleza descriptiva y no propositiva, ya que permite conocer características necesarias en los directores de las escuelas del ITCR, pero no se establecen medidas ni estrategias para subsanar deficiencias.

Finalmente, debe señalarse que este estudio se circunscribe a la Sede Central, del Instituto Tecnológico de Costa Rica o sea en el campus Cartago.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

- Investigar la relación que existe entre el ejercicio de la función dirección y la calidad educativa en el Instituto Tecnológico de Costa Rica..

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ◆ Determinar el efecto que tiene la formación académica y la experiencia de los directores, en el ejercicio de sus funciones para la calidad educativa
- ◆ Determinar el efecto de las actitudes personales de los directores sobre la calidad educativa
- ◆ Determinar el efecto de la actitud como administrador de los directores sobre la calidad educativa
- ◆ Determinar el efecto de una adecuada actitud del director con respecto a la calidad de la educación sobre la calidad educativa.
- ◆ Determinar el efecto de las habilidades de los directores como sobre la calidad educativa

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes Teóricos

##### 2.1.1 La Excelencia Académica y Calidad Educativa

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, el concepto de excelencia académica, ha sido acentuado y ubicado en la cúspide de las metas y objetivos institucionales. Los órganos políticos y jerárquicos de mayor rango en la institución han tomado la excelencia académica como un fin de alta prioridad. Todo documento político y directivo de acciones institucionales es desarrollado tomando como criterio el logro de este concepto.

Este interés tan particular, está plasmado como se indicó antes en la misión institucional la cual establece: (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 1996, p. 3)

*“Contribuir al desarrollo integral del país, mediante la formación de recursos humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanistas y ambientales desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional”.*

Este mismo interés se vuelve a percibir en las políticas específicas de la institución y se establecen nueve políticas sobre la excelencia académica, las cuales se citan a continuación:

##### 2.1.1.1 Políticas Específicas

El Consejo Institucional en su Sesión No. 2163, Artículo 11A, del 16 de marzo del 2001, aprobó como Políticas Específicas que rigen la ejecución de las actividades del Instituto Tecnológico de Costa Rica, las siguientes:

## Excelencia Académica

1. Los Departamentos Académicos, definirán los grupos meta para enfocar sus intervenciones académicas e identificar las instituciones públicas y privadas aliadas para coordinar sus acciones conjuntas por región, sector económico y social.
2. Las opciones académicas o programas del ITCR que otorguen grado y título académico se someterán al proceso de autoevaluación y acreditación, serán atendidas según prioridades institucionales.
3. El Instituto Tecnológico de Costa Rica, estimulará el desarrollo académico de los y las profesores(as) con el fin de impulsar acciones que fortalezcan las áreas estratégicas.
4. El proceso de enseñanza-aprendizaje se fortalecerá aprovechando el desarrollo tecnológico, mediante la utilización de las tecnologías de información, educativas, la educación virtual y de información que faciliten la excelencia académica.
5. Será una tarea permanente del Instituto Tecnológico de Costa Rica alcanzar un mayor éxito en el rendimiento académico y el desarrollo humano integral.
6. El Instituto Tecnológico de Costa Rica, fomentará nuevas opciones académicas transdisciplinarias que respondan a las necesidades reales del entorno, promoviendo el trabajo en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional.

7. Se fortalecerá los estudios de posgrado que integren la investigación, la extensión y la docencia con proyección regional e internacional.
8. El Instituto Tecnológico de Costa Rica, fomentará el desarrollo de la Educación Técnica propiciando la articulación vertical y horizontal a nivel institucional e interinstitucional.
9. La incorporación de la dimensión ambiental como variable fundamental a considerar en las decisiones políticas, económicas, académicas, administrativas, culturales y sociales, respetando los límites de los ecosistemas y la idiosincrasia de las comunidades.

Institucionalmente, se ha establecido una meta o una búsqueda de la excelencia académica y en toda dependencia, se valoran casi todas las acciones institucionales con el fin de establecer en que medida estas favorecen o desfavorecen la excelencia académica.

Las dependencias procuran a través de diagnósticos foda, mejoramiento continuo, acreditación o mediante aplicación de medidas aisladas alcanzar niveles de calidad académica cada vez mayores.

Por lo cuál es pertinente establecer el concepto de excelencia académica, que se aplica en este contexto.

En primer lugar el término excelencia se encuentra asociado a calidad y particularmente a alta calidad o superior calidad.

Por otro lado académica es un vocablo que hace referencia a la principal actividad del Instituto Tecnológico de Costa Rica, y se refiere a la búsqueda del conocimiento, y su aplicación. La excelencia universitaria académica implica la transferencia de

conocimientos y tecnologías mediante programas formales y no formales, docentes, de investigaciones y vinculación con los sectores sociales y productivos.

### **2.1.1.2 La Calidad Educativa**

La calidad educativa es entonces uno de los conceptos analizados en esta investigación y que no necesariamente es correspondiente con excelencia académica, dado que esta última se refiere a buena calidad y no a grados inferiores de calidad. De manera que el término calidad no impone un grado ni un calificativo si no que es un término genérico para referirse a la calidad cuando es buena y cuando es mala mediante los respectivos calificativos.

La calidad se refiere a un conjunto de propiedades que poseen , los objetos, las cosas o sistemas que las hacen mejor o peor que otros de su género aunque el término también se usa en un sentido positivo para designar lo mejor.

La calidad educativa es uno de los aspectos estratégicos en nuestro sistema educativo y es el eje de las políticas educativas, y es contra lo cual se evalúan las escuelas. Es difícil o más bien imposible establecer una sola idea o concepto para calidad educativa y depende en gran medida del contexto determinar cuales aspectos son parte de su definición

Ya centrándonos en el campo de la organización de instituciones, la calidad ha sido definida de diferentes modos. Así, Juran, J.M. considera la calidad del producto como “la adecuación



para el uso al que se destina". Deming, W.E. afirma que tal calidad consiste en la contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes.(Citado por Chacón,2002, p.40)

### **2.1.1.3 Concepto de Calidad Total**

No es posible establecer con precisión, el origen de este concepto, Bravo 1998, p 35, afirma que a inicios de la Segunda Guerra Mundial, se le solicitó ayuda al Dr Deming, en el esfuerzo bélico y en colaboración con otros dos especialistas se dictó un curso de control de calidad, el cual fue precursor del concepto de calidad total.

Este concepto de calidad total surgió en la postguerra como una exigencia de elevar los valores estandarizados de calidad que regían las producciones de bienes y servicios en la década de los 30, en orden a satisfacer una mayor demanda.

Dicha idea, elaborada primero por americanos y japoneses, y luego, a partir de los 80 por europeos, se ha ido enriqueciendo con el tiempo.

De manera que se tratará de enunciar algunas características basadas en Rey R y Santamaría J. 2000, pp33-48, que para efectos de esta investigación sean pertinentes, en lo que a gestión de calidad total se refiere:

- Incorpora el concepto de cliente y la satisfacción del cliente con sus demandas tanto explícitas como ocultas, las cuales deben llegar a ser descubiertas y satisfechas por una oferta inteligente. Para efectos de este trabajo los clientes son los estudiantes de las distintas profesiones y los empleadores de ellos.
- También implica un filosofía de mejora continua de la gestión institucional en todos sus niveles. gratificada y gratificante de todos los agentes que intervienen en la producción empresarial.
- El asunto de la calidad es de todos, ahora no se trata, de una gestión específica del responsable de la calidad de en la institución. Desde el director hasta el último empleado, están involucrados en la mejora de la calidad.
- Finalmente debe existir una cierta competitividad entre organizaciones similares que permitan y garanticen una oferta de máxima calidad

Este concepto de calidad total ha sido planteado por Deming, 1989 , p 37, formulando los catorce principios de la calidad total, que en principio son formulados para una realidad empresarial y han sido extrapolados al ámbito educativo por autores como Rey y Santamaría,2000, p31, entre otros

De manera que este concepto empresarial de calidad total ha presentado sus adaptaciones en el campo educativo. Lo cual ha implicado profundas transformaciones tanto en su forma como

en su fondo. Pero estas adaptaciones no ha podido desvanecer los escepticismos que todavía se producen en el ámbito educativo por su origen empresarial.

En el modelo de calidad total educativa el foco se pone también en el receptor del quehacer educativo, que es ante todo el educando, que ocupa el lugar del cliente en el ámbito empresarial.

Tal posición central del educando es coincidente con los avances de la nueva pedagogía, que ha desplazado la importancia que en otros tiempos tuvieron los contenidos o los docentes y que ahora posee el mismo sujeto de la educación que es el educando, pero sin descuidar el rol del docente ni el de los contenidos educativos.

Es posible que a estas alturas ninguna universidad en Costa Rica, haya adoptado esta filosofía con todas sus implicaciones. En el caso de las estatales por razones de orden organizacional y cultural el concepto de cliente y la filosofía de calidad es más difícil de asimilar y consecuentemente la adopción de este modelo es un remoto o conservador.

#### **2.1.1.4 La Calidad en la Educación Superior**

Durante las dos últimas décadas, Costa Rica ha experimentado fuertes cambios en materia de educación superior, por un lado las restricciones económicas impuestas por los organismos internacionales y por otro lado el florecimiento de doctrinas liberales y neoliberales han provocado un

estancamiento del sistema educativo estatal y un florecimiento del sector educativo privado, con consecuencias en materia de calidad impredecible..

Para el sector de educación superior estatal, representado por CONARE, la calidad, la pertinencia, la eficacia y eficiencia son criterios importantes y se trabaja con un serio compromiso con el país, con el sector productivo y otros sectores vitales de la nación. No obstante estas instituciones, no alcanzan los niveles de eficiencia y flexibilidad que el medio demanda, debido principalmente a las limitaciones de recursos y a la excesiva burocracia.

Para el sector privado uno de los criterios es la rentabilidad y demanda de los programas, sin que el factor calidad sea pertinente, de tal manera que no siempre es posible establecer los niveles de calidad que tienen.

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral. De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual.

La educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización.

Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes

De acuerdo a lo señalado por Arrien (1996), la calidad está muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del

educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario.

### **2.1.2 Ejercicio de la Función Dirección**

Una de las tareas de mayor importancia e impacto en el quehacer educativo es la dirección, su naturaleza polifuncional le hace muy compleja, por lo que dependiendo del estilo de dirección, este puesto demanda un mayor o menor grado de conocimientos, habilidades y actitudes de parte de quien lo ejerce.

Independientemente del tipo de unidad educativa, se pueden identificar algunas áreas básicas de la función:

- ⊗ Administración curricular
- ⊗ Administración de recursos humanos
- ⊗ Administración de recursos materiales e infraestructura
- ⊗ Administración de recursos financieros
- ⊗ Relaciones públicas

De alguna manera, las carencias para atender eficientemente cada una de estas áreas se manifiestan en formas diversas afectando: la calidad educativa, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la imagen institucional, etc. En este sentido el análisis del puesto se torna complejo, de manera que en adelante se atenderá fundamentalmente las características del director en relación con el impacto sobre la calidad educativa .

El Instituto Tecnológico de Costa Rica, cuenta con diecisiete escuelas de las cuales solamente cuatro son de servicio y no poseen carrera en grado ó postgrado. En cada escuela se cuenta con un Director de Escuela y coordinadores de curso, de centros y de carreras, los cuales cumplen también funciones directivas que comparten con el director. Cada director y coordinador son electos temporalmente y solamente pueden ser reelectos una sola vez, de tal manera que la experiencia adquirida no siempre es aprovechada.

Las funciones del cargo de director de escuela en el ITCR se establecen en forma específica, en el artículo 56, del Estatuto Orgánico, el cual reza como sigue:

Son funciones del Director de un Departamento Académico ó escuela:

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las labores de la dependencia
2. Velar por el cumplimiento de los fines y objetivos de la escuela.
3. Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea Institucional , el Rector, Vicerrectores, el Consejo de Escuela, en lo que corresponda.

4. Convocar y presidir el Consejo de Escuela.
5. Formar parte del Consejo de Vicerrectoría
6. Representar al Vicerrector respectivo cuando le sea solicitado
7. Coordinar un área cuando le sea asignada esta labor
8. Procurar la eficiencia de la labor docente, de investigación y extensión de la escuela
9. Preparar el plan de trabajo y el anteproyecto de presupuesto de la escuela y presentarlo al consejo de escuela.
10. Proponer al consejo de escuela el plan semestral de trabajo de cada funcionario a su cargo y evaluarlo al concluir el periodo.
11. Presentar un informe semestral de labores al Vicerrector y hacerlo de conocimiento de la escuela.
12. Servir de medio de comunicación entre el Vicerrector y la escuela.
13. Proponer al consejo de escuela planes y programas de docencia, investigación y extensión.
14. Ejercer acción disciplinaria sobre los funcionarios y estudiantes de la escuela, según lo establecido en este Estatuto Orgánico y los reglamentos respectivos.
15. Suspender actividades del departamento cuando medie alguna circunstancia que lo amerite, dando cuenta al vicerrector respectivo.
16. Presentar al vicerrector respectivo las recomendaciones del consejo de escuela, sobre nombramientos y remoción de personal.
17. Promover la superación del personal a su cargo
18. Propiciar la coordinación de las labores de la escuela con las de otras unidades del Instituto o instituciones públicas y privadas.

19. Firmar conjuntamente con el Rector, los títulos de su escuela.
20. Fiscalizar la acción de los programas desconcentrados de la escuela
21. Realizar cualquier otra actividad necesaria para el buen desempeño de la escuela

No obstante en el manual de puestos se describe el puesto de Director de Departamento Académico o escuela (Ver anexo 2) de una forma más detallada, en este documento se establece como función genérica: “Planeamiento, organización, coordinación y control de actividades en los departamentos docentes; coordinación del programa de práctica de especialidad de la carrera y ejecución de labores docentes, de investigación y extensión”( Instituto Tecnológico de Costa Rica,1999. p 709 )

La descripción específica incluye los siguientes quince aspectos:

1. Planeamiento del trabajo del departamento
2. Organización del trabajo del departamento
3. Coordinación del trabajo del departamento
4. Supervisión y control del trabajo del departamento
5. Administración del presupuesto del departamento
6. Administración de personal
7. Análisis y preparación de documentos e informes
8. Participación en el consejo de departamento
9. Trabajo en comisiones
10. Coordinación y supervisión del programa de practica de especialidad de la carrera
11. Asesoría y atención de consultas
12. Ejecución de funciones docentes



13. Ejecución de funciones de investigación
14. Ejecución de funciones de extensión
15. Ejecución de funciones técnicas

De igual forma se establecen los requisitos del puesto como sigue

## **REQUISITOS**

### 1 Nivel académico

Poseer título universitario afín a la actividad del departamento, con el mínimo grado de bachiller.

### 2.2 Experiencia

Haber laborado medio tiempo o más, por lo menos dos años para la Institución.

### 2.3 Otro

Incorporado al colegio respectivo

De manera que no siempre se dispone de las personas idóneas para ocupar el cargo en forma satisfactoria.

### **2.1.3 Influencia de la Formación Profesional y la Experiencia del Director en el Ejercicio de sus Funciones**

El director docente debe ser un hombre instruido, que conozca la forma especial de dirigirse a los docentes y estudiantes para educarlos e informarlos

Las instituciones de educación superior, con mayor urgencia poseen directores de escuela, que en su mayoría carecen de formación docente y en administración educativa, y en algunos casos pueden que solo tengan el grado de bachiller en la disciplina afin a la dependencia en la cual dirigen.

Lo deseable es una persona con un alto grado académico en la especialidad y formación en docencia, administración , administración educativa y derecho educativo y laboral entre otros aspectos

La realidad es otra, nos encontramos con recursos humanos no formados para la acción educativa, inmersos en ella, es el caso de algunos profesionales de otras áreas, lo cual no favorece la calidad educativa, debido a que no poseen una preparación idónea que les facilite la labor administrativa-pedagógica.

Sin embargo, no todo se fundamenta en la formación ideal, sino que existen individuos que a pesar de haber obtenido una capacitación formal no cumplen con los requisitos necesarios para su rol pedagógico.

El director docente debe estar formado en un ámbito educativo integral y poseer una gama de recursos que le posibilitan alternativas viables a la resolución de los grandes problemas de la educación.

En la función educativa se designa al director, como la principal persona que tiene bajo su responsabilidad la orientación de una institución educativa.

El director será, entonces, el líder al que le competen las funciones de orientar un grupo o equipo. Además le corresponde la función de enlace para buscar la información y compartirla con los docentes y educandos.

De ahí que la función del director es de gran importancia y es necesario que tenga conciencia de ello, ya que es el sujeto estratégico para el logro de resultados de calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Si el director, como la cabeza de la institución educativa, es mediocre y su liderazgo débil, su influencia puede llevar un ambiente positivo al fracaso, desaprovechándose los recursos existentes.

Por esta razón, cada director debe tener clara su función porque tiene en sus manos una institución vital para el desarrollo del país; en la que se le encarga contribuir con la preparación de futuros ciudadanos.

Algunos principios que deben orientar la labor de dirección de centros educativos según Venegas,2000, son los siguientes:

- ◆ Apertura al cambio
- ◆ Aprender a aprender
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Conocimiento de la realidad y su entorno
- ◆ Comunicación bilateral
- ◆ Liderazgo
- ◆ Participación y toma de decisiones
- ◆ Administración del currículo
- ◆ Desarrollo del recurso humano
- ◆ Personal permanente
- ◆ Conflicto como recurso de aprendizaje
- ◆ Centro educativo como unidad básica

De lo anterior se infiere que un director idóneo es el que anima y dirige al personal, planifica y realiza la gestión del centro educativo, promueve y regula la calidad de la educación, organiza la comunidad y en general está atento a actuar sobre cualquier asunto que lo requiera, por ello se insiste en las actitudes del director como características fundamentales para su desempeño.

Por otro lado se debe reconocer que las actitudes y la vocación para el cargo no lo es todo en un director, además de actitud y vocación, es necesario una sólida formación a través de la experiencia y la formación profesional que le faculte para el desempeño en forma particular.

Para efectos de este estudio se consideran los siguientes aspectos sobre formación y experiencia profesional

**Tabla 1 .**

Formación Profesional y experiencia del director

1	Alto grado académico en la especialidad
2	Formación en administración
3	Formación docente
4	Poseer experiencia administrativa
5	Categoría profesional alta

## **2.1.4 Influencia de las Actitudes del director en el Ejercicio de sus Funciones**

### **Las Actitudes del Ser Humano**

Las actitudes son formas de predisposición voluntaria en el ser humano hacia un determinado comportamiento o conducta, las cuales dependen de los valores, creencias y normas que el individuo posea y de las cuales el individuo no siempre tiene plena conciencia. La enciclopedia ENCARTA 99, define el término como sigue:

“ **Actitud**, forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.” (Encarta 99,1998. )

Las actitudes son características del ser humano, permiten establecer en que medida el individuo pone sus capacidades en favor del logro de determinados objetivos o metas o no.

Una actitud positiva es aquella en la cual el individuo hace esfuerzos importantes para logros positivos, por otro lado una actitud en la cual predomina la negligencia y el desinterés es negativa o no se da.

El ser humano se ve en la necesidad de crear, alterar o bien de fortalecer actitudes para conseguir el mejoramiento colectivo social, según se vayan presentando las vicisitudes o discrepancias humanas.

En la valoración del ser humano como apto para el desempeño de un cargo las actitudes son importantes y se juzgan en muchos casos como definitivas. No obstante las actitudes humanas se adquieren o bien, se aprenden por imitación, observación o repetición. Whittaker (1971) afirma que las actitudes se adquieren y que gran parte del proceso de socialización comprende el aprendizaje de actitudes.

Se insiste en los conceptos “adquieren y aprendizaje” con el fin de destacar lo importante de éstos en la formación de actitudes. Entonces, las actitudes se desarrollan a través del aprendizaje; de ahí que son adquiridas cuando, para Whittaker (1971), las actitudes son aprendidas, y que pueden por lo tanto ser diferenciadas de los motivos fisiológicos meramente animales del hombre.

La aspiración al cargo de dirección de escuela puede incluir actitudes existentes y omitir aquellas que pueden ser adquiridas en plazos muy cortos.

Toda actitud es una predisposición para actuar, porque compete a la estructura y sistematización de las ideas e implican un contenido emocional, o sea se requiere que el individuo esté conscientemente de acuerdo con la actitud para adoptarla.

Para efectos de este trabajo se ha procurado diferenciar las actitudes en:

**Personales:** aquellas que se dan en relación a la persona como ente individual y que de alguna manera informan sobre la calidad de persona.

**Como Administrador:** Se refiere a aquellas actitudes, que afectan la eficiencia del grupo administrado, los recursos y en general el desempeño.

**Hacia la calidad educativa:** Se refiere a aquellas actitudes que procuran promover la calidad educativa, las cuales provocan acciones con el fin mejorar esta calidad.

El desempeño de un individuo en un cargo de dirección compromete su individualidad y su conducta social e individual, a el logro de las metas institucionales y colectivas, aún en detrimento de las aspiraciones personales, en este sentido las actitudes personales quedan subordinadas a estos intereses.

En relación a las actitudes personales se han elegido para este estudio las siguientes:

**Tabla 2 .**

Actitudes personales en el director de escuela

1	Respetuoso	8	Responsable
2	Amable	9	Atento
3	Alegre	10	Discreto
4	Dinámico	11	Ordenado
5	Honesto	12	Cortés
6	Justo	13	Emprendedor
7	Trabajador	14	Paciente

En segundo lugar, se encuentran las actitudes hacia la calidad educativa, en particular. En este caso nos referimos a una búsqueda consciente y tenaz de la calidad educativa, en la cual se comprometen todas las capacidades, intenciones y acciones al logro de esta meta. Par efectos de este trabajo se proponen las siguientes



**Tabla 3**

Actitud del director hacia la calidad educativa

1	Manifiesta su interés por la calidad académica
2	Evalúa el nivel de calidad
3	Aconseja para mejorar la calidad
4	Promueve innovaciones para mejorar la calidad
5	Reúne al personal en busca de mejorar la calidad

## **2.1.5 Influencia de las Actitudes Como Administrador del Director en el Ejercicio de sus Funciones**

### **2.1.5.1 La función administrativa del director**

#### **El concepto administración**

En este contexto administración suele encontrarse asociado a educación, o sea administración educativa y de alguna forma los conceptos parecen divergentes, lo cual no es cierto. Por el momento se tratará el concepto de administración.

Etimológicamente "la palabra administración se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*.

Esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

La administración puede definirse de acuerdo al autor de varias maneras, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, sin embargo para efectos de este trabajo se revisaran las concepciones de diversos especialistas en la materia:

Brook Adams, Citado por E.N.S.V. en Monografias.com. *La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.*

Terry, G. P., Citado por E.N.S.V. en Monografias.com *La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.*

Fayol, H., Citado por Koontz, H., Weihrich, H ,1990, *Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.*

Con base en los anteriores conceptos, y de una forma concertada, se propone la siguiente definición:

Administración es el proceso que mediante el uso de sus recursos y esfuerzos, aúna principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal.

Como proceso social, tanto en grupos organizados como no organizados formalmente, siempre requerirá de tareas administrativas, tales como: planeación, organización, dirección y control, de

ahí que la Administración como ciencia, es aplicable en todos los niveles de cualquier tipo de organización.

### **Importancia de la administración**

En el desempeño de un director convergen varias disciplinas, en particular cuando se hace referencia a dependencias de centros universitarios en donde la especialidad es otra disciplina adicional, y en forma genérica la administración y la formación docente. Este condición impone inevitablemente considerar la administración como un aspecto de suma relevancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución que la requiera.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la institución se le han asignado recursos humanos y de diversa índole, y tiene que integrarlos.

Los errores administrativos en la gestión de centros educativos, conducen a problemas mayores como desmotivación del recurso humano, carencia de recursos materiales y financieros, baja en la calidad educativa, y deterioro de la imagen institucional entre otros. No obstante, con frecuencia se cometen errores de esta naturaleza por falta de conocimiento o inexperiencia y no se toman las medidas preventivas y correctivas para evitar las consecuencias, lo cual es nuevamente un error administrativo.

El conocimiento y la aplicación de la administración en el proceso directivo es insustituible y absolutamente necesario en todos sus extremos con el fin de alcanzar mejores resultados

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

- **Comunicación.** Transferencia de información de una persona a otra, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el uso que se le da
  
- **Toma de decisiones.** Corresponde a la elección de un forma de acción o alternativa. En la cual se procura adoptar siempre la forma más ventajosa para la organización
  
- **Integración.** Consiste en un proceso, que se adopta con el fin de alcanzar cohesión de grupo y unidad. En cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con la inducción en otras palabras, al nuevo personal se le ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
  
- **Motivación.** Es un forma mediante la cual se induce a subalternos y otros miembros de la organización a conductas y actitudes determinadas de una forma voluntaria, por convicción y para el logro de objetivos organizacionales.
  
- **Supervisión.** Acción de inspeccionar, con el fin de guiar a los subordinados, para que las actividades, productos o servicios se logren y efectúen correctamente

### 2.1.5.2                    **La administración y su relación con dirección escolar.**

Las herramientas para la dirección de dependencias o centros educativos son varias y entre ellas de una forma genérica y categórica se encuentra la administración, a pesar de la poca importancia que se le brinda a este aspecto.

La influencia de la dimensión administrativa alcanza todos los niveles del quehacer institucional y afecta tanto lo académico, lo financiero, de recursos humanos e infraestructura son afectados en mayor o menor grado.

Se puede aplicar a las siguientes situaciones

- *La administración de los alumnos.* En los centros educativos corresponderá esta función a los docentes, bajo la supervisión del director, en lo que se refiere a clasificación, asistencia, puntualidad, cumplimiento general de los deberes escolares, asociaciones con amigos de la misma escuela, clubes escolares, etc.

- *La administración de los docentes,* que corresponden al director, en cuanto a las funciones de interpretación de programas, evaluación del rendimiento y de la enseñanza, y la creación de incentivos para un perfeccionamiento continuo.

- *La administración de los servicios generales,* que se refiere al mantenimiento de los locales y edificios en las condiciones debidas, a la supervisión y provisión del material necesario a los talleres del área de capacitación para el trabajo, apoyados básicamente en

centros de colaboración o patronatos (con vigencia al término de obtenido el beneficio planeado), o personal de asesoría técnica.

- *Organización del trabajo.* Ya se ha dicho que en toda actividad hay una división de cometidos con lo que, mediante logros parciales, se intenta cumplir la finalidad general de la institución. En la organización del trabajo de la empresa educativa, las actividades a realizar corresponderán lógicamente a las funciones asignadas a cada nivel, bajo la supervisión del director

- *Organización de la relaciones humanas.* Este aspecto se refiere a las relaciones de coordinación, estímulo, motivación, envío de comunicaciones, intercambio de opiniones, promoción de los talleres de capacitación que la escuela ofrece a la comunidad, y apoyo de tipo material a los mismos etc., entre las personas que deben intervenir en la acción escolar.

- *El proceso de planificación* con sus etapas típicas:

- ◆ El diagnóstico
- ◆ La programación
- ◆ La ejecución
- ◆ La evaluación

**El diagnóstico** es la conclusión a la cual se llega a través de un estudio o investigación de una realidad, con el fin de describir y evaluar una situación, analizar la evolución que ha conducido a la misma y las posibles tendencias futuras.

**La programación** consiste en prever un futuro deseable y señalar los medios para alcanzarlo, se apoya en los resultados del diagnóstico y tiene como referencia las metas a lograr, tomando en consideración los grandes objetivos del proyecto institucional.

Una efectiva programación o elaboración de planes debe contemplar: la objetividad y racionalidad, coordinación, coherencia, viabilidad y operatividad y flexibilidad.

**La ejecución** se da por medio del plan estratégico que es una parte de la etapa, y se refiere a la acción de distribuir y aplicar medios y optar por diferentes modalidades operativas con el fin de lograr los objetivos del programa, considerando las circunstancias en que se aplica.

**La evaluación** es necesaria para medir el desempeño de las estrategias, tomando las acciones correctivas con el fin de mejorar la posición estratégica . Esta es una parte difícil ya que los factores internos y externos sufren cambios, por lo cual debe haber una adaptación rápida y efectiva. Cuando estos cambios ocurren en forma significativa, el administrador debe tener en mente las estrategias opcionales.

En todo lo anterior el director escolar cuenta con la administración como un aliado para un mejor ejercicio de sus funciones y un mejor desempeño. Desde luego que se prevé un impacto positivo en aspectos académicos y en particular en lo que a calidad educativa se refiere.

No obstante el director de escuela en su condición de servidor de la administración y jefe y líder de sus subalternos juega un papel muy delicado pues debe mantener el equilibrio y la justicia entre las autoridades superiores y sus subalternos.

### **2.1.5.3 El ejercicio de la dirección y las actitudes**

Ciertamente el resultado de la gestión administrativa de una dependencia educativa o cualquiera otra es el resultado de varios factores que se conjugan en el director, la experiencia, la formación, las habilidades y particularmente las actitudes.

En consecuencia el desempeño profesional, o en general la actuación en el trabajo y las relaciones laborales son influidas o motivadas por diferentes posiciones actitudinales.

Los directores académicos, deben ser un funcionarios, caracterizados por actitudes, que le permitan los logros educativos deseados.

De manera que esas actitudes hacia la función administrativa en todo lo amplio, conforman gran parte de la conducta esperada en un administrador de la educación.



Las actitudes se pueden establecer en aspectos y dimensiones particulares, es posible hablar de actitudes personales, actitudes hacia tareas administrativas, actitudes hacia la tarea docente, actitudes hacia el entorno social, actitudes hacia el logro de alta calidad educativa, etc. Por tanto es impreciso referirse a actitudes sin establecer el objeto de la actitud.

Las actitudes hacia dimensiones particulares, facilitan de un modo directo la optimización de resultados, particularmente cuando estos han sido deseados.

Las actitudes de un director han de influenciarle en cuanto a la forma de conducir el proceso técnico administrativo y el proceso pedagógico principalmente.

Venegas (1993) se refiere a algunos factores que afectan la eficiencia laboral de un director, específicamente a los factores extrínsecos y factores intrínsecos. Los factores extrínsecos son el conjunto de condiciones contextuales relacionados con el desempeño de labores, como parte del ambiente laboral (p. 22). Y se incluyen el salario, la distancia entre el lugar de trabajo, el hogar y el transporte, entre otros.

Se debe considerar que las actitudes son elementos, ideas, conceptos de los cuales se tiene plena conciencia y de los efectos de estas actitudes tanto en el individuo como de su entorno social.

Venegas, considera como factores intrínsecos: "...todos aquellos aspectos motivadores relacionados con el cargo y que intervienen en el logro de objetivos preestablecidos para el alcance del desempeño de ese cargo, o sea que afectan el alcance del resultado final esperado en una situación dada." (Venegas, 1993, p-24).

Estos argumentos señalan de un modo más preciso cómo podrían verse afectadas las actitudes en el desempeño del director escolar, aspectos preponderantes en el trabajo diario del administrador educativo.

Debe señalarse que las actitudes hacia las tareas administrativas, es un aspecto muy complejo y que, puede ser tan detallado como se quiera, no obstante, para delimitar el aspecto y para efectos de este estudio se han propuesto las actitudes que se detallan en el cuadro a continuación.

**Tabla 4** Actitudes como administrador del director

---

1	Promueve el trabajo en equipo
2	Procura la superación personal de los subalternos
3	Promueve buenas relaciones entre los subalternos
4	Promueve el respeto por la naturaleza
5	Planifica a corto, largo y mediano plazo
6	Dirige y organiza para el cumplimiento de lo planeado
7	Evalúa periódicamente su labor
8	Es previsor
9	Acepta críticas constructivas
10	Conoce sus limitaciones y potestades como director
11	Desarrolla argumentos, para defender sus puntos
12	Establece metas claras
13	Actúa con apego a la normativa existente
14	Aplica principios de eficiencia administrativa

---

## 2.1.6 Influencia de las Habilidades del Director en el Desempeño de sus Funciones

El ejercicio de actividades tales como deportes, oficios, artes y profesiones, presuponen la existencia de aptitudes, capacidades ó habilidades particulares en quienes las ejercen para que el desempeño sea satisfactorio. El ejercicio de dirección de escuela no escapa a lo afirmado anteriormente y aunque en cada disciplina o actividad estas destrezas o habilidades son particulares y distintas, no siempre es fácil establecer cuales son y que impacto tienen sobre el desempeño.

Guadalupe Moreno afirma sobre el significado de términos como:

“... aptitud, capacidad, habilidad, destreza y competencia, suele originar un problema que podría llamarse "de circularidad": algunos de los términos mencionados son definidos recurriendo a los otros y es difícil lograr establecer una clara diferenciación entre ellos, o explicitar la forma en que se vinculan y complementan o ambas.

Es común que, cuando algunos de los objetivos de un programa educativo se especifican en términos de destrezas, éstas se relacionen con desempeños eficientes originados en el buen manejo de movimientos físicos o de coordinación neuromuscular. Así, para algunos, las destrezas tienen que ver sólo con este tipo de desempeños.” Moreno, G. en [www.jalisco.gob.mx](http://www.jalisco.gob.mx)

De manera que múltiples acepciones, tienen alguna equivalencia y si hay diferencias suelen ser demasiado sutiles para establecer conceptualizaciones distintas. De forma que para conceptualizar habilidad es necesario partir del hecho de que, en la acepción más común, los términos capacidad, aptitud, competencia, destreza y habilidad son manejados como sinónimos; sin embargo, existe también el planteamiento de que, entre estos conceptos, hay una vinculación estrecha, mas no una identidad.

Esto significa que, aunque se asuma que un individuo normalmente dotado es apto para la amplia gama de desempeños que el ser humano puede llegar a tener un potencial natural más rico para algunos desempeños que para otros. Lo cual es absolutamente congruente con la tesis de Ph.D.Howard Gardner sobre las siete inteligencias, o “aptitudes naturales”

Se acepta entonces que algunas de las diferencias individuales tienen su origen en las diversas acentuaciones de la aptitud en el ser humano; las aptitudes no necesariamente se refieren a dones extraordinarios concedidos sólo a algunas personas privilegiadas: están presentes, con diversos grados de acentuación, prácticamente en todos los individuos.

Alcanzar cierto nivel de calidad en un tipo de desempeño, puede designarse también como haber alcanzado determinado nivel de competencia para una tarea o grupo de tareas específicas.

Es posible hablar de una gran variedad de habilidades:

- para motivar
- para argumentar lógicamente, para expresar con orden las ideas,
- para la toma de decisiones
- para simbolizar situaciones, para realizar síntesis,
- para detectar situaciones problemáticas,
- para recuperar experiencias,
- para manejar herramientas tecnológicas de determinado tipo

en todos los casos, la habilidad en cuestión puede describirse en términos de los desempeños que puede tener el sujeto que la ha desarrollado.

### 2.1.6.1 Las Habilidades Involucradas en el Proceso de Dirección

La complejidad de funciones, tareas y responsabilidades en el ejercicio correcto de una dirección, es tal que sería demasiado amplio como para entrar en detalle.

Pero pensar en las habilidades como atributos que permitan aceptar o descalificar a un individuo en el desempeño de una dirección o cualquier otro cargo, es absolutamente erróneo por cuanto, como se dijo anteriormente las habilidades son atributos alcanzables y perfeccionables, más que características innatas.

Los directores del nuevo milenio serán similares a los de la década de los noventa, pero no iguales. La preparación, las demandas y las habilidades serán diferentes y las formas de trabajo variarán.

Pero de alguna manera las habilidades son criterio válido para evaluar a quien opta por este cargo y predecir de una forma la calidad de su desempeño.

Debe entenderse además que en la valoración del individuo para ocupar el cargo de dirección, no solo deben atenderse las habilidades, también hay otros factores tales como la formación y la experiencia.

Por otra parte quizás el establecimiento del perfil óptimo de director es un tanto difícil, por cuanto este es temporal y espacialmente variable y no nos permite establecer el conjunto de características, habilidades, actitudes, formación, experiencia etc., ideales del director

No obstante, en adelante, y para efectos de este trabajo se proponen algunas habilidades de orden genérico en el ejercicio de la dirección, como se detalla a continuación

**Tabla 5**

Habilidades genéricas para el ejercicio de la dirección

- 
- 1 Elocuencia al exponer puntos de vista
  - 2 Capacidad para motivar
  - 3 Habilidad para inspirar
  - 4 Habilidad de análisis y criticidad( ser crítico)
  - 5 Creativo e Innovador
  - 6 Agilidad y acertividad en la toma de decisiones
  - 7 Intuitivo
  - 8 Saber delegar
  - 9 Tiene excelente comunicación verbal y escrita
  - 10 Mostrar liderazgo positivo
  - 11 Estabilidad emocional
  - 12 Habilidad en el ejercicio de la Autoridad
-

Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo , pero carente de las habilidades administrativas.

Hay que saber combinar en la proporción perfecta, habilidades técnicas, personales, específicas, y generales; la idea es concebir un ente perfecto para la dirección con todos los conocimientos, habilidades en cuanto a la administración se refiere, pero con mucha sensibilidad y tacto en el manejo y las relaciones con el elemento humano.

## **2.2.0 ANTECEDENTES PRÁCTICOS**

### **2.2.1 Del Instituto Tecnológico de Costa Rica**

El Instituto Tecnológico de Costa Rica es una institución nacional autónoma de la educación superior universitaria, dedicada a la docencia, investigación y extensión de la tecnología y las ciencias conexas. Fue creado mediante Ley 4777 del 10 de junio de 1971 y está regido por lo que dicta su Estatuto Orgánico, aprobado en enero de 1983.

El artículo 84 de la Constitución Política le confiere, al igual que a las demás universidades estatales, independencia para el desempeño de sus funciones y plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno

propios. Así mismo establece que el Estado lo dotará de patrimonio y colaborará con su financiación.

### **2.2.1.1 Fines y Principios del Instituto Tecnológico de Costa Rica**

Estos constituyen la base fundamental para el planeamiento institucional, en el artículo 2 del Estatuto Orgánico , se establece que:

La acción integrada de la docencia, la investigación y la extensión del Instituto, está orientada al cumplimiento de los siguientes fines:

- a) Formar profesionales en el campo tecnológico que aúnen al dominio de su disciplina una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica, lo cual les permita participar en forma crítica y creativa en las actividades productivas nacionales.
- b) Generara, adaptar e incorporara en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país sus recursos y fuerzas productivas.
- c) Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país a fin de edificar una sociedad más justa.
- d) Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales.



En el artículo 3 se establece:

Para el cumplimiento de los fines, el Instituto Tecnológico de Costa Rica se rige por los siguientes principios:

- a) La búsqueda de la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades.
- b) La vinculación permanente con la realidad costarricense como medio de orientar sus políticas y acciones a las necesidades del país.
- c) El derecho exclusivo de la comunidad institucional, constituido por profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, de darse su propio gobierno y de ofrecerlo democráticamente tanto para el establecimiento de sus órganos de deliberación y dirección, como para la determinación de sus políticas.
- d) La plena capacidad jurídica del Instituto para adquirir derechos y contraer obligaciones, de conformidad con la Constitución y las Leyes de Costa Rica.
- e) La libertad de cátedra, entendida como el derecho de los profesores de proponer los programas académicos y desarrollar los ya establecidos, de conformidad con sus propias convicciones filosóficas, científicas, políticas y religiosas.
- f) La libertad de expresión de las ideas filosóficas, científicas, políticas y religiosas de los miembros de la comunidad del Instituto, dentro de un marco de respeto por las personas.
- g) La igualdad de oportunidades para el ingreso y permanencia de los estudiantes en la Institución.
- h) La evaluación permanente de resultados de las labores de la Institución y de cada uno de sus integrantes.

- i) La responsabilidad de los individuos y órganos del Instituto por las consecuencias de sus acciones y decisiones.

### **Misión y Visión del Instituto.**

El Consejo Institucional ( sesión 1956, artículo 23 del 18 de setiembre de 1997), definió la Misión y la Visión del Instituto Tecnológico de Costa Rica de la siguiente forma:

“Contribuir al desarrollo integral del país, mediante la formación de recursos humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanistas y ambientales desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional”.

La visión del Instituto se lee como sigue:

“ En el umbral del siglo XXI, el Instituto Tecnológico de Costa Rica será protagonista en la transformación de la sociedad costarricense en procura de mayor calidad de vida, mediante el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y la administración eficiente con un adecuado desarrollo humano de su Comunidad Institucional”

### **2.2.1.2 Estructura Organizativa del Instituto Tecnológico de Costa Rica**

La actual Estructura Organizativa del Instituto Tecnológico de Costa Rica, está conformada por diversas instancias, como se explica a continuación

- La Asamblea Representativa, se encuentra a la cabeza del organigrama, al ser la máxima autoridad y funciona en dos instancias: la Asamblea Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa.
  
- El Consejo Institucional representa el órgano directivo superior, siendo el Rector el funcionario de más alta jerarquía ejecutiva.
  
- Las funciones se desarrollan a través de cuatro vicerrectorías, cada una de ellas con actividades específicas, relacionadas pero interdependientes, las que a su vez se subdividen en departamentos y éstos en unidades, según se detalla:
  
- Vicerrectoría de Administración

---

  - Financiero - Contable
  - Aprovisionamiento
  - Recursos Humanos
  - Servicios Generales
  - Administración de Mantenimiento
  - Servicios Institucionales

---

- Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

- 
- ✕ Admisión y Registro
  - ✕ Trabajo Social y Salud
  - ✕ Orientación y Psicología
  - ✕ Cultura y Deporte
- 

- Vicerrectoría de Investigación y Extensión

- 
- Cooperación
  - Proyectos
- 

- Vicerrectoría de Docencia

---

1. Administración de Empresas	2. Ingeniería Electrónica
3. Ingeniería Electromecánica	4. Producción Industrial
5. Ciencia e Ingeniería de los Materiales	6. Administración Agropecuaria
7. Ingeniería Agrícola	8. Ingeniería Forestal
9. Química	10. Biología
11. Ciencias Sociales	12. Matemática
13. Física	14. Diseño Industrial
15. Ciencias del Lenguaje	16. Ingeniería en Computación
17. Ingeniería en Construcción	

---

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLOGICO**

# CAPÍTULO III

## MARCO METODOLOGICO

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACION

El presente estudio se considera según Sierra (1992, p 33), descriptivo en cuanto a su profundidad y cuantitativo según su carácter por cuanto las conclusiones están basadas en datos obtenidos a través de instrumentos como entrevistas guiadas, que permitieron la cuantificación de la información recopilada.

Este estudio es de tipo descriptivo porque permite describir un fenómeno donde su campo de actuación es la realidad partiendo de la aplicación y análisis e interpretación de datos apropiados, así como de la aplicación de instrumentos. (entrevistas )

Por su parte cabe destacar que este es un estudio empírico donde se pretende resolver los problemas partiendo de la recolección de datos y su respectivo análisis. Venegas (1999, p. 21, al referirse la investigación empírica dice “..los problemas formulados se resuelven, entre otros medios a través del empleo de operaciones basadas en la experiencia, tanto en la recolección como en el análisis de datos.”

También, para Hymán, citado por Sierra (1992, p. 34), la investigación descriptiva tiene como objetivo central: “La medición de una o más variables dependientes en una muestra de una

población” Por lo tanto permite observar características susceptibles de adoptar distintos valores y a su vez se pueden expresar en varias categorías.

## 3.2 Población y Muestra

La información requerida en esta investigación fue obtenida mediante la aplicación de entrevistas con cuestionario de guía, a directores y exdirectores de las diecisiete escuelas del ITCR., como se detalla a continuación.

**Cuadro 1** Sujetos de la Investigación

SUJETOS	NÚMERO
Directores	17
Exdirectores	17
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

La muestra en este caso corresponde a la población debido a que dicha población es pequeña. y que se tiene relativa facilidad de acceso a todas las personas. .

### 3.3 Variables, su Definición e Instrumentación

Para la elaboración de este trabajo de investigación, con base en los objetivos específicos, se han identificados cinco variables.

A continuación se definen conceptual y operacionalmente, cada una de ellas; a la vez se indican los instrumentos requeridos para el análisis de cada una.

#### 3.3.1. Efecto de la formación académica y la experiencia del director sobre la calidad educativa.

***Definición conceptual:*** Se refiere a los estudios formales realizados, conducentes a un grado o postgrado, por parte del director, que puedan favorecer el ejercicio de sus funciones, así como los años de servicio en los cuales haya prestado servicios similares.

***Instrumentación:*** Para recoger la información que corresponde a esta variable se realizó por medio de una entrevista con una guía semiestructurada para directores y exdirectores de escuela. Los ítems correspondientes a esta variable son los cinco de la quinta parte del cuestionario (ver Anexo N° 1)

***Operacionalización:*** Para cuantificar la información de esta variable, se utilizaron los promedios aritméticos de cada ítem, complementando este análisis con representaciones gráficas.



Cada ítem tiene cuatro valores ordenados de menor a mayor y de acuerdo con la opción seleccionada se establece una escala como se detalla a continuación.

**Cuadro 2** Puntajes según respuestas para variable N°1

Respuesta	Puntaje
Nada	1
Poco	2
Algo	3
Mucho	4

De manera que cada respuesta tiene un valor y según el promedio alcanzado se puede establecer 3 como puntaje mínimo, y se considera que menos de 3 no cumple positivamente con el aspecto evaluado; de 3 en adelante se considera que sí cumple con el aspecto evaluado en el respectivo ítem

**Cuadro 3** Criterios de evaluación de los ítems para variable N° 1

Puntaje total	Cumplimiento
Menos de 3	No cumple
3 ó más	Si cumple

### 3.3.2. Efecto de las actitudes personales del director sobre la calidad educativa

**Definición conceptual:** Para efectos de este estudio se toman en cuenta las características actitudinales que el director de escuela, que posea y de aplicación al ámbito personal. De manera que se establecen algunos indicadores sobre las actitudes personales del director que nos permiten establecer el comportamiento actitudinal del director que tiene efecto sobre la calidad educativa.

Por actitud se entiende como la disposición a actuar en una determinada dirección, ellas no son otra cosa que el dispositivo psicológico del individuo que permite a éste dirigir las motivaciones y necesidades en una dirección congruente y acorde con el sistema general de valores hacia los cuales orienta su conducta.

**Instrumentación:** Para recoger la información que corresponde a esta variable se realizó por medio de una entrevista con una guía semiestructurada para directores y exdirectores de escuela. Los temas correspondientes a esta variable son los catorce de la segunda parte del cuestionario (ver Anexo N° 1)

**Operacionalización:** Para cuantificar la información de esta variable, se utilizaron los promedios aritméticos de cada ítem, complementando este análisis con representaciones gráficas.

Cada ítem tiene cuatro valores ordenados de menor a mayor y de acuerdo con la opción seleccionada se establece una escala como se detalla a continuación.

**Cuadro 4** Puntajes según respuestas para variable N° 2

Respuesta	Puntaje
Nada	1
Poco	2
Algo	3
Mucho	4

De manera que cada respuesta tiene un valor y según el promedio alcanzado se puede establecer 3 como puntaje mínimo, y se considera que menos de 3 no cumple positivamente con el aspecto evaluado; de 3 en adelante se considera que sí cumple con el aspecto evaluado en el respectivo ítem

**Cuadro. 5** Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 2

Puntaje total	Cumplimiento
Menos de 3	No cumple
3 ó más	Si cumple

### 3.3.3. Actitud del director hacia la tarea de administrador

*Definición conceptual:* Por actitud se entiende como la disposición a actuar en una determinada dirección, ellas no son otra cosa que el dispositivo psicológico del individuo que permite a éste dirigir las motivaciones y necesidades en una dirección congruente y acorde con el sistema general de valores hacia los cuales orienta su conducta.

Para efectos de este estudio se toman en cuenta las características actitudinales que el director de escuela, que posea y de aplicación al ámbito administrativo. De manera que se establecen algunos indicadores sobre la labor administrativa del director que nos permita establecer el comportamiento actitudinal del director en relación a las funciones administrativas que tengan un impacto sobre la calidad educativa.

*Instrumentación:* Para recoger la información que corresponde a esta variable se realizó por medio de una entrevista con una guía semiestructurada para directores y exdirectores de escuela. Los ítems correspondientes a esta variable son los catorce de la tercera parte del cuestionario (ver Anexo N° 1)

*Operacionalización:* Para cuantificar la información de esta variable, se utilizaron los promedios aritméticos de cada ítem, complementando este análisis con representaciones gráficas.

Cada ítem tiene cuatro valores ordenados de menor a mayor y de acuerdo con la opción seleccionada se establece una escala como se detalla a continuación.

**Cuadro 6** Puntajes según respuestas para variable N° 3

Respuesta	Puntaje
Nada	1
Poco	2
Algo	3
Mucho	4

De manera que cada respuesta tiene un valor y según el promedio alcanzado se puede establecer 3 como puntaje mínimo, y se considera que menos de 3 no cumple positivamente con el aspecto evaluado; de 3 en adelante se considera que sí cumple con el aspecto evaluado en el respectivo ítem

**Cuadro. 7** Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 3

Puntaje total	Cumplimiento
Menos de 3	No cumple
3 ó más	Si cumple

#### 3.3.4. Actitud del director hacia la calidad de la educación

***Definición conceptual:*** En el presente trabajo de investigación la actitud se entiende como la disposición constante del director de instituciones educativas para obtener calidad

educativa, entendiéndose calidad educativa como el conjunto de cualidades que manifestará un individuo por efectos de la enseñanza. Se define actitud como la condición anímica disponible que una persona mantiene continua y constantemente para contribuir en la consecución de objetivos y metas.

***Instrumentación:*** Para recoger la información que corresponde a esta variable se realizó por medio de una entrevista con una guía semiestructurada para directores y exdirectores de escuela. Los ítems correspondientes a esta variable son los catorce de la tercera parte del cuestionario (ver Anexo N° 1)

***Operacionalización:*** Para cuantificar la información de esta variable, se utilizaron los promedios aritméticos de cada ítem, complementando este análisis con representaciones gráficas.

Cada ítem tiene cuatro valores ordenados de menor a mayor y de acuerdo con la opción seleccionada se establece una escala como se detalla a continuación.

**Cuadro 8** Puntajes según respuestas para variable N° 4

Respuesta	Puntaje
Nada	1
Poco	2
Algo	3
Mucho	4

De manera que cada respuesta tiene un valor y según el promedio alcanzado se puede establecer 3 como puntaje mínimo, y se considera que menos de 3 no cumple positivamente con el aspecto evaluado; de 3 en adelante se considera que sí cumple con el aspecto evaluado en el respectivo ítem

**Cuadro. 9** Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 4

Puntaje total	Cumplimiento
Menos de 3	No cumple
3 ó más	Si cumple

### 3.3.5. Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa

***Definición conceptual:*** En el presente trabajo de investigación por habilidad se entiende capacidades particulares del director de una institución educativa, para realizar o ejecutar acciones que permitan obtener un mayor grado calidad educativa, entendiéndose calidad educativa como el conjunto de cualidades que manifestará un individuo por efectos de la enseñanza., sea como profesional o egresado de otros niveles.

***Instrumentación:*** Para recoger la información que corresponde a esta variable se realizó por medio de una entrevista con una guía semiestructurada para directores y exdirectores de

escuela. Los ítemes correspondientes a esta variable son los doce de la primera parte del cuestionario (ver Anexo N° 1)

**Operacionalización:** Para cuantificar la información de esta variable, se utilizaron los promedios aritméticos de cada ítem, complementando este análisis con representaciones gráficas.

Cada ítem tiene cuatro valores ordenados de menor a mayor y de acuerdo con la opción seleccionada se establece una escala como se detalla a continuación.

**Cuadro 10** Puntajes según respuestas para variable N° 5

Respuesta	Puntaje
Nada	1
Poco	2
Algo	3
Mucho	4

De manera que cada respuesta tiene un valor y según el promedio alcanzado se puede establecer 3 como puntaje mínimo, y se considera que menos de 3 no cumple positivamente con el aspecto evaluado; de 3 en adelante se considera que sí cumple con el aspecto evaluado en el respectivo ítem



**Cuadro. 11** Criterios de evaluación de los ítemes para variable N° 5

Puntaje total	Cumplimiento
Menos de 3	No cumple
3 ó más	Si cumple

### **3.4. Descripción de los Instrumentos:**

En la realización de esta investigación se utilizó solamente un instrumento, constituido por cinco partes con diferentes ítemes en forma semiestructurada. Cada una de las cinco partes fue ubicada aleatoriamente en el instrumento guía de entrevista.

El número de ítemes por cada variable fue distinto entre cinco y catorce, y todos los ítemes con una escala tipo Likert, con cuatro opciones de menor a mayor, los cuales permitieron la evaluación de cada una de las cinco variables propuestas. El instrumento en cuestión se incluye en el anexo N° 1

**CAPITULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE**

**RESULTADOS**

## CAPITULO IV

### 4.0 **Análisis e Interpretación de Resultados**

En este capítulo del informe final se exponen los resultados obtenidos en la investigación realizada. Estos resultados son el producto de la utilización de los datos recopilados por medio de la entrevista a directores y exdirectores de la institución.

Debe indicarse que los resultados provienen de la opinión 15 directores y 14 exdirectores de escuela del ITCR, los cuales representan el 85 % de la población. El estudio así planteado tiene carácter empírico con un buen nivel de confianza. De tal manera que se pueden establecer conclusiones muy importantes.

En esta presentación de los resultados se tomó como orientación, cada una de las variables descritas en el capítulo III de este documento. Al analizar las variables entraron en juego los aspectos contemplados en las mismas, como son la definición conceptual y operacional de cada una de ellas.

#### **4.1. Efecto de la formación académica y la experiencia del director sobre la calidad educativa.**

En lo que respecta a la primera variable:, se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en la entrevista al director y a los exdirectores, en la parte N° 5.

A continuación se muestran los resultados, obtenidos y procesados de las entrevistas de los directores y los exdirectores para esta variable, en la quinta parte de la entrevista con cinco ítems.

**Cuadro 12** Efecto de la formación académica y la experiencia del director sobre la calidad educativa.

N°	ÍTEM	RESULTADO
1	Alto grado académico en la especialidad	2,92
2	Formación en administración	2,75
3	Formación docente	3,42
4	Poseer experiencia administrativa	3,17
5	Categoría profesional alta	2,67
<b>PROMEDIO GLOBAL</b>		<b>2,98</b>

El cuadro anterior muestra los resultados obtenidos de la entrevista al director y a los exdirectores. La información mostrada ya ha sido procesada como se indicó en el capítulo de metodología.

Los datos presentados corresponden al promedio aritmético absoluto para cada ítem y en la última fila del cuadro se presenta el promedio de los promedios de cada ítem, correspondiendo al valor del promedio para la variable N° 1.

Preliminarmente encontramos que la variable no se cumple en forma global, pero tiene aspectos en los cuales supera el valor de referencia.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, los ítems 3 y 4, para evaluar la primera variable está por encima del promedio satisfactorio, o sea son dos indicadores que pueden ser aislados y evaluados en términos de su impacto sobre calidad educativa.

En otras palabras la calidad académica no está en forma global, afectada por la formación de la persona que ejerce la dirección

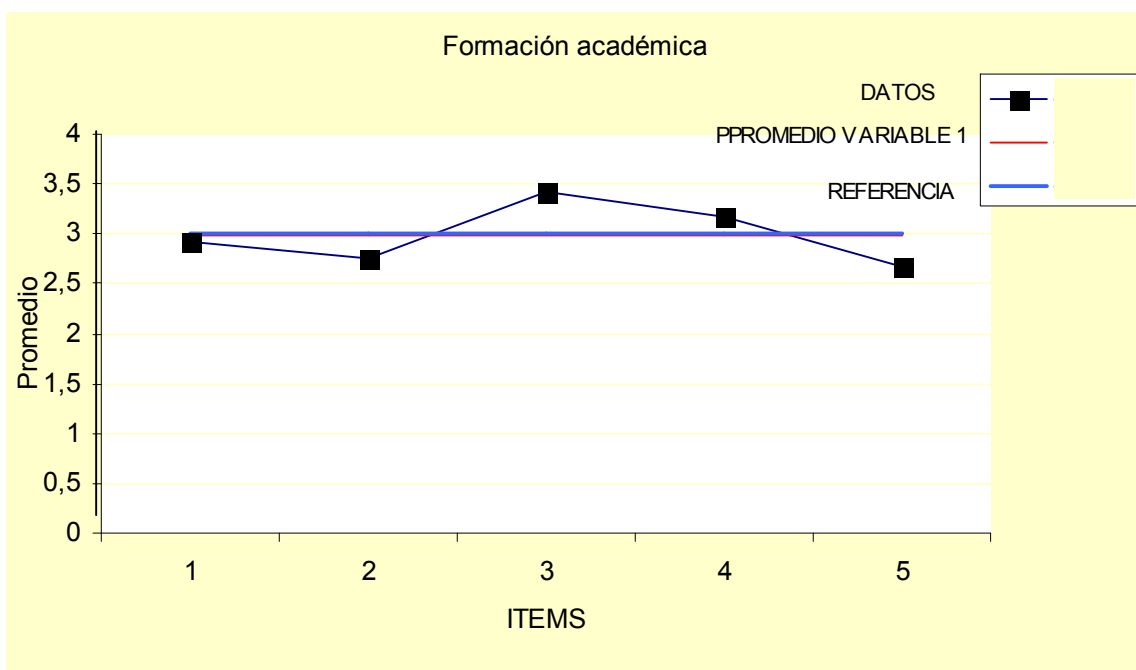


Gráfico N° 1 . *Efecto de la formación académica y la experiencia del director sobre la calidad educativa*

No obstante el ítem sobre formación docente y el de experiencia resultaron por encima del puntaje de referencia tal y como se muestra en el gráfico , lo cual nos indica la importancia de la experiencia y la formación docente en el desempeño de las funciones de director y la calidad académica.

## 4.2 Efecto de las actitudes personales del director sobre la calidad educativa

La **segunda variable**, tiene como base fundamental las respuestas de los director y los exdirectores en los catorce ítems de la tercera parte.

A continuación se muestran los resultados, obtenidos y procesados de las entrevistas de los directores y los exdirectores para esta variable, en la tercera parte de la entrevista.

**Cuadro 13** Actitudes personales del director sobre la calidad educativa

N°	ÍTEM	RESULTADO
1	Respetuoso	3,92
2	Amable	3,62
3	Alegre	2,77
4	Dinámico	3,62
5	Honesto	3,77
6	Justo	3,85
7	Trabajador	3,77
8	Responsable	3,92
9	Atento	3,54
10	Discreto	3,77
11	Ordenado	3,54
12	Cortés	3,31
13	Emprendedor	3,77
14	Paciente	3,46
<b>PROMEDIO GLOBAL DE LA VARIABLE</b>		<b>3,62</b>

En este gráfico se muestra el comportamiento de esta segunda variable y solo se encuentra un ítem de los catorce por debajo de la referencia, que corresponde a la actitud “Alegría”, en los restantes el promedio es superior y el promedio general (línea roja) alcanza un promedio

bastante alto de 3,62, lo cual nos indica que las actitudes personales de los directores, tienen un marcado efecto sobre la calidad educativa en el ITCR.

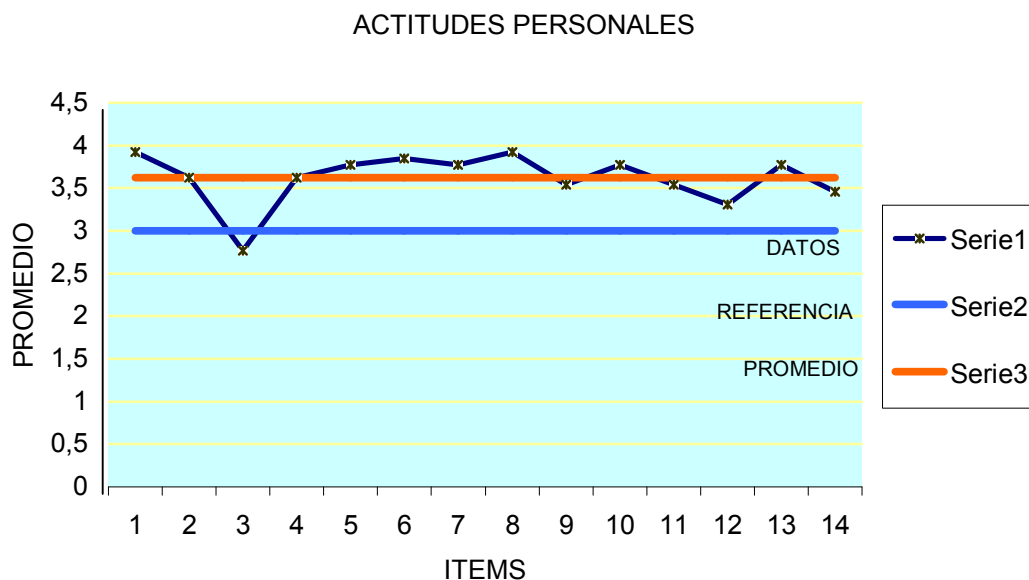


Grafico N° 2. *Efecto de las actitudes personales del director sobre la calidad educativa*

### 4.3 Actitud del director hacia la tarea de administrador

La **tercera variable**, tiene como base fundamental las respuestas a las entrevistas realizadas a los directores y los exdirectores de la institución.

A continuación se muestran los resultados, obtenidos y procesados de las entrevistas de los directores y los exdirectores para esta variable, en la tercera parte de la entrevista con catorce ítems.

**Cuadro 14** Actitud del director hacia la tarea de administrador

N°	ÍTEM	RESULTADOS
1	Promueve el trabajo en equipo	3,85
2	Procura la superación personal de los subalternos	3,77
3	Promueve buenas relaciones entre los subalternos	3,69
4	Promueve el respeto por la naturaleza	3,38
5	Planifica a corto, largo y mediano plazo	3,62
6	Dirige y organiza para el cumplimiento de lo planeado	3,69
7	Evalúa periódicamente su labor	3,62
8	Es previsor	3,62
9	Acepta críticas constructivas	3,77
10	Conoce sus limitaciones y potestades como director	3,62
11	Desarrolla argumentos, para defender sus puntos	3,31
12	Establece metas claras	3,92
13	Actúa con apego a la normativa existente	3,08
14	Aplica principios de eficiencia administrativa	3,38
<b>PROMEDIO GLOBAL DE LA VARIABLE</b>		<b>3,59</b>

Puede apreciarse que para esta variable todos los ítems tienen un resultado positivo, superior a 3, lo cual indica que en opinión de los directores y exdirectores de escuela, poseer adecuadas actitudes hacia la función administrativa, produce beneficios en la calidad educativa.

El promover trabajo en equipo y establecer metas claras son indicadores muy fuertes y se establecen como los de mayor importancia en la obtención de una excelente calidad educativa.



### ACTITUDES PARA ADMINISTRAR

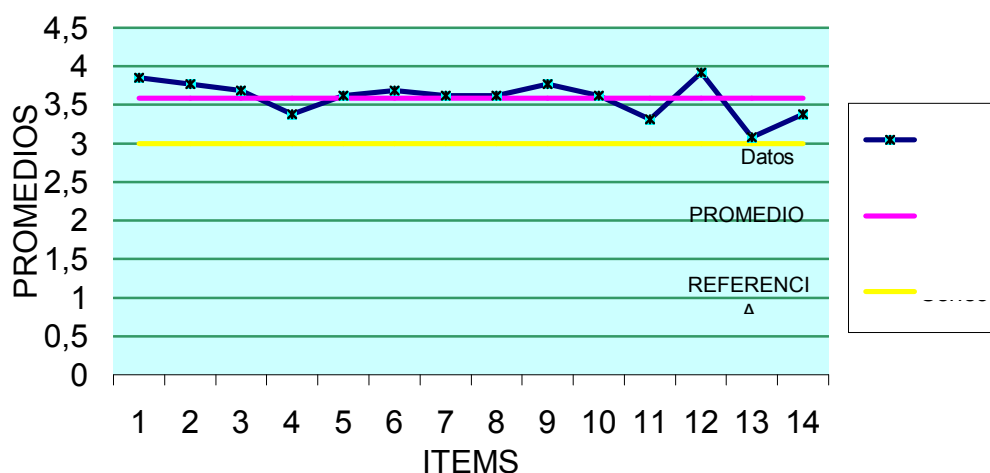


Grafico N° 3. *Actitud del director hacia la tarea de administrador*

El grafico anterior muestra en forma más clara los resultados, todos por encima del valor de referencia tres, con lo que se confirma lo deducido del cuadro de resultados.

#### 4.4 Actitud del director hacia la calidad de la educación

La **cuarta variable** tiene como base fundamental las respuestas a las entrevistas realizadas a los directores y los exdirectores de la institución., los cuales corresponden a los cinco ítems de la cuarta parte de la guía de entrevista.

A continuación se muestran los resultados, obtenidos y procesados de las entrevistas de los directores y los exdirectores para esta variable, en la cuarta parte de la entrevista.

Cuadro 15 Actitud del director hacia la calidad de la educación”.

N°	ÍTEM	RESULTADOS
1	Manifiesta su interés por la calidad académica	3,67
2	Evalúa el nivel de calidad	3,67
3	Aconseja para mejorar la calidad	3,50
4	Promueve innovaciones para mejorar la calidad	3,83
5	Reune al personal en busca de mejorar la calidad	3,67
<b>PROMEDIO GLOBAL DE LA VARIABLE</b>		<b>3,67</b>

En este caso los resultados muestran valores que indican que los ítemes se refieren a aspectos importantes en la calidad educativa

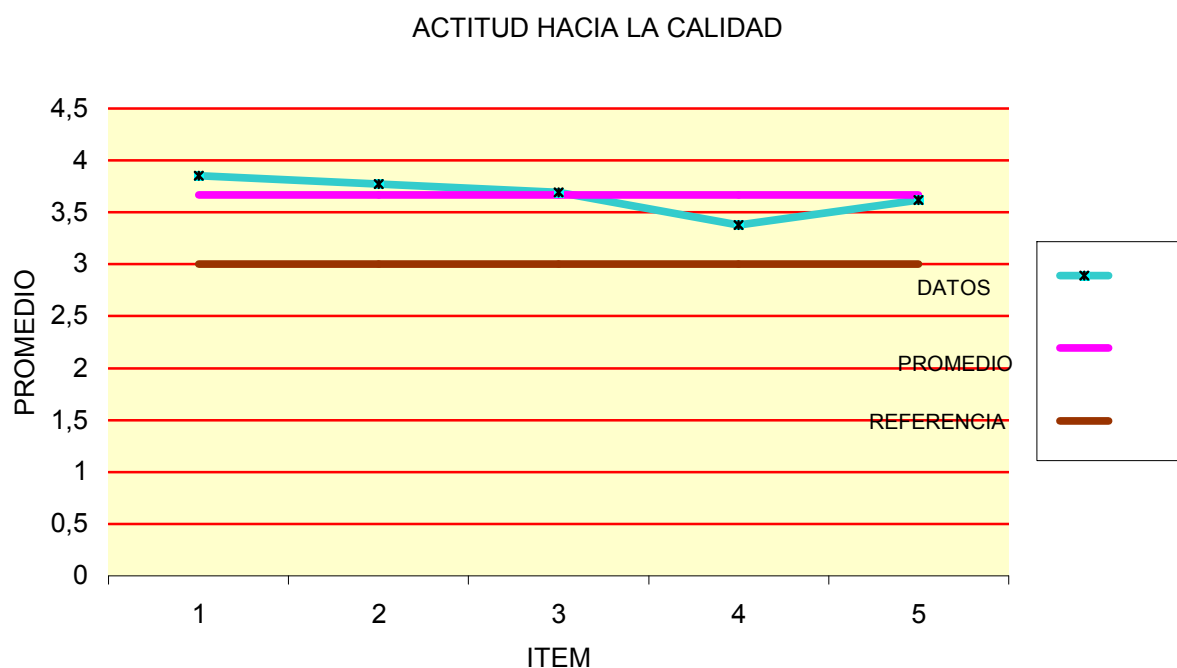


Gráfico N° 4 . Actitud del director hacia la calidad de la educación”.

Del gráfico anterior se concluye que el director de escuela debe tener una predisposición hacia la búsqueda de la calidad académica o educativa, o sea no basta con hacer las cosas bien, es necesario mantener una constante búsqueda de la calidad, como mejorar los procesos pedagógicos, curriculares para mantener una adecuada calidad educativa.

Se puede concluir que, por sobre todas cualidades de un director de escuela en el ITCR el mantener una actitud de búsqueda y una meta en la calidad académica o educativa es la cualidad de mayor impacto en el logro de esta.

#### **4.5 Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa**

Para la quinta variable se tiene como base fundamental las respuestas a las entrevistas realizadas a los directores y los exdirectores de la institución., los cuales corresponden a los doce ítems de la primera parte de la guía de entrevista.

A continuación se muestran los resultados, obtenidos y procesados de las entrevistas de los directores y los exdirectores para esta variable, en la primera parte de la entrevista.

**Cuadro 16** Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa

N°	ÍTEM	Resultados
1	Elocuencia al exponer puntos de vista	3,31
2	Capacidad para motivar	3,77
3	Habilidad para inspirar	3,46
4	Habilidad de análisis y criticidad( ser crítico)	3,77
5	Creativo e Innovador	3,69
6	Agilidad y asertividad en la toma de decisiones	3,85
7	Intuitivo	3,15
8	Saber Delegar	3,46
9	Tiene excelente comunicación verbal y escrita	3,38
10	Mostrar liderazgo positivo	3,77
11	Estabilidad emocional	3,85
12	Habilidad en el ejercicio de la Autoridad	3,69
<b>PROMEDIO GLOBAL DE LA VARIABLE</b>		<b>3,60</b>

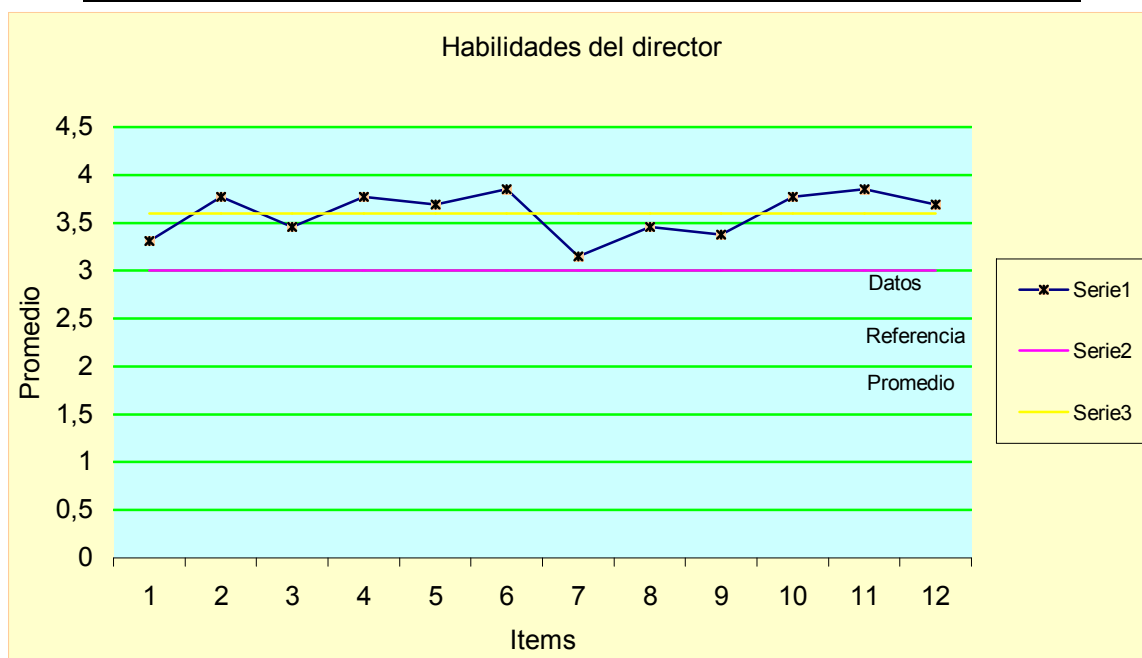


Grafico N° 5. Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa

El grafico anterior muestra el comportamiento de la variable número cinco y se puede notar que todos los ítems superan el valor de referencia , por lo que se puede indicar que todos los aspectos del cuadro 16 relacionados con habilidades tienen un efecto importante sobre la calidad educativa.

#### 4.6 Comportamiento Relativo de las Variables

En el procesamiento de los datos se han obtenido los promedios globales de cada variable, con lo que se puede realizar una comparación de las variables e inferir el impacto relativo de las mismas en el logro de una excelente calidad educativa.

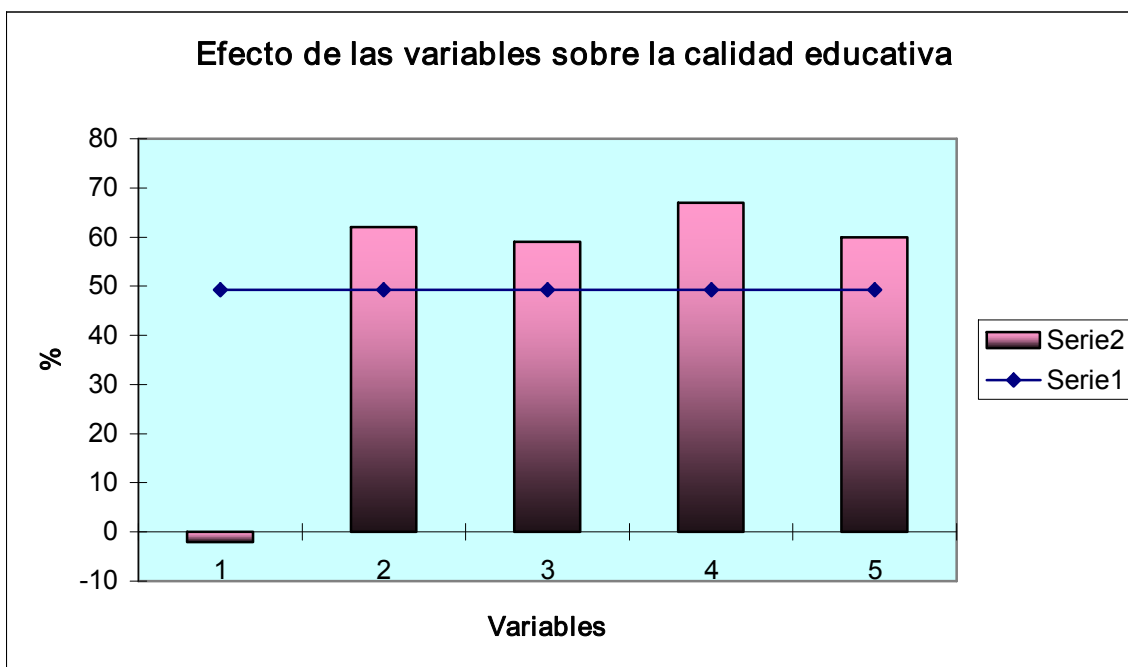
A continuación, en el cuadro se muestran los resultados:

**Cuadro 17** Valores globales para cada variable

N°	VARIABLE	PROMEDIO	PORCENTAJE
		ABSOLUTO	RELATIVO
1	Formación académica y la experiencia del director sobre la calidad educativa	2,98	-2
2	Las actitudes personales del director sobre la calidad educativa	3,62	62
3	Actitud del director hacia la tarea de administrador	3,59	59
4	Actitud del director hacia la calidad de la educación.	3,67	67
5	Habilidades del director sobre la calidad educativa	3,60	60

En virtud de que el comportamiento absoluto de los promedios de las variables es muy similar para todas excepto la primera, se ha preferido usar los porcentajes relativos, dado que permiten visualizar mejor las diferencias entre ellas.

Este porcentaje relativo se basa en el hecho de que el máximo valor que puede alcanzar un ítem es 4 y el mínimo valor o valor de referencia es 3, entonces se les asigna 100 % y 0% respectivamente, de tal manera que los valores que se obtuvieron para cada variable en porcentaje relativo son los que se muestran en la última columna del cuadro 17



**Grafico N° 6.** *Comportamiento global de las variables en relación a la calidad académica*

Evidentemente las variables 2, 3, 4 y 5 tienen un comportamiento radicalmente positivo en su influencia sobre la calidad educativa y puede notarse que este impacto supera el 50 % según la opinión de los directores y exdirectores

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos por medio de la información recolectada.

En el gráfico N° 6 se observa que la formación profesional y la experiencia son los únicos aspectos que no producen un efecto en el desempeño de los directores redundante en calidad

académica. Con cierto detalle, podemos apreciar que dos ítemes sobrepasan ligeramente el valor de referencia, específicamente “formación docente” y “experiencia en el cargo ó similar” por lo cual son valores que no se pueden desechar.

Otra aspecto derivado del análisis de datos es que las principales características para que un director logre una excelente calidad académica, son:

- ⊗ Estabilidad emocional
- ⊗ Respetuoso
- ⊗ Responsable
- ⊗ Que promueva el trabajo en equipo
- ⊗ Que establezca metas claras
- ⊗ Que promueva innovaciones para mejorar la calidad

Dado que son en términos globales, los ítemes que alcanzaron mayor puntaje absoluto.

Por otro lado y analizando todos los datos sobre las variables, se puede afirmar que

- ⊗ Efecto de las actitudes personales del director sobre la calidad educativa
- ⊗ Efecto de la actitud del director hacia la tarea de administrador
- ⊗ Efecto de la actitud del director hacia la calidad de la educación.
- ⊗ Efecto de las habilidades del director sobre la calidad educativa

resultan importantes y de fuerte impacto sobre la calidad educativa, en otras palabras un director de escuela del ITCR, tendrá un buen desempeño hacia el logro de la calidad

educativa si además de las habilidades señaladas posee correctas actitudes personales, hacia el trabajo administrativo y principalmente sobre la búsqueda de un mejor calidad.

En este estudio se ha logrado demostrar que a criterio de los actores “directores y exdirectores”, es más valioso tener una correcta actitud, en particular hacia la calidad, que poseer títulos, grados y posgrados.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

# CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Con base en el análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de entrevistas para directores y exdirectores y los cuadros y gráficos de resultados, se obtienen conclusiones relacionadas con el papel que desempeña el director en el logro de una alta calidad académica.

El ITCR ha centrado sus esfuerzos mantener una excelente calidad académica, puede decirse que el objetivo puede estarse alcanzando, no obstante es posible que se esté subestimando el rol del director de escuela en el logro de esta tan deseada excelencia académica.

En este estudio se pudo comprobar que hay deficiencias en el mecanismo de asignación del recurso humano para el cargo de director, en ese sentido es urgente, promover acciones para cambiar el mecanismo de designación del director. De acuerdo a la descripción del puesto (Anexo 2) los requisitos son : a) Bachiller en la especialidad, b) Dos años de experiencia y c) Incorporado al colegio respectivo.

Los resultados señalan que estos aspectos no tienen un impacto relevante en el ejercicio del cargo, más todos aquellos como habilidades y actitudes son ignorados en la descripción del puesto.

Además se considera conveniente promover la capacitación de la persona que ostente el cargo con el fin de promover los aspectos que se han señalado como importantes y por otro lado estimular salarialmente el cargo para que sea atractivo a profesionales más competentes con el fin de poder con mayor número de candidatos cada vez más calificados para el cargo.

La planificación y organización del trabajo, la claridad de metas, la búsqueda de la calidad son aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de las escuelas, que redundan en alta calidad académica.

Las habilidades y la actitud del director son elementos que deben conjugarse para el logro de la tan predicada excelencia académica.. No debe subestimarse el resultado de esta investigación y se recomienda darle continuidad a este estudio con el fin de: perfeccionar el perfil de director de escuela y además identificar otros factores conlleven a un incremento en la calidad de la educación que se brinda en esta institución

## **5.2 Recomendaciones**

### **A las autoridades y consejo de escuela**

- ◆ Revisar los mecanismos para la designación del director de las escuelas, con el fin de designar a la persona idónea para el cargo o al menos para escoger aquella que cumpla mejor con los requisitos del puesto.

- ◆ Tomar en cuenta los resultados de esta investigación en lo que corresponda y darle continuidad con el fin de perfeccionar el perfil ideal de director de escuela del ITCR .
- ◆ Asignar recursos y establecer directrices, para la capacitación de los directores y aspirantes, en todos los aspectos que producen impacto en la calidad educativa.

### **Al director**

- ◆ Procurar con ayuda de la institución, mayor capacitación en la adquisición de habilidades apropiadas para su cargo, esto con el fin de mejorar en el cumplimiento de sus funciones.
- ◆ Procurar con ayuda de la institución, la adquisición de actitudes y capacitación en aspectos administrativos, esto con el fin de mejorar la calidad académica.
- ◆ Invertir en reuniones de personal, el mayor tiempo posible, al estudio de técnicas y métodos, así como también al análisis de los resultados obtenidos en datos estadísticos relacionados con la calidad educacional.
- ◆ Flexibilizar el tiempo de tal modo que el docente dedique tiempo laboral mensual a reflexiones pedagógicas en aras de la búsqueda y la sistematización de hechos considerados como reactivos educacionales capaces de convertirse en innovaciones.

## **CAPITULO VI**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander Egg, E. Introducción a las técnicas de investigación social, Av. Buenos Aires: Editorial Humanista, 1970.

Arrien, J et al. Calidad de la educación en el Istmo Centroamericano., Oficina de la UNESCO para Centroamérica, San José, Costa Rica: Editorial Farben, 1996

Barquero C., A. Administración de recursos humanos. San José, Costa Rica: EUNED, 1987.

Barrantes, R. Investigación: Un camino al conocimiento , San José, Costa Rica: EUNED, 2000.

Bravo, R. Calidad total, San José, Costa Rica: EUNED, 1998.

Brenes, A. Los trabajos finales de graduación. San José, Costa Rica: EUNED, 1970.

Carranza, R. Modelo de evaluación para el desempeño docente. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Educación, Universidad de Costa Rica, 1992.

Chacón, F. Sistema de control de calidad. Antología, San José, Costa Rica: UNED 2002.

Chong, J. Mejoramiento de la calidad de la educación en Centro América. San José, Costa Rica: Departamento de Publicaciones del MEP, 1993.

Colomb, N. Análisis administrativo y diseño de un manual de procedimientos y análisis de funciones del área de prestación de servicios del programa de investigación y extensión de la Escuela de Química del ITCR. Proyecto de Graduación en Administración de empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica: 1993.

Deming, E. Calidad, productividad y competitividad. Madrid, España: Ediciones Díaz Santo, 1982

Drucker, P. La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. 5 Ed, Argentina: Editorial El Ateneo, 1973

Elliot, J., El cambio educativo desde la investigación-acción, Madrid, España: Ediciones Morata, 1993.

Ensv@ edg.net.mx, La Administración, en w w w . monografias.com

Fonseca, F. Educación socialmente productiva. San José, C.R.: Editorial MEP, 1987.

Galván, J. Proceso administrativo. San José, Costa Rica: EUNED, 1980.

Galvis, A. Fundamentos de la tecnología educativa. San José, Costa Rica: EUNED, 1990.

Gómez, M. Estadística descriptiva. San José, Costa Rica: EUNED, 1991.

Gómez, U. Política y estructura del sistema educativo. San José, Costa Rica: EUNED, 1979.

Gutiérrez, F.; Ciriza, A.; Fernández, E. y Prieto, D. El discurso pedagógico. San José Costa Rica: Litografía Lito, S.A., 1993.

Hernández, R y otros. Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill., 1991.

Herrera, M. Mejoramiento de la calidad de la educación en Centro América. San José Costa Rica: Departamento de Publicaciones del MEP, 1993.

Hume, D. Tratado de la naturaleza humana. Barcelona, España: Editorial Orbis, 1981.

Instituto Tecnológico de Costa Rica. Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, 1983.

Instituto Tecnológico de Costa Rica. Manual descriptivo de puestos. Cartago, 1999.

Instituto Tecnológico de Costa Rica. Hacia una cultura de calidad y competitividad., Cartago, 1998.



Jiménez, W. Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José, Costa Rica: EUNED, 1986.

Juran, J. Juran on planning for quality, The Free Press, 1988.

Koontz, H., Weihrich, H. Administración. 9ª Ed, México:, Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana de México S.A. 1990.

Lépiz, C. La Administración y Planificación como Proceso. San José, Costa Rica; EUNED, 1986.

Lépiz, C. Los sectores organizativos. San José, Costa Rica; EUNED, 1986.

Masis E., C. Administración de instituciones educativas. San José, Costa Rica; EUNED, 1989.

Masis E., C. Administración de instituciones o procesos educativos. San José Costa Rica: EUNED. 1990.

Microsoft Corporation, Enciclopedia Encarta 99, Encarta Encyclopedia International Program Manager, Interactive Media Group, Redmond, WA, USA, 1998.

Ministerio de Educación Pública. Mejoramiento de la calidad de la educación en Centro América. San José: Departamento de Publicaciones del MEP. 1993.

Montero, C. Glosario de términos en planificación y administración educativa. San José, Costa Rica; Ministerio de Educación Pública, 1994.

Moreno, G., El Desarrollo de habilidades como objetivo educativo. Una Aproximación Conceptual. en [www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/ consulta/educar/06/6habilid.html](http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/06/6habilid.html)

Morgan, C. Breve introducción a la psicología. Tr. Agustín Barcena. México, D.F: Editorial Calypso S.A. 1995.

Murillo, J. A. Administración de instituciones educativas. San José, Costa Rica: EUNED, 1980.

Oliveira, C. Planificación de la Educación y Planificación de la Educación de I y II Ciclos. San José, Costa Rica: EUNED, 1986.

Pérez, H. Educación y desarrollo. San José, Costa Rica: Editorial Costa Rica. 1981.

Pérez, H. Ensayos sobre educación. San José, Costa Rica: Editorial Costa Rica. 1987.

Pichardo, A Planificación y programación social. Compañía Editorial Continental S.A.,México, 1987

Porras, Y y Acevecho, M. C., Estudio de mercado para el departamento de Química del ITCR. Escuela de Administración de Empresas, ITCR.: 1997.

Rey, R. y Santamaría, J., Transformar la educación en un contrato de calidad, España: Editorial Monografías Escuela Española, 2000.

Rojas, C. L. Administración de los recursos físicos de la educación. San José, Costa Rica; EUNED, 1986.

Romero, F. M. El Planeamiento de la educación. San José, Costa Rica; EUNED, 1968.

Sierra B, R., Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios , 8°Ed., España, Paraninfo SA.,1992

Tamayo, M. El Proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa, 1981.

Terry, R. y Franklin S.G. Principios de administración. Editorial Continental, 1985.

Ugalde, J. Administración del currículum. San José, Costa Rica; EUNED, 1985.

Ugalde, J. Programación de operaciones. San José, Costa Rica; EUNED, 1979.

Vargas, E. Planificación de programas educativos. San José, Costa Rica; EUNED, 1986.

Venegas, P. Algunos elementos de investigación. San José, Costa Rica: EUNED, 1986.

Venegas, P. El qué y para qué de la administración. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública, Oficina de Publicaciones, UCR, 1993.

Venegas, P. Principios, fuentes y referencias de la administración educativa moderna. San José, Costa Rica: MEP-PRONDAE, 2000

Whittaker, J. Psicología. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana, 1971.

# ANEXOS

## ANEXO 1

Estimado Señor (a)(ita) Director(a) ó Exdirector(a)

El presente cuestionario es la guía de una entrevista y es parte de un estudio sobre el rol de los directores de escuela universitarios.

Esta información es anónima y se requiere para elaborar un trabajo en el Seminario de Graduación de la Maestría en Administración Educativa de la Universidad Estatal a Distancia.

Agradezco su colaboración

Lic. Fernando Corrales Tames

INSTRUCCIONES: Para cada ítem, seleccione la mejor respuesta, marcando con X, en la correspondiente casilla.

1-IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES: Grado en que cada una de las siguientes **habilidades** son necesarias en un director, para que su escuela logre un alto grado de calidad educativa

N°	ÍTEM	Nada	Poco	Algo	Mucho
1	Elocuencia al exponer puntos de vista				
2	Capacidad para motivar				
3	Habilidad para inspirar				
4	Habilidad de análisis y criticidad( ser crítico)				
5	Creativo e Innovador				
6	Agilidad y asertividad en la toma de decisiones				
7	Intuitivo				
8	Saber Delegar				
9	Tiene excelente comunicación verbal y escrita				
10	Mostrar liderazgo positivo				
11	Estabilidad emocional				
12	Habilidad en el ejercicio de la Autoridad				
OTRA(S) IMPORTANTE(S)		Señale			

2-IDENTIFICACIÓN DE ACTITUDES PERSONALES: Grado en que cada una de las siguientes **actitudes** son necesarias en un director, para que su escuela logre un alto grado de calidad educativa

N°	ÍTEM	Nada	Poco	Algo	Mucho
1	Respetuoso				
2	Amable				
3	Alegre				
4	Dinámico				
5	Honesto				
6	Justo				
7	Trabajador				
8	Responsable				
9	Atento				
10	Discreto				
11	Ordenado				
12	Cortés				
13	Emprendedor				
14	Paciente				
OTRA(S) IMPORTANTE(S)		Señale			

3-IDENTIFICACIÓN DE ACTITUDES COMO ADMINISTRADOR: Grado en que cada una de las siguientes **actitudes** son necesarias en un director, para que su escuela logre un alto grado de calidad educativa

N°	ÍTEM	Nada	Poco	Algo	Mucho
1	Promueve el trabajo en equipo				
2	Procura la superación personal de los subalternos				
3	Promueve buenas relaciones entre los subalternos				
4	Promueve el respeto por la naturaleza				
5	Planifica a corto, largo y mediano plazo				
6	Dirige y organiza para el cumplimiento de lo planeado				
7	Evalúa periódicamente su labor				
8	Es previsor				
9	Acepta críticas constructivas				
10	Conoce sus limitaciones y potestades como director				
11	Desarrolla argumentos, para defender sus puntos				
12	Establece metas claras				
13	Actúa con apego a la normativa existente				
14	Aplica principios de eficiencia administrativa				
OTRA(S) IMPORTANTE(S)		Señale			

4-ACTITUD HACIA LA CALIDAD Grado en que cada una de las siguientes **actitudes** son necesarias en un director, para que su escuela logre un alto grado de calidad educativa

Nº	ÍTEM	Nada	Poco	Algo	Mucho
1	Manifiesta su interés por la calidad académica				
2	Evalúa el nivel de calidad				
3	Aconseja para mejorar la calidad				
4	Promueve innovaciones para mejorar la calidad				
5	Reune al personal en busca de mejorar la calidad				
OTRA(S) IMPORTANTE(S)		Señale			

5-FORMACIÓN PROFESIONAL Y EXPERIENCIA: Grado en que cada uno de los siguientes aspectos sobre **formación profesional** son necesarias en un director, para que su escuela logre un alto grado de calidad educativa

Nº	ÍTEM	Nada	Poco	Algo	Mucho
1	Alto grado académico en la especialidad				
2	Formación en administración				
3	Formación docente				
4	Poseer experiencia administrativa				
5	Categoría profesional alta				
OTRA(S) IMPORTANTE(S)		Señale			



# ANEXO 2

## *DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ACADÉMICO*

### *DESCRIPCIÓN GENÉRICA:*

Planeamiento, organización, coordinación y control de actividades en los departamentos docentes; coordinación del programa de práctica de especialidad de la carrera y ejecución de labores docentes, de investigación y extensión.

### *DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:*

#### **1. PLANEAMIENTO DEL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO**

- Hacer diagnóstico de las necesidades que debe cubrir el Departamento.
- Definir fines y objetivos del Departamento en coordinación con los responsables de cada unidad o programa.
- Preparar el plan de trabajo del departamento y presentarlo al Consejo de Departamento.
- Proponer al Consejo de Departamento los planes y programas de docencia, investigación y extensión.
- Proponer al Consejo de Departamento el plan de trabajo de cada funcionario a su cargo.
- Establecer prioridades en función de los recursos, políticas, fines y objetivos del departamento y del Instituto.
- Estimar los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar el plan.

## **2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO**

- Adecuar la estructura de la dependencia a los objetivos, funciones y planes que debe atender.
- Disponer la utilización de los recursos materiales existentes.
- Definir la articulación de las diferentes unidades o miembros del personal para la ejecución del trabajo.

## **3. COORDINACIÓN DEL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO**

- Coordinar con los encargados de unidades o de áreas las actividades por realizar.
- Coordinar actividades con otras dependencias del Instituto u otras instituciones.
- Establecer mecanismos de coordinación del funcionamiento interno del departamento.
- Coordinar con los interesados la atención de necesidades, según prioridades, oportunidades y posibilidades del departamento y la Institución.

## **4. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO**

- Evaluar el quehacer del departamento y los métodos y sistemas de trabajo.
- Vigilar la correcta aplicación de normas y procedimientos en la ejecución de las tareas del departamento.
- Mantener la disciplina en el grupo de trabajo.
- Dar seguimiento al trabajo que realice el personal a cargo.

- Revisar el avance y resultados de las funciones que asigne.
- Aprobar durante el proceso diferentes acciones que requieran autorización para ser realizadas.
- Establecer mecanismos para controlar el logro de las metas propuestas.
- Controlar el uso de equipo y materiales.

## **5. ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO**

- Proponer el proyecto del presupuesto según necesidades de recursos humanos y materiales del departamento para la normal ejecución de las labores.
- Administrar el presupuesto del departamento, aprobando o improbando los gastos del mismo.
- Definir las modificaciones que requiere el presupuesto del departamento.
- Solicitar ante los departamentos que corresponda la compra de equipo y material.

## **6. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

- Aplicar las políticas y normas de administración de personal.
- Detectar y canalizar necesidades de capacitación de personal.
- Definir las condiciones de contratación del personal a cargo.
- Evaluar el nivel del desempeño del trabajo del personal.
- Controlar la puntualidad y asistencia del personal.
- Ejercer acción disciplinaria sobre las funciones y estudiantes del departamento, según lo que dicen los reglamentos.

## **7. ANÁLISIS Y PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS E INFORMES**

- Analizar y criticar informes de variada naturaleza y recomendar las acciones por seguir.
- Integrar informes que le presenten las diferentes unidades.
- Presentar informes periódicos sobre la labor del departamento e informes especiales cuando así sean solicitados.

## **8. PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO DE DEPARTAMENTO**

- Convocar y presidir el Consejo.
- Asistir a las reuniones.

## **9. TRABAJO EN COMISIONES**

- Asistir a reuniones y ejercer su coordinación cuando le corresponda.
- Preparar trabajos técnicos que le sean solicitados al seno de la comisión.
- Participar en la redacción final de los informes a nivel de comisión.

## **10. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PROGRAMA DE PRACTICA DE ESPECIALIDAD DE LA CARRERA**

- Supervisar el cumplimiento del plan de prácticas de especialidad de la carrera.
- Escoger los profesores guías de práctica.
- Buscar y preparar las empresas o instituciones más adecuadas para las prácticas.
- Coordinar con los profesores guías del departamento las visitas a las empresas o instituciones propuestas para la práctica.
- Elaborar y velar por el cumplimiento del cronograma establecido.

- Coordinar reuniones con estudiantes y profesores guías con el propósito de orientar e informar sobre las características de la práctica y de las empresas.
- Coordinar la evaluación de la práctica como actividad.
- Coordinar el diseño y actualización de los catálogos de los informes de práctica (supervisar el trabajo de los estudiantes asistentes).

#### **11. ASESORÍA Y ATENCIÓN DE CONSULTAS**

- Atender y resolver consultas en materia reglamentaria, técnica o de procedimientos.

#### **12. EJECUCIÓN DE FUNCIONES DOCENTES <sup>1</sup>**

#### **13. EJECUCIÓN DE FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN <sup>1</sup>**

#### **14. EJECUCIÓN DE FUNCIONES DE EXTENSIÓN <sup>1</sup>**

#### **15. EJECUCIÓN DE FUNCIONES TÉCNICAS (VER ANEXO)**

#### ***CARACTERÍSTICAS ESPECIALES:***

Según lo dicta la política institucional, el Director Docente tiene la obligación de impartir por lo menos un curso de su departamento por semestre, o en su defecto en casos muy calificados un mínimo de 1/4

---

<sup>1</sup> La descripción de estas funciones aparece en la clase de puesto de profesor.

de tiempo debe dedicarse a la investigación o asistencia técnica. En el caso del Director de los Departamentos de Ciencias Sociales, Comunicación, Química, Matemática y Física, no realiza la función "Coordinación del Programa de Práctica de Especialidad de la Carrera", por la naturaleza de sus departamentos.

## **1. RESPONSABILIDADES**

### 1.1 Por manejo de presupuesto, fondos y valores

Es el responsable del manejo del presupuesto del departamento.

### 5.1 Por equipo y materiales

Es el responsable del equipo del departamento, por su uso, mantenimiento y conservación.

### 5.2 Por información confidencial

Hay gran cantidad de información confidencial, en el manejo del material de evaluación y de las relaciones con el personal a cargo. Se tiene acceso a políticas y proyectos que no interesa que trasciendan.

### 5.3 Por contacto y relaciones personales

Internas, con el personal a cargo, alumnos y departamentos de servicio.

---

Externas, con funcionarios de instituciones afines.

Las responsabilidades del planeamiento de la función, aprobación interna del presupuesto, los nombramientos y remociones del personal y cualquier otra decisión sobre asuntos académicos recae en el Consejo del Departamento, siendo el papel del Director el tomar la voluntad del Consejo y darle el trámite del caso

---

#### 5.4 Por supervisión recibida

La supervisión la hace su jefe inmediato mediante informes periódicos orales o escritos, tendientes a dar seguimiento al cumplimiento de metas establecidas en el plan de trabajo aprobado al inicio del período.

#### 1.6 Por supervisión ejercida

Sobre todo el personal del departamento.

## **2. REQUISITOS**

### 2.1 Nivel académico

Poseer título universitario afín a la actividad del departamento, con el mínimo grado de bachiller.

### 2.2 Experiencia

Haber laborado medio tiempo o más, por lo menos dos años para la Institución.

### 2.3 Otro

Estar incorporado al Colegio respectivo.

## ***CLASE DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ACADÉMICO***

### ***FUNCIONES TÉCNICAS***

#### ***A. DIRECTOR DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICA***

##### **15.1 RESOLUCIÓN DE CONSULTAS TÉCNICAS**

- Atender usuarios que acuden al Centro a hacer consultas técnicas.
- Definir con el usuario las necesidades de información.
- Localizar las fuentes de información y elegir las más viables.
- Coordinar la resolución de las consultas con los especialistas de los departamentos del Instituto.
- Preparar un presupuesto al cliente, del costo del servicio
- Preparar bibliografías tendientes a brindar la información requerida o en general dar el producto final a una consulta que puede ser información de base de datos, fotocopias de documentos o sino el contacto con quien puede lograr mayor información.

#### ***B. DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN ADMINISTRATIVA***



## 15.2 DESARROLLO DE LAS POSIBILIDADES DE UTILIZACIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS

- Participar en proyectos de investigación, tendientes a optimizar el uso de los recursos, v.gr: proyectos de interconexión de computadores Burroughs IBM y proyectos de interconexión de bases de datos con otras instituciones nacionales.

### *C. DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y PSICOLOGÍA*

## 15. EJECUCIÓN DE LABORES DE ATRACCIÓN E INTEGRACIÓN DE ESTUDIANTES

- Programar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de integración de estudiantes nuevos.
- Programar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de información sobre el Instituto (carreras, requisitos, servicios estudiantiles) dirigidas a colegiales y otros sectores pertinentes.

### **Nota:**

*En la "Descripción Específica" aparecen descritas solo tareas representativas, pues no limitan los Deberes y Responsabilidades asignadas en la práctica del trabajo a cada puesto que se ubica en esta clase.*