



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

SECCIÓN DE POSTGRADO

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**T
E
S
I
S**

**“ESTRATEGIAS DE
CAPACITACIÓN DOCENTE
PARA SUPERAR LA DEFICIENTE
ADMINISTRACIÓN
INSTITUCIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARROQUIAL “SAN JOSÉ
OBRERO”, PIURA, AÑO 2017”**

**Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestro en
Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa
Estratégica.**

PRESENTADA POR

RODRIGUEZ PERALTA, MARITZA.

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2018**

“Estrategias de Capacitación Docente para Superar la Deficiente Administración Institucional de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura, Año 2017”.

Presentada por:

RODRIGUEZ PERALTA, Maritza.

AUTOR

CARDOSO MONTOYA, César A.

ASESOR

Aprobada por:

M.Sc. REYES APONTE, Carlos S.

PRESIDENTE

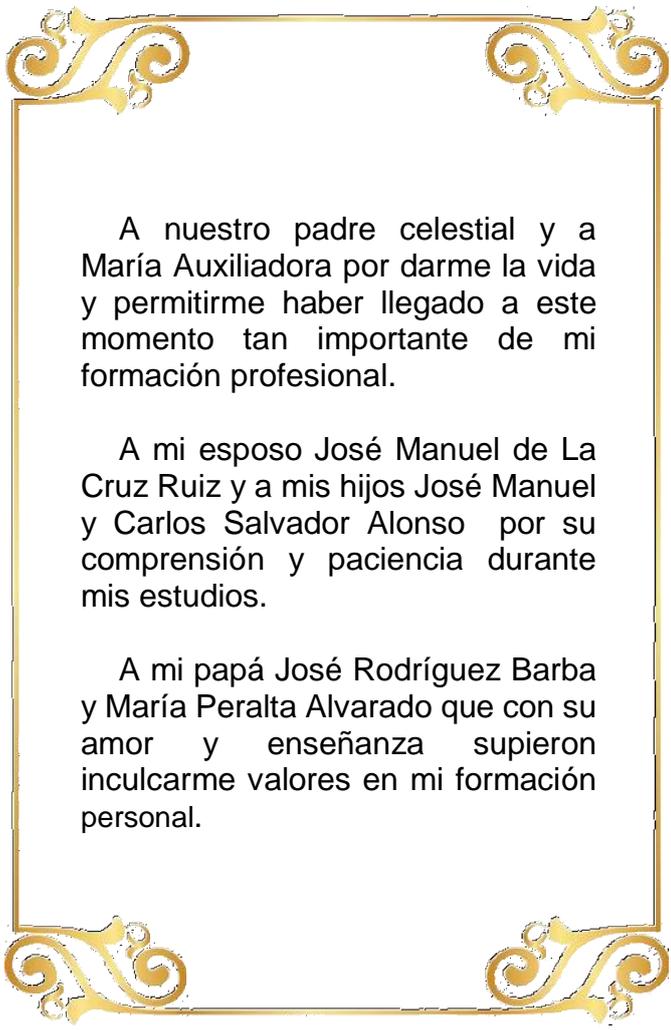
M.Sc. RÍOS RODRÍGUEZ, Martha

SECRETARIO

M.Sc. GRANADOS BARRETO, Juan Carlos

VOCAL

DEDICATORIA



A nuestro padre celestial y a María Auxiliadora por darme la vida y permitirme haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi esposo José Manuel de La Cruz Ruiz y a mis hijos José Manuel y Carlos Salvador Alonso por su comprensión y paciencia durante mis estudios.

A mi papá José Rodríguez Barba y María Peralta Alvarado que con su amor y enseñanza supieron inculcarme valores en mi formación personal.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su comprensión y apoyo durante mis estudios, a mi esposo José Manuel , a mis hijos José Manuel Jr. y Carlos Salvador Alonso.

A mi amiga Olga García Aguilera por su apoyo durante mis estudios en el programa de maestría.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO-----1

1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. -----1

1.1.1.Historia y Aspectos Culturales de Piura -----1

1.1.2.Reseña Histórica de la I.E. Parroquial “San José Obrero”. -----3

1.1.3.Núcleo del Problema-----4

1.2.ORIGEN Y TENDENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA-----5

1.2.1.Origen y Evolución-----5

1.2.2.Estado de mi Unidad de Estudio-----9

1.2.3.Pertinencia de mi Propuesta----- 11

1.3.CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA----- 12

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN. ----- 15

1.4.1.Paradigma y modalidad de la Investigación. ----- 15

1.4.2.Contexto y Sujetos de Investigación.----- 15

1.4.3.Metodología aplicada en la Investigación. ----- 15

1.4.4.Diseño de la Investigación.----- 17

1.4.5.Población y Muestra.----- 17

1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. ----- 18

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE ----- 19

2.1.ANTECEDENTES. ----- 19

2.2.BASE TEÓRICA.-----21

2.2.1. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker. -----	21
2.2.2. Teoría Clásica de Henri Fayol. -----	26
2.3. MARCO CONCEPTUAL -----	33
2.3.1. Estrategias -----	33
2.3.2. Capacitación Docente -----	34
2.3.3. Administración Educativa -----	34
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN -----	36
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. -----	36
3.1.1. Resultados de la Encuesta -----	36
3.1.2. Resultados de la Guía de Observación -----	40
3.2. MODELO TEÓRICO -----	42
3.2.1. Realidad Problemática -----	43
3.2.2. Objetivo de la Propuesta -----	44
3.2.3. Fundamentación -----	44
3.2.4. Estructura de la Propuesta -----	48
3.2.5. Cronograma -----	84
3.2.6. Presupuesto -----	85
3.2.7. Financiamiento -----	85
CONCLUSIONES -----	86
RECOMENDACIONES -----	87
BIBLIOGRAFÍA -----	88
ANEXOS -----	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Determinación Anticipada de los Objetivos	36
Tabla 2: Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo.	37
Tabla 3: Plan de Desarrollo en la I.E.....	37
Tabla 4: Obstáculos en el Desarrollo de las Funciones.....	38
Tabla 5: Relaciones entre Trabajadores y Directivos.	38
Tabla 6: Motivación a los Trabajadores.....	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa Político del Departamento de Piura	1
Ilustración 2: Núcleo del Problema.....	4
Ilustración 3: Diseño de la Investigación.	17
Ilustración 4: Propuesta Teórica.....	42
Ilustración 5: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).	59
Ilustración 6: Gestión Educativa.....	70
Ilustración 7: Dimensiones, Procesos e Instrumentos.	72

RESUMEN

La Administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas.

La gestión educativa es antropomórfica, se sigue al Director. El Director debe ser un líder, debe sumar conocimiento e identidad institucional para empoderar su institución educativa.

La presente investigación tiene como propósito Diseñar Estrategias de Capacitación Docente para superar la deficiente Administración Institucional de la I.E. Parroquial "San José Obrero", Piura, año 2017.

Aplicamos guías de observación, encuestas, entrevistas y testimonios. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema en relación de la Teoría Clásica de Henry Fayol y la Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker; que sirvieron de fundamento a la propuesta "Estrategias de Capacitación Docente para superar la deficiente Administración Institucional". Las teorías fueron definidas en mérito a la naturaleza del problema de investigación.

En la I.E. Parroquial "San José Obrero", Piura, año 2017, la administración es deficiente, porque los objetivos trazados y el trabajo no se planifica, no se organiza, no se direccionaliza, no hay coordinación y no se realiza el respectivo control, razón por la cual la gestión pedagógica es mala. Los trabajadores en su conjunto ven al directivo como un obstáculo para desempeñar correctamente sus actividades, existe el favoritismo, el directivo no respeta las labores, ausencia de comunicación y falta de liderazgo.

Concluimos como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber relacionado la base teórica con la propuesta.

Palabras Clave: Estrategias, Capacitación Docente, Administración Institucional.

ABSTRACT

The Educational Administration is a set of functions that are oriented towards offering effective and efficient educational services. The administration consists of achieving the objectives with the help of all the participants. It is a systematic process of doing things.

Educational management is anthropomorphic, the Director is followed. The Director must be a leader, must add knowledge and institutional identity to empower their educational institution.

The purpose of this research is to Design Teacher Training Strategies to overcome the deficient Institutional Administration of the I.E. Parish "San José Obrero", Piura, year 2017.

We apply observation guides, surveys, interviews and testimonies. After having finished this part, we proceeded to examine the problem in relation to Henry Fayol's Classical Theory and Peter Drucker's Theory of Management by Objectives; which served as the basis for the proposal "Teacher Training Strategies to overcome the deficient Institutional Administration". The theories were defined in terms of the nature of the research problem.

In the I.E. Parish "San José Obrero", Piura, 2017, the administration is deficient, because the objectives set and the work is not planned, it is not organized, it is not directionalized, there is no coordination and the respective control is not carried out, reason why which pedagogical management is bad. The workers as a whole see the manager as an obstacle to correctly perform their activities, there is favoritism, the manager does not respect the work, lack of communication and lack of leadership.

We conclude as achievements of the investigation, to have confirmed the hypothesis, to have realized the nature of the problem and to have related the theoretical basis with the proposal.

Keywords: Strategies, Teacher Training, Institutional Administration.

INTRODUCCION

Es importante conocer acerca de las organizaciones institucionales y su administración pues estas forman parte del quehacer cotidiano. La institución educativa y su comunidad necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. La administración general cuenta con una rama denominada Administración Educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos.

La dimensión administrativa es una de las dimensiones de la gestión educativa, En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

A propósito nuestra **pregunta de investigación**: ¿De qué manera el Diseño de Estrategias de Capacitación Docente lograrán superar la Deficiente Administración Institucional de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura?

Objetivo general: Diseñar Estrategias de Capacitación Docente para superar la Deficiente Administración Institucional de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura; **objetivos específicos:** Analizar la administración institucional de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura; Investigar los procesos de gestión y desarrollo institucional del ámbito de estudio; y Elaboración de la propuesta en relación al propósito de la investigación.

Hipótesis: “Si se Diseñan Estrategias de Capacitación Docente sustentadas en las teorías de Henry Fayol y Peter Drucker, **entonces** se mejorará la deficiente Administración Institucional de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura, año 2017”.

Campo de acción: Estrategias de Capacitación Docente para superar la Deficiente Administración Institucional de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura. **Objeto:** Proceso de administración educativa.

Metodológicamente aplicamos guías de observación, encuestas, entrevistas y testimonios.

El esquema capitular de nuestra tesis está definido por tres capítulos. En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación del objeto de estudio, descripción de la I.E. Parroquial “San José Obrero”, núcleo del problema, origen y tendencias (origen y evolución, estado de la unidad de estudio y pertinencia de la propuesta), características y la metodología empleada en la investigación.

En el **capítulo II** que concierne el estado de arte, comprende los estudios realizados con anterioridad; la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta. Las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación. Luego el marco conceptual.

En el **capítulo III** analizamos e interpretamos los datos recogidos de la guía de observación y encuestas y la propuesta.

Al final de la tesis leemos conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.1. Historia y Aspectos Culturales de Piura

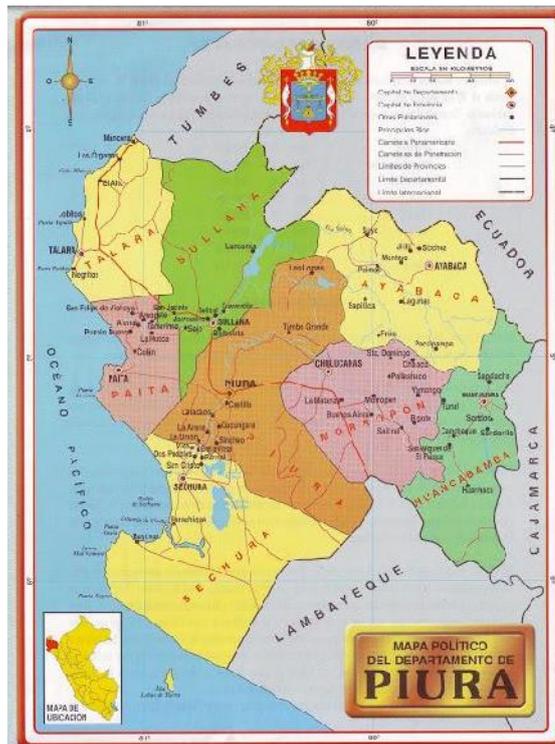


Ilustración 1: Mapa Político del Departamento de Piura

Fuente: <http://marcelaregionpiura.blogspot.com/>

Los primeros vestigios del hombre en Piura se remontan a 12 000 años antes de Cristo mientras que los asentamientos humanos con características de haber cultivado sistemáticamente la tierra datan de 1 800 a.C. Según las crónicas, los primeros pobladores se dedicaban exclusivamente a la pesca y sus asentamientos eran itinerantes hasta que llegaron de la sierra los vicús, dominando el territorio y provocando que los pescadores huyeran hacia el norte. (BCRP: Informe-Económico-Social/IES-Piura. Pág. 17).

Además de los vicús, Piura también fue poblada por los tallanes en la costa, y los huancabambas y los guayacundos en la zona de sierra. Su

presencia se comprueba en las diferentes manifestaciones culturales como el centro ceremonial de Ñañañique, los petroglifos de Samanga, el tesoro de Frías, el señorío de Olleros, el centro ceremonial de Narihuala, Aypate, así como la cerámica característica de la zona. (pág. 18)

Hacia fines del siglo XII, llega la expansión del imperio incaico a Piura que no consigue imponer totalmente su cultura ya que las creencias religiosas y el idioma de los lugareños coexisten. Por ello, luego de la conquista española, los tallanes regresan a su lengua ancestral.

En el transcurso de medio siglo, Piura tuvo que ser reubicada por razones de salubridad, de Tangarará al puerto de Paita y luego al lugar conocido como Piura La Vieja, a orillas del río Piura, hasta quedar definitivamente donde se encuentra ahora, tal como consta en el acta del 15 de agosto de 1588. (blogspot.com 2010)

Durante la colonia, Piura se caracterizó por la producción del algodón nativo que crecía en forma natural en la costa, así como por la producción pecuaria de ganado caprino, características que aún mantiene en la actualidad. (blogspot.com 2010)

Piura fue la principal productora de mulas en la colonia, comercializadas por todo el territorio del Perú. Su actividad pecuaria se vería mermada posteriormente por la depredación de los bosques de algarrobo, a raíz de su utilización como carbón para las máquinas a vapor. (BCRP: Informe-Economico-Social/IES-Piura. Pág. 18).

El puerto de Paita fue el punto de partida para un importante intercambio comercial, en tanto que el desierto constituyó una barrera natural que permitió que los piuranos mantuvieran manifestaciones culturales que les caracteriza hasta la actualidad y que, en el caso de

la cerámica, como la de Chulucanas se haya convertido en uno de nuestros productos bandera. (BCRP: Informe-Económico-Social/IES-Piura. Pág. 18).

Los piuranos declararon la independencia en enero del año 1821, iniciándose la vida republicana sobre el desarrollo económico alcanzado hasta entonces. El Departamento de Piura fue creado por Ramón Castilla en 1861, quedando definidos sus límites como sigue: por el norte con Tumbes y la República del Ecuador, por el este con Cajamarca y también con Ecuador, por el sur con Lambayeque y por el oeste con el Océano Pacífico. En este siglo se consolida su sitio como productora y exportadora de algodón, reemplazando en su momento al algodón norteamericano que entró en crisis por la guerra de secesión. (pág. 19)

Entre las manifestaciones culturales se encuentran el Tondero, su comida basada en los frutos del mar, así como la algarrobina que se utiliza para las natillas y el cóctel, aporte del bosque seco más grande del país. (página web: Turismo.Piura.com).

1.1.2. Reseña Histórica de la I.E. Parroquial “San José Obrero”.

La Institución Educativa Parroquial fue creada el 12 de junio de 1963, por el Reverendo Padre Jesús Sarvide Iso, mediante Resolución Directoral N° 2290, iniciando sus actividades en el nivel de educación primaria, brindando una formación cristiano – humanística.

La ubicación geográfica de la I.E. Parroquial "San José Obrero" de Piura, es en la intersección de la Av. Vice y la Av. Grau altura de la cuadra dieciocho, en la urbanización popular San José del distrito de Veintiséis de Octubre y Provincia de Piura, Región Piura.

A la muerte del fundador en setiembre de 1990, la dirección del centro educativo, fue asumida por el Reverendo Padre José Nunura Reyes, quien amplía el servicio primero con el nivel inicial en el año de 1996 y hasta 1998 con el nivel secundaria completo.

Es a partir del año 2001 que la Institución Educativa Parroquial, integra el Consorcio de Colegios Parroquiales siendo el Promotor el Arzobispo de Piura, Mons. José Antonio Eguren Anselmi.

(<http://sanjoseobrero.piura.com/intranet/index.php>)

1.1.3. Núcleo del Problema

La relación que existe entre ambas variables es de causa – efecto. En nuestra tesis pretendemos diseñar Estrategias de Capacitación Docente que nos permita superar la deficiente Administración Institucional de la I.E. Parroquial “San José Obrero”, Piura.

En las organizaciones siempre surgen problemas, algunos cotidianos, otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o que decisión tomar, para nosotros será una de las mayores responsabilidades; para facilitar esta tarea, recurrimos a procesos, modelos y herramientas que nos ayudaron a no equivocarnos en la mejor solución al problema.



Ilustración 2: Núcleo del Problema
Fuente: Elaborado por el investigador

1.2. ORIGEN Y TENDENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA

1.2.1. Origen y Evolución

El pensamiento administrativo es muy antiguo, ya que nace con el hombre mismo, porque en cualquier tiempo de la historia ha habido la necesidad de coordinar, tomar decisiones y ejecutar. Sin embargo, la historia de las organizaciones y su administración tiene su origen en una época más reciente. (Cancino 2012).

Al analizar la historia de la humanidad, se pueden encontrar los aportes que han plasmando los antiguos pueblos, como son los sumerios, griegos, romanos y egipcios. Conforme la evolución de la humanidad fue avanzando las personas empezaron a escribir sobre cómo lograr que las organizaciones fueran eficaces y eficientes, mucho antes de que se conociera el término de administración como lo conocemos hoy en día. (Luna 2015)

Fue hasta el siglo XX cuando se le dio gran importancia a la administración y se pudieron ver periodos de desarrollo e innovación. (Luna 2015).

La palabra administración tiene su origen del latín, y se divide en “ad”, -dirección o tendencia- y “minister” -obediencia o subordinación-. Significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro. Para poder entender la definición de la administración se debe conocer la perspectiva de los antecedentes de su disciplina. Por eso surge la importancia de conocer la historia y origen de la administración, ya que cada civilización ha contribuido a mejorar y a realizar aportes a esta disciplina que en la actualidad se encuentra en nuestras sociedades en sus diferentes organizaciones. (Luna 2015).

Época Primitiva

En esta época el mundo estaba habitado por tribus llamadas nómadas, sus principales actividades eran la caza, pesca y la recolección. En esta época los jefes de las familias tenían la autoridad para tomar decisiones de gran importancia. Surgió la división de trabajo de acuerdo a la capacidad que tenían las personas de acuerdo a su sexo y las edades de los individuos. (Burnet 1874).

Época Antigua

Según CECAR - la Corporación Universitaria del Caribe (2012) en esta época se encuentran muchos fundamentos administrativos que se tiene en la actualidad. Estos fundamentos fueron encontrados en los antiguos imperios. Los griegos reconocieron que la producción era alcanzada mediante métodos a tiempos estipulados. Por lo tanto, el trabajo era monótono y duro. Algunos de los conceptos más importantes de Grecia en relación a la administración fueron aportados por sus filósofos: (pág. 21)

- **Sócrates**, utilizo en la organización aspectos administrativos y separó el conocimiento técnico de la experiencia.
- **Platón**, habló de las aptitudes naturales de los hombres y dio origen a la especialización.
- **Aristóteles**, hablo de cómo lograr un estado perfecto.
- **Pericles**, dio unos de los principios básicos de la administración, la selección de personal.

Edad Moderna

Maquiavelo creía firmemente en La República, esto se ve reflejado en su libro escrito en 1531, Los Discursos. Los principios que planteo se

pueden adaptar y aplicar a la administración en las organizaciones contemporáneas. Dentro de sus principios plantea que *una organización será estable cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos*. Otro de ellos es que una persona podrá emprender una organización, pero esta perdurará cuando esté al mando de muchas personas y éstas deseen conservarla. El siguiente principio hace referencia que los líderes deben tener autoridad para poder guiar a sus subordinados. Por último, uno de sus principios aplicados a la administración es que cuando un gerente quiera cambiar una organización ya establecida debe conservar parte de su estructura y costumbres antiguas. (Robbins & A., 1996)

Esta realidad administrativa propia de las sociedades modernas, se aplica a la gestión de instituciones educativas de todos los niveles, desde el nido hasta el pre y post grado de las universidades. En la sociedad pos capitalista, caso Canadá, USA, Europa, Inglaterra, los grandes Consorcios Educativos se administran siguiendo lineamientos de las ciencias administrativas, combinadas con lineamientos de gestión pedagógica. (Rodríguez 2015)

A partir de la década del 80 y 90 del siglo pasado se inició toda una tendencia de planificación y administración de estrategias que permitan procesar la planeación, organización, dirección, y control de procesos económicos, financieros, administrativos, educativos, de producción, entre otros. (Martínez 2005. pág. 72 – 73)

La administración moderna de instituciones educativas en América Latina ha puesto fuerte énfasis en los principales productores del servicio o de “mercancía educativa”, se destinan fuertes capitales para la capacitación del personal docente, con el fin de ampliar sus capacidades pedagógicas, mejorar el trato con los miembros de la comunidad

educativa, elevar la autoestima y motivarlos para que se proyecten dentro de la institución. (Malpica 1980).

En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las instituciones educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios. (Extraído de: <http://pedagogia.mx/historia/>)

La Institución Educativa como comunidad de aprendizaje es la **primera y la principal Instancia de Gestión del Sistema Educativo Descentralizado** (Artículo 66º - Ley General de Educación), esto no se cumple en la realidad educativa nacional pues la Institución Educativa no logra el aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes, falta un Proyecto Educativo Institucional que oriente la gestión.

Las instituciones educativas del país no cuentan con instrumentos básicos de administración (Instrumentos de Gestión en la Institución Educativa, Decreto Supremo N° 009-2005-ED ART. 25º y 32º).

- PEI: Instrumento de gestión de mediano plazo.
- PCC: Instrumento que se formula el marco del Diseño Curricular Básico.
- RI: Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores.
- PAT: Instrumento de gestión derivado del PEI y del Informe de Gestión del año anterior.
- IGA: Instrumento que registra logros, avances y dificultades de la ejecución del PAT y la aplicación del RI y los demás instrumentos.

1.2.2. Estado de mi Unidad de Estudio

Las I.E son las instancias administrativas con las que más frecuentemente interactúan los educadores y ocupan un lugar privilegiado en las relaciones con éstos por su capacidad para incidir y resolver sus problemas cotidianos. No obstante, la participación, comunicación y buenas relaciones no está libre de problemas. (MINEDU)

En las instituciones educativas del país el personal directivo no tiene equilibrio y madurez en sus decisiones, conduce la institución apartado de los fines y objetivos del proyecto educativo. No valora la dignidad ni practica valores fundamentales, no demuestra un verdadero ejercicio de autoridad. (Vilchiz 2002).

- Los docentes se muestran apáticos, desordenados y no poseen habilidades en el manejo de instrumentos y materiales educativos, no hay capacitación ni auto capacitación constante. En los docentes se observa ausencia de tolerancia y respeto, falta de coordinación y asistencia a las reuniones, actividades, eventos académicos, culturales, deportivos y sociales.
- Los procesos se ejecutan sin planificación, organización, dirección y control, existe deficiencia en la toma de decisiones. La ejecución de los procesos pedagógicos está centralizada e individualizada, el trabajo se realiza descoordinadamente, ausencia de incentivos al esfuerzo laboral.
- La diversificación del currículo en el ámbito local no se concreta aún en la Propuesta Pedagógica, este instrumento no recoge la identidad cultural de la I.E. ni orienta la gestión pedagógica y administrativa de la misma.
- La organización educativa es deficiente, no existe capacitaciones técnico - pedagógicos, las actividades no se organizan de manera

lógica, ausencia de planificación y ejecución de actividades, falta de estímulos al personal, ausencia de organigrama estructurado.

- Ausencia de módulos educativos, limitada infraestructura, no existen servicios básicos (agua, desagüe), escaso mobiliario: Mesas, sillas, estantes, ausencia de recursos propios, escasa participación de los docentes.
- Los docentes no elaboran ni actualizan su programación curricular, no elaboran unidades de clase, sesiones de aprendizaje, no se capacitan.
- Descoordinación entre los trabajadores y administrativos, escasa comunicación, ausencia de supervisión interna al personal, elaboración unilateral de documentos de gestión, escasa identificación con el plantel, falta de material didáctico.

Deficiente administración, organización, dirección y control de los servicios administrativos. No se dirige ni se supervisa las diferentes funciones y actividades de las áreas que integran la dirección administrativa. Falta coordinar la integración del presupuesto de acuerdo a los lineamientos y expectativas establecidas por el despacho del Director y la normativa emitida para tal efecto. No se atiende los asuntos relacionados a las atribuciones que le dan las distintas leyes y reglamento. Así también no se planea, programa, coordina y no se norma la administración y desarrollo del personal de la Institución, así como no se establecen los sistemas para su evaluación en coordinación con las unidades administrativas competentes. Falta ejecutar las actividades administrativas programadas, conducentes a lograr la eficiencia y eficacia en la productividad del servicio que ofrece la integralidad de su área operacional.

Incumplimiento de las funciones de destino institucional: Los responsables de estas tareas desconocen estrategias y técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos,

eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural.

Carencia de un auténtico liderazgo democrático: El papel del directivo frente al cambio y a los problemas administrativos y pedagógicos se encuentra en crisis. Es frecuente oír hablar de la soledad del directivo, del cúmulo de problemas y decisiones que debe afrontar cada día sin estrategias profesionales para el gerenciamiento institucional.

Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a trabajadores, docentes y alumnos; se requieren nuevas estrategias basadas en la influencia y la persuasión.

1.2.3. Pertinencia de mi Propuesta

El problema de la deficiente administración institucional ha motivado a muchas organizaciones e instituciones a realizar estrategias de capacitación docente con el fin de incidir positivamente en disminuir las consecuencias negativas de dicho problema.

A éstas deficiencias administrativas, se pone en tela de juicio, la improvisación y la toma de decisiones en forma unilateral por parte de la administración, es decir, sin la participación plena de los miembros de la comunidad educativa; razón por la cual, no se planifican objetivos de mayor trascendencia, ni tampoco hay el compromiso de los demás actores de sumar esfuerzos para enrumbar al plantel por el mejor camino hacia el éxito y la calidad.

Todas las deficiencias administrativas, afectan seriamente la gestión pedagógica, porque los docentes se encuentran desmotivados para realizar su trabajo en el aula, no asumen con responsabilidad su tarea

educativa porque no hay un control, no utilizan material didáctico en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

Presenta las siguientes características cualitativas que a su vez nos permitieron justificar la naturaleza de nuestro problema:

➤ **Determinación de los objetivos**

“Permítanme que empiece al revés, ¿puedo gestionar mi Institución Educativa sin objetivos? Una organización sin objetivos es como un barco a la deriva; se mueve a merced del viento, las mareas y las olas sin un rumbo fijo, con lo cual puede embarrancar o hundirse en cualquier momento. No dirige su destino. En nuestra I.E. lamentablemente no estamos acumbrados a establecer los objetivos de manera anticipada, con el fin de que todo el personal sepa que es lo que se desea conseguir; como se diría se tiene que enseñar al plantel educativo a agarrar el timón, consultar el mapa, la brújula, comprobar que disponemos de combustible y víveres suficientes y marcar un destino al que llegar en un tiempo determinado. Es decir, hay que establecer objetivos y asignar los medios necesarios para conseguirlos”. (Testimonio Director. Mayo 2017).

➤ **Coordinación y consenso en el trabajo administrativo**

“No se programa, coordina y no se norma la administración y desarrollo del personal de la Institución, así como no se establecen los sistemas para su evaluación en coordinación con las unidades administrativas competentes. Falta ejecutar las actividades administrativas programadas, conducentes a lograr la eficiencia y

eficacia en la productividad del servicio que ofrece la integralidad de su área operacional”. (Entrevista Personal Administrativo. Mayo 2017).

➤ **Plan de desarrollo en la I.E.**

“El currículo es la esencia de la institución educativa, guía nuestros pasos hacia lo que queremos hacer y cómo hacerlo. Por ello es preciso generar procesos de formación de los maestros que puedan llevarles a implementar el currículo atendiendo a todos los elementos que implique y diseñar estrategias de acompañamiento que permita al docente y al directivo docente y administrativo, proponer alternativas de trabajo nuevas, a partir del ejercicio de la reflexión en torno a la práctica pedagógica. Si bien el currículo se ve como algo alejado a la realidad, comprendiendo estos elementos podremos configurarlo de manera más clara ahora que comienza un nuevo año escolar, el reto es grande y la tarea compleja, pero no imposible”. (Entrevista Docente. Mayo 2017).

➤ **Obstáculos en el desarrollo de las funciones**

“En una organización tenemos que contemplar funciones administrativas de personal, ya que a través de ellas, logramos que se ejecuten todas las acciones y parámetros representados en los manuales organizacionales, bajo esquemas trazados estratégicamente y bien estructurados, con el fin de obtener un resultado eficiente en nuestra organización”. (Entrevista Docente. Mayo 2017).

“Es necesario realizar análisis constantes sobre la forma de llevar a cabo la administración de recursos humanos en las empresas y establecer de qué manera se lleva a cabo el impacto en la capacitación y selección, para detectar áreas de oportunidad y

presentar oportunamente acciones correctivas y preventivas, obteniendo con esto un buen record en la evaluación del desempeño”. (Entrevista Personal Administrativo. Mayo 2017).

➤ **Relaciones entre trabajadores y directivos**

“En los centros educativos debe prevalecer un clima cordial donde todos los actores desempeñen sus funciones adecuadamente, considerando que la I.E. es la segunda casa del docente y se debe sentirse en un ambiente agradable, que le permita desarrollarse humanamente, dando lo mejor de sí mismo”. (Entrevista Personal Administrativo. Mayo 2017).

“Lamentablemente cuando hacemos alguna actividad didáctica en mejora del proceso enseñanza, aparece la figura del Director quien nos limita a realizar nuestro plan, argumentando éste, que los estudiantes hacen mucho ruido o, simplemente que no pueden estar afuera los estudiantes, que el aprendizaje se da dentro de las aulas y es entonces cuando estramos en conflicto con el Director, pues nos vemos limitados a utilizar estrategias de enseñanza, donde se utilicen los distintos espacios de la institución. Otro momento en que el nos sentimos minimizados por la autoridad es cuando deseamos llevar acabo algún proyecto, el Director nos muestra barreras, argumentado que no hay los espacios o tiempos para realizar dicho proyecto, lo cual nos provoca una desmotivación”. (Testimonio Docente. Mayo 2017).

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación

El paradigma que se asumió es el denominado paradigma cualitativo, porque es una investigación que aborda el aspecto subjetivo e la realidad problemática.

1.4.2. Contexto y Sujetos de Investigación

La investigación se realizó en la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura.

Los sujetos de la investigación fueron todos los docentes, administrativo y directivo de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”.

1.4.3. Metodología Aplicada en la Investigación

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que nos permitieron diseñar Estrategias de Capacitación Docente para superar la deficiente administración institucional.

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados nos sirvieron para hacer el análisis de las teorías necesarias para determinar el grado de deficiencia en la administración institucional.
- **Método Histórico - Lógico:** Sirvió en la compilación de las teorías y la determinación del grado de eficiencia de la administración institucional.

- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los gestores.

- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudiaron los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifico las dificultades al tratar el problema de investigación.

- **Método de Síntesis:** Reunió las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al docente la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

- **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos diferentes técnicas: Entrevistas, encuestas, testimonios, observación, para tal efecto procedimos a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:
 - Coordinación con el Director.
 - Coordinación con los participantes.
 - Preparación de los instrumentos de acopio de información.
 - Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
 - Formación de la base de datos.
 - Análisis de los datos.
 - Interpretación de los datos.
 - Exposición de los datos.

1.4.4. Diseño de la Investigación

Nuestra investigación responde al siguiente diseño:

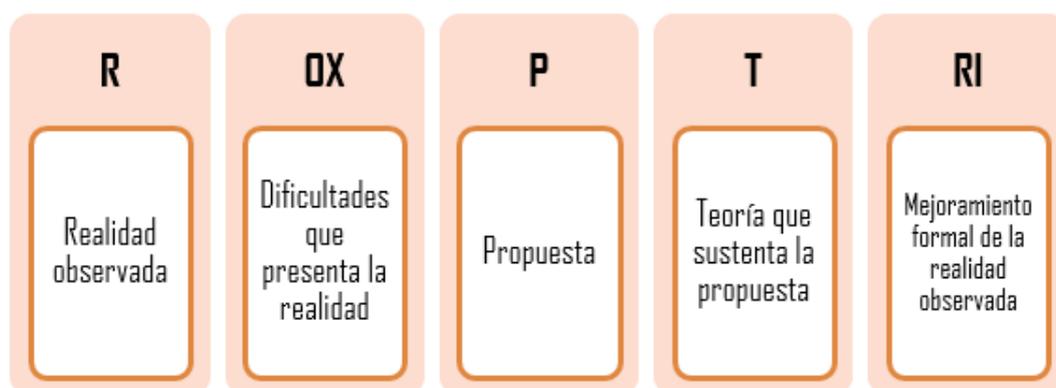


Ilustración 3: Diseño de la Investigación.

Fuente: Elaborado por el investigador.

1.4.5. Población y Muestra.

Población: El universo está conformado por todos los docentes, administrativo y directivo de la Institución Educativa Parroquial “San José Obrero”, Piura. (Secretaría Docente):

Director	=	1
Administrativo	=	1
Docentes	=	14
U	=	16 participantes.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo y como es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

$$n = U = 16 \text{ participantes.}$$

1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Materiales

Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE

2.1. ANTECEDENTES

BLANCO AYALA, Arcángel & MENDOZA POMA, Marithza. (2015).

Tesis titulada: “Plan Estratégico Sustentado en el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer y Teoría Investigación Acción Participativa de Kurt Lewin para Mejorar la Gestión Administrativa de la Institución Educativa “Santiago Antúnez de Mayolo”, Distrito de Yungar, Provincia de Carhuaz, Departamento Ancash, Año 2015”.

Objetivo general: Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la I.E. “Santiago Antúnez de Mayolo”, Distrito de Yungar, Provincia de Carhuaz, Departamento de Ancash; objetivos específicos: Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar el tipo de planificación y gestión administrativa en la I.E “Santiago Antúnez de Mayolo”; Fundamentar la planificación estratégica y su relación con la gestión administrativa; y Elaborar la Propuesta en relación al propósito de la investigación.

Concluyeron que: La Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, carece de un Plan Estratégico, que sirva de guía para llevar a cabo las actividades pedagógicas, institucionales y administrativas perdiendo coherencia con los lineamientos de la educación; y la planificación estratégica es importante porque orienta el proceso de desenvolvimiento de la gestión administrativa en la Institución Educativa, en cuanto tiene inferencia en el proceso de planificar, dirigir y controlar; por lo tanto, los directivos deben comprender su naturaleza y realización.

GONZAGA RAMÍREZ, Edgardo. (2016). Tesis titulada: “Estrategias de Capacitación Docente para Superar la Deficiente Administración Institucional de la Institución Educativa Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región Piura”.

Objetivo: Diseñar Estrategias de Capacitación Docente para superar la deficiente administración institucional de la Institución Educativa Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región de Piura.

Se concluyó que la administración es deficiente, porque los objetivos trazados y el trabajo no se planifica, no se organiza, no se direccionaliza, no hay coordinación y no se realiza el respectivo control, razón por la cual la gestión pedagógica es mala; y los docentes en su conjunto ven al Director como un obstáculo para desempeñar correctamente sus actividades, existe el favoritismo, el Director no respeta las labores, ausencia de comunicación y falta de liderazgo.

FLORES ROZCO, Elena. (2015). Tesis titulada: “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega”. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresaron las principales conclusiones: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso

administrativo y la gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

PÉREZ DÍAZ, Yovany. (2017). Tesis titulada: “Estrategias Gerenciales para Mejorar la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, San Ignacio - Cajamarca”.

El objetivo fue diseñar Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca.

Se concluyó que en la I.E. N° 16462 “San Juan Bosco” existen inadecuados procesos de dirección y control que afectan la dirección educacional; el inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, afectan no solo los recursos materiales, sino también los recursos humanos.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas actividades–medio, hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el proceso y los medios fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocupación acerca de cómo administrar pasó a ser la preocupación de por qué o para qué administrar.

La Administración por Objetivos (APO) o Administración por Resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, que se considera el creador de la APO, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una administración por presión, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados (Drucker, 1954).

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios (Drucker, 1954).

La Administración por Objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería cómo alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa (Drucker, 1954).

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados

y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

La Administración por Objetivos es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

Principales Críticas que se Aplican a la Administración por Objetivos (Drucker, 1954):

- La evaluación de los subordinados es difícil porque puede generar tensión y resentimiento además que no todos los objetivos sean cuantificables y medibles. Por ejemplo:
- Estilo y apoyo de los gerentes: si los gerentes de alta dirección son autoritarios y la toma de decisiones está centralizada, habrá que reeducarlos antes de implantar la APO
- Adaptación y cambio: la APO requiere cambios en la estructura de la empresa, patrones de autoridad y procedimientos de control, los gerentes deben apoyar fielmente estos cambios.

- Destrezas interpersonales: el proceso de establecimiento de metas y el proceso de evaluación en que intervienen gerentes y subordinados requieren un alto grado de habilidad en las relaciones interpersonales.
- Descripciones de trabajo: las descripciones deben ser evaluadas y revisadas conforme cambian las condiciones en la empresa. Durante las etapas de realización de la APO, pueden cambiar los deberes y obligaciones en todos los niveles.
- Establecimiento y coordinación de objetivos: establecer objetivos interesantes y realistas a la vez suele ser la causa de confusión para los gerentes. A veces puede ser difícil coordinar los objetivos globales de la organización con las necesidades y objetivos personales de los individuos.
- Control de los métodos para alcanzar los objetivos: los gerentes pueden frustrarse si el logro de sus objetivos depende del éxito de los miembros de la empresa y éstos no tienen lo necesario para lograrlo. Por ello deben establecerse metas en grupo y que sean flexibles.
- Conflicto entre creatividad y APO: si los gerentes no ensayan cosas nuevas, ni corren riesgos porque prefieren enfocarse a objetivos específicos, perderán oportunidades.

Aunque la aplicación de la dirección por objetivos plantea algunas dificultades en diversos puestos, especialmente por la dificultad de cuantificación de los objetivos, en principio es aplicable a todos los niveles de la organización.

Fundamentos de la Administración por Objetivos (Drucker, 1954).

Ventajas de la Administración por objetivos:

- Permite a los individuos saber que se coopera con ellos.

- Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

La Administración por Objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados.

2.2.2. Teoría Clásica de Henri Fayol

Henri Fayol fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración. Nació en Constantinopla, en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años, en el año 1860, e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que entonces se hallaba en situación difícil. Su administración fue muy

exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad (Wikipedia, 2014).

La Teoría Clásica de la Administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Su exponente fue Henry Fayol en 1,916 quien expuso su teoría en su famoso libro *Administration industrielle et générale* publicado en París.

La exposición de Fayol parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, inicia con la concepción anatómica y estructural de la organización. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración (<http://www.aulafacil.com/>, 2007):

- Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Estos cinco componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol reduciéndose a 4 fases.

Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales.

A continuación mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.

Operaciones o áreas de la organización	Función específica
Técnica.	Elaboración de los productos o servicios.
Comercial.	Comprar y vender.
Financiera.	Obtiene y aplica el capital necesario.
Seguridad.	Salvaguardar los bienes.
Contabilidad.	Genera información sobre la situación económica.
Funciones administrativas.	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación (<http://www.aulafacil.com/>, 2007):

1. División de trabajo

Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

2. La autoridad

Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

3. La disciplina

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4. Unidad de mando

Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

5. Unidad de dirección

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general

El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.

La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

7. Remuneración del personal

Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.
- b) Por tareas.
- c) Por destajo.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8. Centralización

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.

10. Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente.

El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente. Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar

juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

11. Equidad

La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

13. Iniciativa

Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. Unión del personal o espíritu de equipo

“La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial.

La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal.

El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Estrategias

”Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que

puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”. (Halten 1987)

2.3.2. Capacitación Docente

La capacitación docente o formación docente según el concepto de Díaz y Hernández (2004, pág. 19) es un “proceso de desarrollo personal - profesional”, por otro lado el Diccionario de Psicología y Pedagogía (2004) para el cual la capacitación se define como la inclinación o preparación concreta para el cumplimiento de una tarea, que generalmente se evalúa a través de tests o exámenes, o bine mediante la ejecución de una situación real.

Por su parte, Robalino (2004) habla de la formación como un componente del desarrollo profesional ya que “recupera para los maestros la necesidad de políticas, estrategias y acciones que garanticen su aprendizaje a lo largo de toda su vida profesional, [...] como protagonistas de una profesión en constante construcción” (pág. 160), sin embargo es relevante porque toma en cuenta el aspecto de la formación como un proceso continuo.

2.3.3. Administración Educativa

Tomando en consideración el comentario presentado por Jiménez (2003), la administración educativa ha de ser un instrumento dinámico, capaz de convertir la organización en una actividad efectiva, concebida como un sistema de vasos comunicantes, y que la oficina central sea órgano de servicio en donde se coordinen y se unifiquen las diferentes labores de toda una comunidad educativa. Por otra parte, la educación y su comunidad o actores (estudiantes, docentes, institución, entre otros) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la administración general cuenta con una rama denominada administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el

logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones.

Galué (2008) nos dice que es la que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Esta se aplica en cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere de saber cómo, cuándo, por qué... a provechar y utilizar todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa.

Según Farro (2001) El planeamiento estratégico: Es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la intervención activa de los representantes educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, ex alumnos, personal de apoyo administrativo y padres de familia). La obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que convierta al Centro Educativo en un ente proactivo y anticipatorio. (p. 25).

CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

3.1.1. Resultados de la Encuesta

Tabla 1: Determinación Anticipada de los Objetivos

¿Se determina por anticipado los objetivos que se debe alcanzar en la I.E.?	N	%
Sí	2	12%
No	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a participantes de la I. E. Parroquial "San José Obrero". Junio 2017.

Interpretación:

Un bajo porcentaje 12% del total de encuestados responde que si se determinan por anticipado los objetivos en la I.E. Parroquial, para el 88% sucede todo lo contrario, quienes dicen que no sucede eso.

Esto tiende a reflejarse en la falta de organización de la I.E., existe el desorden y caos administrativo lo que influye sin dudar en la institución en general en todos sus aspectos.

Tabla 2: Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo

¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?	N	%
Sí	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a participantes de la I. E. Parroquial "San José Obrero". Junio 2017.

Interpretación:

100% de los encuestados responde que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que frustra el desarrollo de la I.E. como también no se logra los objetivos propuestos.

Tabla 3: Plan de Desarrollo en la I.E.

¿La I.E. cuenta con un Plan de Desarrollo para poder alcanzar una meta común?	N	%
Sí	3	19%
No	13	81%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a participantes de la I. E. Parroquial "San José Obrero". Junio 2017.

Interpretación:

19% responde que la I.E. si cuenta con un plan de desarrollo, a diferencia del 81% de los encuestados responde que no existe un plan de desarrollo y eso les dificulta poder alcanzar su meta planteada.

Tabla 4: Obstáculos en el Desarrollo de las Funciones

¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?	N	%
Falta de recursos materiales	2	13 %
Los directivos no respetan las labores	2	13 %
Falta de comunicación con el directivo	2	13 %
Exclusión y favoritismo	3	19 %
Falta de liderazgo directivo	7	42%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a participantes de la I. E. Parroquial “San José Obrero”. Junio 2017.

Interpretación:

Para el 13% de los encuestados los factores que conllevan al incumplimiento de las las funciones son la falta de materiales, que el directivo no respeta sus labores y por la falta de comunicación de los mismos; para el 19% lo que influye es la exclusión y favoritismo; y para el 42% es la falta de liderazgo directivo.

Tabla 5: Relaciones entre Trabajadores y Directivo

¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y directivo?	N	%
Muy Buena.	0	0%
Buena.	0	0%
Regular.	2	13%
Mala.	4	25%
Muy Mala.	10	62%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a participantes de la I. E. Parroquial “San José Obrero”. Junio 2017.

Interpretación:

Las relaciones que se desarrollan entre trabajadores y directivo son perversas 62% responden que la relación es mala; un 25% la considera las relaciones como mala y un 13% lo considera como regular.

Tabla 6: Motivación a los Trabajadores

¿Los directivos motivan a los trabajadores?	N	%
Sí	1	6%
No	15	94%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a participantes de la I. E. Parroquial "San José Obrero". Junio 2017.

Interpretación:

Solamente el 6% de los encuestados manifiestan que el directivo si motiva a sus trabajadores, el 94% respondieron que no son motivados por el Director de la I.E., no teniendo en cuenta que este factor es clave para mejorar el clima institucional y mejorar el trabajo del personal de la I.E.

3.1.2. Resultados de la Guía de Observación

Determinar las Deficiencias en Gestión Administrativa en la I.E. Parroquial “San José Obrero”

Indicador	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Problemas Administrativos				
Organización en la I.E.	1	1	14	16
El manejo de conflictos en la I.E.	1	4	11	16
Consideración de las metas y objetivos de la I.E.	3	3	10	16
Involucramiento del Director en la parte administrativa y organizacional.	2	2	12	16
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.	0	2	14	16
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.	1	2	13	16
Obstáculos en el Desarrollo de Funciones				
Involucramiento del personal en el desarrollo de la institución.	1	1	14	16
Imposición de órdenes.	11	3	02	16
Ambición e intereses personales.	13	2	1	16
Respeto a las labores del trabajador.	0	2	14	16
Desarrollo de la comunicación.	0	0	16	16
Exclusión y favoritismo.	14	1	1	16
Liderazgo directivo.	2	2	12	16

Fuente: Guía de observación aplicada a participantes de la I. E. Parroquial “San José Obrero”. Junio 2017.

Interpretación:

En el indicador de “problemas administrativos”; se observa que nunca se da la organización en la I.E. (14); tampoco se da el manejo de conflictos (11); de metas y objetivos (10); no se da el involucramiento del Director en la parte administrativa y organizacional (12); mucho menos las funciones de dirección envuelven los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación (14); nunca se da la toma de decisiones y el ejercicio del poder por parte del Director (13).

En el indicador de “obstáculos en el desarrollo de funciones”; nunca se da el involucramiento del personal en el desarrollo de la institución (14); siempre se impone órdenes (11); se percibe la ambición e intereses personales (13); nunca se respeta las labores del trabajador (14); tampoco se desarrolla la comunicación (16); existe la exclusión y el favoritismo (14); como el liderazgo directivo es casi inexistente (12).

La guía de observación nos demostró que la deficiente administración que se da en la I.E. no desarrolla los indicadores necesarios para obtener una buena gestión, esto se confirmó a través de los resultados anteriores.

De esta manera hemos justificado cuantitativamente la naturaleza de nuestro problema de investigación.

3.2. MODELO TEÓRICO

“Estrategias de Capacitación Docente para Superar la Deficiente Administración Institucional”



Ilustración 4: Propuesta Teórica
Fuente: Elaborado por el investigador

3.2.1. Realidad Problemática

Un fenómeno de la sociedad industrial moderna es la aparición de organizaciones cada vez más complejas (Fremont) para la realización de los fines tanto públicos como privados. El crecimiento y proliferación de estas nuevas formas organizativas ha llevado a otra importante característica de nuestra sociedad: la potenciación de la función administrativa. En las sencillas e informales organizaciones el conjunto de decisiones necesarias para su funcionamiento eran de escasa complejidad y, con frecuencia, resultaba suficiente el recurso a las tradiciones de comportamiento establecidas. En las nuevas organizaciones y la complejidad de su funcionamiento ha hecho insuficiente este método y provocado la búsqueda de técnicas y sistemas más sofisticados.

El volumen y complejidad alcanzados por los actuales sistemas educativos ha puesto de manifiesto la necesidad de que cuenten con formas de administración o dirección totalmente distintas. De lo contrario, podrían hacerse ingobernables y acabar siendo desbordados por su propio desarrollo.

En este nuevo contexto, la administración educativa tuvo que dejar de ser un subproducto del sistema educativo encargada de gestionar rutinariamente cuestiones residuales. Por el contrario, ha pasado a ser el elemento integrador, catalizador, que con visión de conjunto sobre la totalidad de objetivos perseguidos por el sistema, coordina los restantes elementos orientando y dirigiendo la actividad total al cumplimiento de estos objetivos. Como señala Knezevich, «la Administración escolar se define como un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal e informalmente,

dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir objetivos predeterminados» (Knezevich 1962).

3.2.2. Objetivo de la Propuesta

Diseñar Estrategias de Capacitación Docente para superar la deficiente administración institucional.

3.2.3. Fundamentación

Fundamentos Teóricos

Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker; surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Teoría Clásica de Henry Fayol; la Teoría Clásica de la Administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales. A continuación mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.

Fundamento Administrativo

La organización fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración dentro del campo empresarial. Henry Fayol en su Teoría Clásica de la Administración, aporta seis grupos de actividades organizacionales (denominadas funciones básicas de las empresas) y la elaboración de catorce principios gerenciales, considerados esenciales para una gerencia eficiente.

Es factible adaptar algunos de estos aportes a entidades educativas, por ejemplo de las seis actividades organizacionales, la que más se adecua es la última (funciones administrativas). Y dentro de los principios todos son adecuables al sistema educativo.

Así mismo para que la I.E. funcione bien, se necesita que la organización administrativa en cuanto a funciones, forma y estructura este ordenado adecuadamente. Se menciona de esa manera a Max Weber en su Teoría de la Burocracia, que en sus características encuentra el máximo orden de la organización, por lo que es necesario una organización consolidada por normas escritas, que se base en la división sistemática del trabajo, que establece el cargo según el principio jerárquico, que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, que selecciona a las personas sobre la base del mérito y la calificación y no admite las preferencias personales, que sus recursos estén libres de cualquier control externo y que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.

Como se puede ver el término organización tiene sus orígenes en el campo empresarial, pero estas mismas teorías que fundamentan la organización y las funciones administrativas dentro de una empresa, también son trasladadas y aplicables al Sector Educativo.

Fundamentación Pedagógica

En el Marco Del Buen Desempeño Docente en la escuela que queremos, una de sus características es la Gestión Escolar, se refiere a que El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, líderes comunitarios y padres y madres de familia), la cual funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

También en el **Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad** comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes. ÍDEM.

En el Marco de Buen Desempeño del Directivo, el Ministerio de Educación, en la perspectiva de promover, desarrollar y fortalecer capacidades de dirección con enfoque de liderazgo pedagógico, mediante Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, de fecha 25 de marzo de 2014, aprobó el Marco de Buen Desempeño del Directivo, constituyendo una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo, cuya característica principal es lograr que las instituciones educativas

asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando la atención de toda la organización escolar en los aprendizajes de las/os estudiantes (Ministerio de Educación, 2014). El Marco de Buen Desempeño del Directivo, según el Ministerio de Educación (2014, p. 30), tiene como propósitos:

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
2. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
3. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.” Esta herramienta estratégica de gestión educativa está estructurada en: Dominios, Competencias y Desempeños.

Los Dominios son un conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo y son interdependientes, pues, influyen entre ellas como parte de un todo.

Las Competencias son concebidas como un saber hacer en un contexto determinado, que toma en cuenta la singularidad de cada institución educativa, es decir la cultura, el clima institucional y la capacidad de cambio que ha ido desarrollando a lo largo de su historia; asimismo, un saber hacer con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante; y, un saber hacer con ética, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza.

Los Desempeños son acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia (Ministerio de Educación, 2014).

Como se puede observar en el Cuadro N° 01, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, propuesto por el Ministerio de Educación (2014), comprende: 02 Dominios, 06 Competencias y 21 Desempeños.

El Dominio 1, está orientado a que los directivos gestionen las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación institucional; la participación democrática de los diversos actores educativos; la gestión de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; y, el liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión institucional y la rendición de cuentas.

El Dominio 2, está dirigido a que los directivos orienten los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes mediante la promoción y liderazgo de una comunidad de aprendizaje con las/os docentes; y, el acompañamiento sistemático a las/os docentes, así como la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje

3.2.4. Estructura de la Propuesta

La propuesta está diseñada de tal forma que garantiza superar la deficiente administración de la Institución Educativa, y de esta manera solucionar el problema de la I.E.

La propuesta son Estrategias de Capacitación Docente, que se desarrollarán a través de talleres de capacitación dirigida a los participantes de la Institución Educativa, con profesionales de recorrida trayectoria en el rubro de gestión y administración institucional, los mismos que contribuirán con el objetivo de superar la deficiente administración institucional.

En forma consensuada entre el directivo, docentes y administrativo de la Institución Educativa se establecerá el cronograma para desarrollar los talleres programados.

Los talleres serán organizados de tal forma que permita la conducción por equipos de trabajo y en forma rotativa, con los participantes de la misma Institución Educativa.

Cada taller está compuesto de su respectivo resumen, objetivo, fundamentación, desarrollo temático y metodológico, agenda preliminar y evaluación del taller.

Taller N° 01

Plan DNC (Plan de Necesidades y Capacitación)

Resumen:

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma y apoyar al proceso de planeación de la capacitación y para la actualización de los miembros de una organización.

Una evaluación eficaz de las necesidades ayudará a dirigir los recursos a las áreas de mayor demanda con la finalidad de cumplir con la misión de la organización, mejorar la productividad y ofrecer servicios de calidad.

Objetivo:

Identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesitan los trabajadores de la I.E.

Fundamentación:

Fundamentado en la **Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker** surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual

escogería cómo alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos,

Desarrollo temático:

El taller está dirigido exclusivamente al Director, docentes y administrativo de la I.E. Parroquial “San José Obrero”, por ser los principales conductores de dicho centro, al finalizar ellos podrán aplicar la metodología para detectar las necesidades de capacitación de sus colaboradores que les permitan desarrollar programas de capacitación que ayude a mejorar la deficiente administración institucional, productividad y el clima laboral en su centro de trabajo.

Empezemos...



Introducción

La competitividad mundialmente es cada vez mayor, por lo que las empresas que quieran permanecer en el mercado tendrán que ser cada vez más eficientes y por lo tanto deberán invertir en el desarrollo de su recurso más importante :

"El capital humano"



Definiciones

Necesidad de Capacitación o Adiestramiento:

Dentro de una empresa y para que ésta cumpla con sus distintos objetivos es necesario que cada departamento, cada área y, a su vez, cada persona que ocupa un puesto determinado cumpla con sus tareas y objetivos determinados para contribuir a la misión de la empresa y a sus planes estratégicos.

Cuando estas personas no alcanzan los objetivos planteados es factible resolverlos mediante un proceso de instrucción.

Capacitación y adiestramiento

Capacitación: es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano a los procesos productivos mediante la transmisión de conocimientos para el desarrollo de actitudes y habilidades para mejorar el desempeño de los trabajadores (saber cómo hacer).

Adiestramiento: Desarrollo de una destreza o habilidad física a través de un proceso psicomotriz para lograr la adecuación a un puesto.

Desarrollo: Educación que recibe una persona para su crecimiento profesional, tiene objetivos a largo plazo, está orientado generalmente a ejecutivos (saber qué hacer, dirigir).

DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)

Es el procedimiento que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre las competencias establecidas en los objetivos de un puesto y las que una persona tiene.

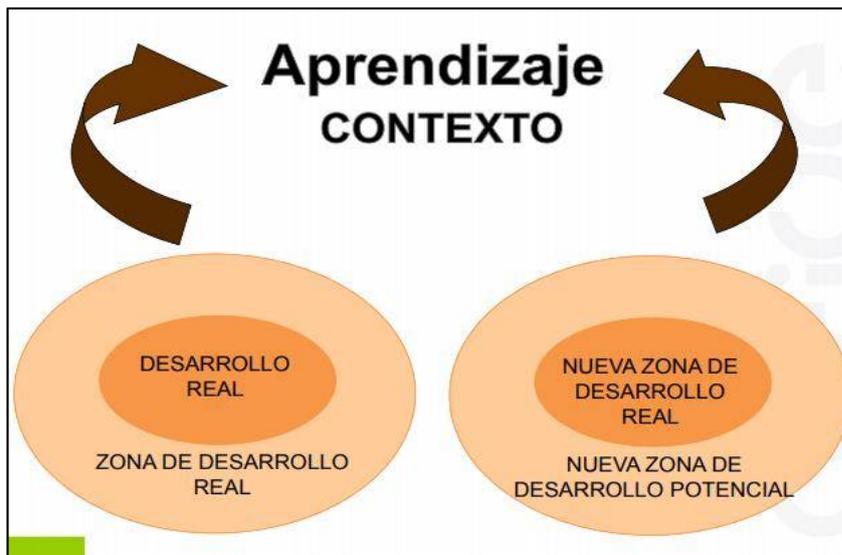


¿Cuándo hacer una DNC?

- Cuando hay problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios culturales, en Políticas ,Métodos o Técnicas.
- Baja o alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.
- Solicitudes de personal.

Métodos y técnicas para tener información de DNC

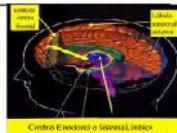
- Revisión de situaciones ideales que debe tener el personal con base en su descripción de puestos.
- Análisis de tareas.
- Manuales de procedimientos.
- Planes de expansión.
- Encuestas.
- Inventario de habilidades.
- Registros de observación directos.
- Cuestionario de evaluación de conocimientos.
- Entrevistas.



Elementos de aprendizaje

HABILIDADES DE PENSAMIENTO

El desarrollo de habilidades de pensamiento dentro de la empresa provoca un aprendizaje protagonista del cambio.



MUNDO INTERNO

Desarrollar la potencialidad de cada persona para provocar que piense, pregunte, se interese, interactúe y aprenda al incrementar sus facultades para optimizar su desempeño.



El proceso de aprendizaje



Cómo aprenden los adultos

- A. Los adultos tienen muchas experiencias en diferentes campos
- B. Con frecuencia los adultos piensan que ya no es tiempo de aprender
- C. No les gusta que los traten como a un escolar
- D. Muestran resistencia ante cualquier forma de autoridad que intente manejarlo
- E. Necesitan encontrar una utilidad inmediata a lo que aprenden

Principios de aprendizaje en los adultos

- A. Los adultos tienen una profunda necesidad de auto dirigirse
- B. La experiencia es la fuente más rica del aprendizaje para los adultos
- C. La rapidez del aprendizaje de un adulto depende de la relación con el desarrollo de la tarea en su rol social
- D. La persona madura espera que las aplicaciones sean inmediatas
- E. La motivación de los adultos para aprender es por factores internos
- F. El rol de adulto como estudiante es cooperar en todas las etapas del aprendizaje

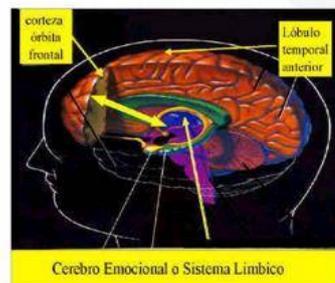
Tipos de reflexión en el aprendizaje de los adultos

- ❑ Reflexión de contenidos:
 - Pensar sobre la experiencia actual en sí misma.
- ❑ Reflexión de procesos
 - Pensar acerca de cómo aprovechar la experiencia y el pensamiento estratégico en la solución de problemas.
- ❑ Reflexión de premisas
 - Revisar, cuestionar, corregir o actualizar los supuestos socialmente construidos, creencias y valores acerca de la experiencia o el problema.



¿Qué es una competencia ?

Según Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.



Modelo del iceberg

Visible
más fácil de identificar

Destrezas
Conocimientos

Abordados más frecuentemente

No visible
más difícil de identificar

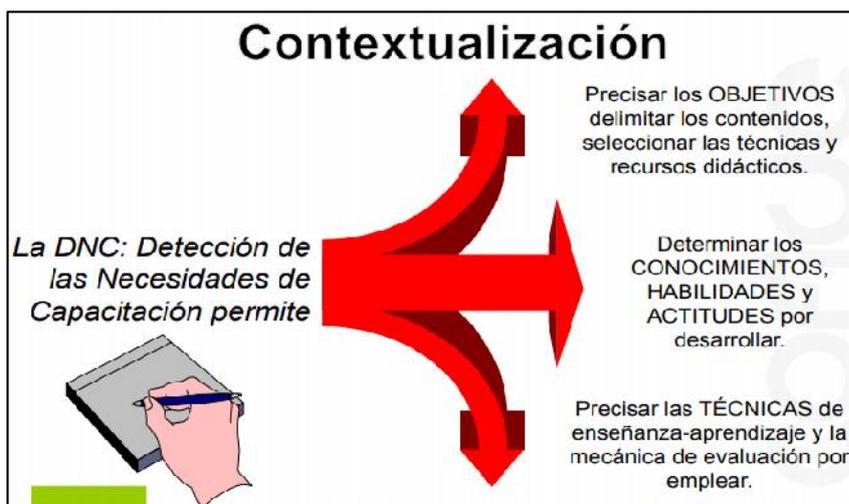
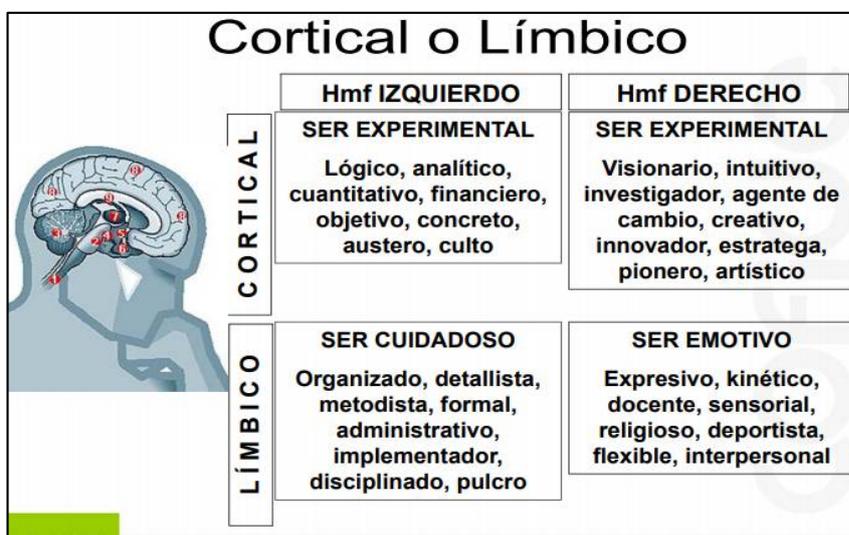
Concepto de uno mismo

Rasgos de personalidad

Fuente: Spencer y Spencer

Competencias por desarrollar

	N	T	H	MEDIOS	HERRAMIENTAS
C	<input checked="" type="checkbox"/>			<ul style="list-style-type: none"> -Cursos •Práctica •Autoconocimiento •Aprendizaje compartido 	<ul style="list-style-type: none"> •Escuelas •Coaching •Libros •On Line
H		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> •Práctica •Aprendizaje compartido 	<ul style="list-style-type: none"> •Talleres •Enseñanza en piso
A			<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> •Auto estudio •Práctica 	<ul style="list-style-type: none"> •Lectura •Taller vivencial
V			<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento •Auto estudio 	<ul style="list-style-type: none"> •Informativo •Libros
E	<input checked="" type="checkbox"/>			<ul style="list-style-type: none"> •Aprendizaje compartido 	<ul style="list-style-type: none"> •Coaching •Mentoring
S		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		



Actividades de COORDINACIÓN

¿Son interesantes y convincentes los temas preparados?

¿Son coherentes los materiales con los **OBJETIVOS** del curso?



¿Saben los **PARTICIPANTES**, cuándo, dónde y a qué hora es el curso?

¿Hemos organizado todos los **RECURSOS** para apoyar el aprendizaje?

Apoyos visuales y auditivos



Control de la capacitación

De acuerdo con el ciclo Deming, el control permitirá tener a la mano las evidencias del proceso de capacitación y desarrollo, el cual al **VERIFICAR** su efectividad, se tomarán las medidas correctivas y preventivas para **ACTUAR** en un nivel mayor de mejora continua.

Controles

- Evaluaciones de desempeño
- Archivo documentado
- Registros de las participaciones
- Actualización y supervisión de las políticas y procedimientos en materia de capacitación
- Documentación oficial

Consultores externos

- II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos:
 - A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.
 - B. Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas servicios de capacitación a las empresas.

Consultores Internos

Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos



Reflexión

Debemos comprender que aunque se establezcan los mejores y más brillantes planes de capacitación y adiestramiento, con los más depurados métodos y sistemas, si el trabajador no quiere adiestrarse, si no tiene conciencia de lo que eso significa, si no está motivado, concientizado, nunca se capacitará ni se adiestrará y no se obtendrán los resultados perseguidos.

Motiva y ayuda a tu personal a crecer

Ilustración 5: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

Fuente: cofide/document/MaterialCurso/MaterialCurso_368.pdf

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos.

Partes Componentes	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).• Evaluación formativa del progreso de los participantes.• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.• Síntesis del tema tratado en la reunión.• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar

Mes: Agosto, 2017.

Tema: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller

Taller N° 1	
Cronograma	Plan DNC (Plan de Necesidades y Capacitación)
08:00	Desarrollo de la Actividad
10:00	Break
10:15	Reatoma las actividades
12:00	Conclusión y Cierre de Trabajo

Evaluación del Taller

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No
II. Contenidos (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No
Contenidos y Temas (Responder)		
Del tema lo que más me gustó fue:		
Lo que menos me gustó fue:		
La parte del tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
La parte del tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
Lo que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		

III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Taller N° 02

Conociendo sobre Gestión Educativa

Resumen:

La educación en el Perú ha atravesado en la última década por un conjunto de cambios que se sustentan en nuevos paradigmas, los que a su vez implican la adopción de nuevos conceptos, técnicas y metodologías.

En este contexto, hemos establecido unos lineamientos de política base cuya modalidad más común es que cada oficina, unidad o dirección maneje —en virtud de dicha política— un concepto o término que considere «adecuado», según sus propios criterios, y que pocas veces es comunicado y/o difundido a otras dependencias del mismo ministerio. Esto ha llevado en muchos casos a la duplicación de esfuerzos o a la confusión entre los miembros de la comunidad educativa. Algunos intentos para unificar criterios y definiciones se han traducido en reuniones de coordinación, a veces realizadas sobre la marcha y sin anticiparse a los proyectos o programas emprendidos.

Somos conscientes de que un primer paso para tener mayor claridad en cuanto a los objetivos propuestos, lograr mayor efectividad en los resultados, acortar tiempos y economizar energías consiste en ensayar definiciones operativas para precisar criterios y apuntar como grupo humano a una dirección común, sin duplicar tareas ni malgastar esfuerzos.

Objetivo:

Los participantes conozcan temas de gestión, que los ayude a organizar su tiempo, planificar y dirigir equipos multidisciplinarios.

Fundamentación:

Fundamentado en la **Teoría Clásica de Henri Fayol** la cual se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Fayol señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad).

Desarrollo Temático:

Tema N° 01: “Dinámica – Canasta Revuelta”

Antes de dar por inicio con las actividades centrales del taller se cree conveniente realizar una dinámica para romper el hielo, para entrar en confianza. Como nuestro objetivo es que dicha actividad se realice con éxito es necesario que el equipo que va a participar en él se conozca. Y qué mejor que conocer a tus compañeros con divertidas dinámicas de equipo o juegos.

A continuación, proponemos una idea que llevaremos a la práctica para favorecer el conocimiento entre todos los miembros del equipo.

Empecemos ...



En este juego todos los miembros deben sentarse formando un círculo mientras que una persona actuará como coordinador y se quedará en el centro, de pie.

Entonces, el coordinador debe señalar a una persona y decir **¡piña!** para que la persona le responda con el nombre del colega que tiene a su

derecha, y si le dice ¡naranja! deberá decir cómo se llama la persona que tiene a su izquierda.

Si la persona a la que se pregunta se equivoca o tarda más de tres segundos en responder deberá pasar al centro del círculo y adoptará el rol de coordinador.

En el momento en el que el coordinador diga ¡canasta revuelta!, todo el mundo deberá cambiar de sitio y el coordinador aprovechará para coger una silla y que otro compañero pase a ocupar el centro.

Tema N° 02: “Gestión Educativa”



En A. L. los modelos de desarrollo económicos y sociales influyen en la concepción y modos de actuación de la gestión.

PLANIFICACIÓN

- ✓ Diseño
- ✓ Objetivos
- ✓ Acciones

Década 80/90: Incidencia del proceso de globalización. Apertura e internacionalización de los mercados de A.L. Cambios políticos, económicos, administrativos. TRANSFORMACIONES: Estado, organizaciones públicas y privadas y sector educativo.

ADMINISTRACIÓN

- ✓ Ejecutar acciones: Administrativas Pedagógicas

Se articulan en la GESTIÓN GE sujeta a los cambios y reformas en el Estado, administración pública y políticas educativas.



La GE data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente.

La GE se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. Es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

“El marketing y la innovación son las dos funciones principales de los negocios. Tienes que crear un cliente, es decir, vender. Y tienes que crear nuevas dimensiones de logros, es decir, innovar.”



Peter Drucker

“La excelencia de un líder, se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades.”



Peter Drucker

“LOS ANALFABETOS DEL SIGLO XXI NO SERÁN AQUELLOS QUE NO SEPAN LEER Y ESCRIBIR, SINO AQUELLOS QUE NO SEPAN APRENDER, DESAPRENDER Y REAPRENDER.”

ALVIN TOFFLER

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes.



Vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

MODELOS DE GESTIÓN

ESTRATÉGICO:

Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.



MODELOS DE GESTIÓN

PROSPECTIVO:

Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.



MODELOS DE GESTIÓN

ESTRATÉGICO-SITUACIONAL:

Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.



DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

- “**Gestión educativa** es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.



Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) de la Unesco

Taller Democrático I (2014)

DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

- Acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.



Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) de la Unesco

Taller Democrático I (2014)

Ilustración 6: Gestión Educativa.

Fuente: file:///C:/Users/User/Downloads/6to-tp.pdf

Tema N° 03: “Dimensiones, Procesos e Instrumentos”



*¿Qué implica la gestión más allá de poner en práctica lo planificado?
En la gestión nos enfrentamos a lo imprevisible de los acontecimientos y al desafío de encontrar alternativas sobre la marcha.*

- Los pilotos de los barcos o de los aviones trazan un rumbo sobre la base de una carta de navegación, tomando en cuenta los datos que le aportan los meteorólogos, las experiencias de otros navegantes, etc.



- Sin embargo, al acometer la travesía surgirán siempre nuevos datos, otros elementos no previstos que requieren de los conocimientos, de la destreza y hasta de la creatividad del navegante para decidir el recorrido en poco tiempo y ante nuevas situaciones. De esta capacidad de gestionar depende que se arribe a puerto seguro.



Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos.

Ilustración 7: Dimensiones, Procesos e Instrumentos.
Fuente: file:///C:/Users/User/Downloads/6to-tp.pdf

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos.

Partes Componentes	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar

Mes: Setiembre, 2017.

Tema: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller

Taller N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:00			
10:00	Break		
10:10			
12:00	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación del Taller

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No
II. Contenidos (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No

Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Taller N° 03

“Administración Educativa en Nuestra Institución”

Resumen:

Hoy en día vivimos en un mundo de cambios acelerados que requiere de nuevos aprendizajes, y la posibilidad de disponer de múltiples saberes. Las instituciones educativas presentan una serie de problemas y necesidades dentro de su estructura y funcionamiento, por lo cual amerita una reflexión y formación permanente.

El maestro es el recurso principal del proceso educativo. Su función primordial consiste en ayudar a los alumnos a descubrir sus capacidades, a realizarlas y a desarrollar actitudes y formas de comportamiento que les permitan desenvolverse como miembros de la comunidad (Ley Orgánica para el Departamento de Educación). Los maestros deben reflejar cierta iniciativa hacia nuevos enfoques, a lo innovador con respecto a la educación, para así demostrar ser agentes de cambio en nuestras escuelas y convertirse en los protagonistas de los proyectos educativos

Objetivo:

Definir en que consiste la Administración Educativa.

Fundamentación:

Fundamentado en la Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker y la Teoría Clásica de Henri Fayol.

Desarrollo Temático:

Tema N° 01: “¿Cómo Iniciamos el Proceso hacia la Calidad Educativa?”

Etapas para su desarrollo:

- Sensibilizar a toda la comunidad educativa
- Formar el equipo de autoevaluación
- Desarrollar la autoevaluación
- Elaborar el plan de mejora

¿Cómo lo logramos?

- **Sensibilización:** se promueve la cultura de la evaluación con base en la mejora continua y se genera en la comunidad escolar el compromiso para adoptar de manera voluntaria el sistema de autoevaluación.
- **Equipo de autoevaluación:** se constituye, se capacita y se le entregan: instrumentos y herramientas.
- **Se efectúa la autoevaluación:** se aplican los instrumentos y se analizan los datos.
- **Se elabora el plan de mejora:** se constituye un grupo de trabajo, se elabora el plan, se desarrolla, se evalúa y se mejora.

Se debe aprender y enseñar a ser seres integrales, tanto material como espiritualmente y la educación debe promover la mejor calidad de vida, que tanta falta hace en el país. Por lo tanto, se espera que los maestros sean personas ejemplares y agentes de cambio.

La tarea del director de escuela como agente de cambio, consiste en facilitar un clima de respeto mutuo, de libre expresión, de crítica constructiva, de afán de superación, de propiciar situaciones para que el maestro pueda experimentar, pueda entender y mejorar su propio acto de enseñar

El objetivo real de toda escuela es llegar a ser una escuela efectiva por tanto, llegar a ser una escuela comprometida con la educación. Barth (1990) ofrece definición sobre lo que es una escuela efectiva. Este ve una escuela efectiva o una buena escuela, como aquella dónde a él le gustaría trabajar, ya sea como maestro o como director. Sería una escuela donde le gustaría que sus hijos estudiaran y que él se sintiera orgulloso de pertenecer a ella. Es una escuela en la que cada integrante enseña y aprende simultáneamente, donde todos contribuyen hacia un mismo fin. Asimismo, Barth (1990) expone que las escuelas efectivas son conocidas por el liderazgo del director escolar, caracterizado por la atención sustancial, el conocimiento amplio y penetrante de un enfoque instruccional, un clima seguro y ordenado que dirija el proceso de enseñanza y aprendizaje. También, el comportamiento del maestro logra las expectativas de los estudiantes, uso de las medidas de aprovechamiento básico para la evaluación del programa. Por tanto, el éxito o el fracaso de una escuela puede ser explicado determinando la interacción que ocurre en la escuela y las variables que contribuyen a los resultados tales como un ambiente educativo enriquecido, que propicie en los estudiantes el proceso de enseñanza y aprendizaje de una forma dinámica e innovadora.

Es urgente que la educación se fortalezca y supere la falta de calidad que padece hoy en día. El llamado que se enfatiza es, por lo tanto, hacia el logro de una educación de excelencia.

Tema N° 02: “Definición de Administración Educativa”

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas (Stoner, Gilbert & Freeman, 1997).

La Administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes.

La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas.

Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas (Castillo, 2000).

Tema N° 03: “La Administración y la Gerencia”

Los diccionarios definen gerencia como el arte de coordinar los elementos o factores de producción hacia el logro de los propósitos de una organización.

Según Drucker (1993), los gerentes tienen tres funciones básicas:

1. Manejar una empresa para el logro de los objetivos
2. Convertir a los recursos humanos y materiales de la organización en una empresa
3. Manejar a los trabajadores y al trabajo

Características del Director Escolar:

La supervisión del director de escuela debe inspirar y ayudar al maestro para que éste pueda realizar su trabajo más efectivamente y con mayor independencia. Es necesario que se provoquen cambios en el comportamiento del maestro para poder ajustar su personalidad al medio en que convive actualmente. La responsabilidad de lograr cambios recae sobre el director de escuela. Para lograr esta tarea de lograr cambios, el director de escuela deberá ser persona en constante proceso de autorrealización y búsqueda del conocimiento. Con su entusiasmo, inteligencia y creatividad podrá ayudar al, estimular y dirigir al maestro para que él se atreva a poner a prueba nuevos modos de instrucción y nuevas estrategias pedagógicas destinadas a realizar los propósitos educativos de los estudiantes.

Por otra parte, el rol del director como agente de cambio debe estar presente en todas las tareas de las cuales es responsable. Entre estas tareas se encuentran: desarrollar, diseñar o rediseñar el currículo de lo que se va a enseñar, organizar la instrucción, reclutar personal para la escuela, materiales necesarios para los maestros y el personal, facilitar la educación en servicio, planificando e implantando experiencias de aprendizaje para mejorar la labor del maestro. Esto involucra consultas, excursiones, seminarios, conferencias y clases demostrativas entre otros. Igualmente, orientar a los miembros de la facultad, proveer información básica y necesaria para llevar a cabo sus responsabilidades, relacionarse con los servicios especiales a los estudiantes, fomentar las relaciones públicas y realizar evaluaciones sobre la instrucción y su ejecución como director escolar.

El director escolar puede contribuir al cambio en la conducta del personal docente si se dedica a:

- Ayudar a descubrir nuevos problemas
- Ayudar a seleccionar nuevos objetivos educativos
- Coopera en diversos programas de investigación o estudios
- Estimula una mayor creatividad y originalidad
- Apoya y estimula especialmente a los que se inician en la docencia
- Proporciona materiales a los maestros y al personal de apoyo
- Ayuda a preparar y utilizar criterios de evaluación
- Escucha con simpatía y comprensión los problemas del personal
- Establece buenas relaciones con los maestros
- Sugiere posibles métodos de mejoramiento y de formación profesional proporcionada por instituciones
- Estimula y apoya actividades profesionales
- Coordina investigaciones que tengan impacto en la educación

Además, los directores escolares efectivos deben poseer un liderazgo, el cual inspire a los maestros a unirse en el logro de la misión de la escuela. Igualmente, el director de escuela debe aplicar habilidades efectivas de relaciones humanas, tener habilidades de comunicación en la cual articule persuasivamente sus creencias y defienda sus decisiones. Otra característica que es de mucha importancia es saber cómo enfrentar situaciones difíciles por medio del empleo de métodos de resolución de conflictos. El director de escuela debe entender los valores y metas de la comunidad educativa, las cuales se pueden lograr a través del currículo. También el director se encarga de evaluar regularmente los métodos y estrategias de enseñanza en el salón de clases, con el fin de asegurar que éstos sean apropiados y variados.

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos.

Partes Componentes	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar

Mes: Octubre, 2017.

Tema: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller

Taller N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:00			
10:00	Break		
10:10			
12:00	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación del Taller

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No
II. Contenidos (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No

Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

3.2.2 Cronograma

I.E. Parroquial "San José Obrero"							
Fecha por Taller	Taller Nº 1	Taller Nº 2			Taller Nº 3		
Meses	Agosto	Setiembre			Octubre		
Semanas	1	1	2	3	1	2	3
Actividades							
Coordinaciones previas	X	X			X		
Convocatoria de participantes	X	X			X		
Aplicación de taller	X		X			X	
Validación de conclusiones	X			X			X

3.2.3 Presupuesto

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
1	Capacitador (3 Talleres)	S/ 300.00	S/ .900.00
Total			S/ 900.00

Recursos Materiales:

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
48	Refrigerios	S/ 6.00	S/ 288.00
200	Papel bond	S/ 0.50	S/ 100.00
	Otros		S/ 500.00
Total			S/ 888.00

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 900.00
Recursos Materiales	S/ 888.00
Total	S/ 1 788.00

3.2.4 Financiamiento

Responsable:

RODRIGUEZ PERALTA, Maritza.

CONCLUSIONES

1. La administración institucional se refleja en la caracterización del problema evidenciado por los resultados empíricos de la investigación.
2. El ambiente de trabajo no es el ideal para un buen desempeño docente y administrativo, recayendo la responsabilidad tanto en el Director como en los docentes y administrativo.
3. Las teorías se definieron por la naturaleza del problema de investigación y se relacionaron con la propuesta a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada estrategia
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Capacitación permanente al Director, docentes y personal administrativo para construir identidad y de este modo generar desarrollo institucional.
2. Aplicar la propuesta con la finalidad de propiciar una buena administración institucional y mejorar el ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARTH, R. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principal can make the difference*, 1, San Francisco: Jossey-Bass.
2. BLANCO AYALA, A. & MENDOZA POMA, M. (2015). "Plan Estratégico Sustentado en el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer y Teoría Investigación Acción Participativa de Kurt Lewin para Mejorar la Gestión Administrativa de la Institución Educativa "Santiago Antúnez de Mayolo", Distrito de Yungar, Provincia de Carhuaz, Departamento Ancash, Año 2015".
3. BURNET T. (1874). *La Sociedad Primitiva*. Recuperado de: <http://www.filosofia.org/rev/reu/1874/pdf/n020p043.pdf>
4. CANCINO VELÁSQUEZ, J. (2012). *Evolución de la Administración y del Pensamiento Administrativo*. Extraído de: <https://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo/>
5. CASTILLO, A. (2000) *Administración Educativa, Técnicas, Estrategias y Prácticas Gerenciales*. Publicaciones Puertorriqueñas, San Juan, P.R.
6. CECAR - Corporación Universitaria del Caribe. (2012). *Introducción a la Administración*. Dirección de Educación Abierta y a Distancia y Virtualidad. Pág. 21.
7. DRUCKER, P. (1993). *The Practice of Management*. Boston: Harper & Row.
8. FAYOL, H. (1987). *Principios de la Administración Científica* Edición 14.
9. FLORES ROZCO, E. (2015). "Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega". Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
10. FREMONT E. KAST. (s/f). «Planificación de Estrategias en las Organizaciones Complejas. *Education Administration and Change*. Harper and Row, New York.
11. GONZAGA RAMÍREZ, E. (2016). "Estrategias de Capacitación Docente para Superar la Deficiente Administración Institucional de la Institución

Educativa Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región Piura”.

12. HALTEN, K. (1987). Pensamiento Estratégico y Competitivo: Las Estrategias Competitivas.
13. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
14. KNEZEVICH, J. (1962). Administration of Public Education. New York. Harper and Brother.
15. LUNA ROJAS, S. (2015). Fundamentos de la Administración: Origen y Evolución.
16. MALPICA, C. (1980). La Administración de la Educación y sus Relaciones con la Planificación y con la Investigación.
17. MARTÍNEZ CRESPO, J. (2005). Administración y Organizaciones: Su Desarrollo Evolutivo y las Propuestas para el Nuevo Siglo. pág. 72 – 73
18. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima.
19. PÉREZ DÍAZ, Y. (2017). “Estrategias Gerenciales para Mejorar la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” Del Distrito De San Ignacio, San Ignacio - Cajamarca”.
20. RODRÍGUEZ PADILLA, D. (2015). Lineamientos para el Desarrollo del Ámbito Pedagógico Curricular en la Gestión del Aprendizaje de los Contenidos Asociados al buen uso de las TIC.
21. STONER, J. A., FREEMAN, R. Y GILBERT, D. (1997). Administración. 6ta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
22. VÍLCHIZ, X. (2002). La Importancia del Respeto como Valor Fundamental de la Responsabilidad Social.

Linkografía

- ✓ file:///C:/Users/User/Downloads/1582%20(1).pdf
- ✓ <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/>

- ✓ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Piura/Informe-Economico-Social/IES-Piura-01.pdf>
- ✓ <http://educdigitalmtv.blogspot.com/2007/11/administracin-educativa.html>
- ✓ <http://vlpacheco.blogspot.com/2012/09/origen-y-evolucion-de-la-administracion.html>
- ✓ <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1869/BC-TES-TMP-703.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ✓ <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre254255/re25425501.pdf?documentId=0901e72b813e99c7>
- ✓ http://201.161.14.206:9001/cofide/document/MaterialCurso/MaterialCurso_368.pdf
- ✓ <https://www.adeccorientaempleo.com/actividades-para-conocer-mejor-a-tus-companeros/>
- ✓ <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

ANEXOS



**ANEXO Nº 01
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSTGRADO
GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Edad:..... Sexo:..... Cargo:.....
Lugar y fecha de la aplicación:.....
Responsable:

Indicador	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Problemas Administrativos				
Organización en la I.E.				
El manejo de conflictos en la I.E.				
Consideración de las metas y objetivos de la I.E.				
Involucramiento del Director en la parte administrativa y organizacional.				
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.				
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.				
Obstáculos en el Desarrollo de Funciones				
Involucramiento del personal en el desarrollo de la institución.				
Imposición de órdenes.				
Ambición e intereses personales.				
Respeto a las labores del trabajador.				
Desarrollo de la comunicación.				
Exclusión y favoritismo.				
Liderazgo directivo.				



ANEXO Nº 02
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su organización. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa Ud. Solamente una opción. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así:

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

Código A: Administración Institucional

1. ¿Se determina por anticipado los objetivos que se debe alcanzar en la I.E.?
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿La I.E. cuenta con un Plan de Desarrollo para poder alcanzar una meta común?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?
 - a. Falta de recursos materiales
 - b. El directivo no respeta las labores
 - c. Falta de comunicación con el directivo
 - d. Exclusión y favoritismo
 - e. Falta de liderazgo directivo

5. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y directivo?
 - a. Muy Buena.
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy Mala

6. ¿El directivo motiva a los trabajadores?
 - a. Sí
 - b. No



ANEXO Nº 03

UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSTGRADO

Guía de Entrevista

Edad:.....
Cargo:.....
Lugar y Fecha de la Entrevista:.....
Apellidos y Nombres del Entrevistado:.....
Apellidos y nombres del Entrevistador:.....

Código A: Administración Institucional

1. ¿Cómo considera usted la administración institucional?

.....
.....

2. ¿Cómo considera el proceso que se desarrolla para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir?

.....
.....
.....

3. ¿El sistema productivo educativo que se desarrolla es eficaz y eficiente?

.....
.....
.....

4. ¿Se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de la escuela?

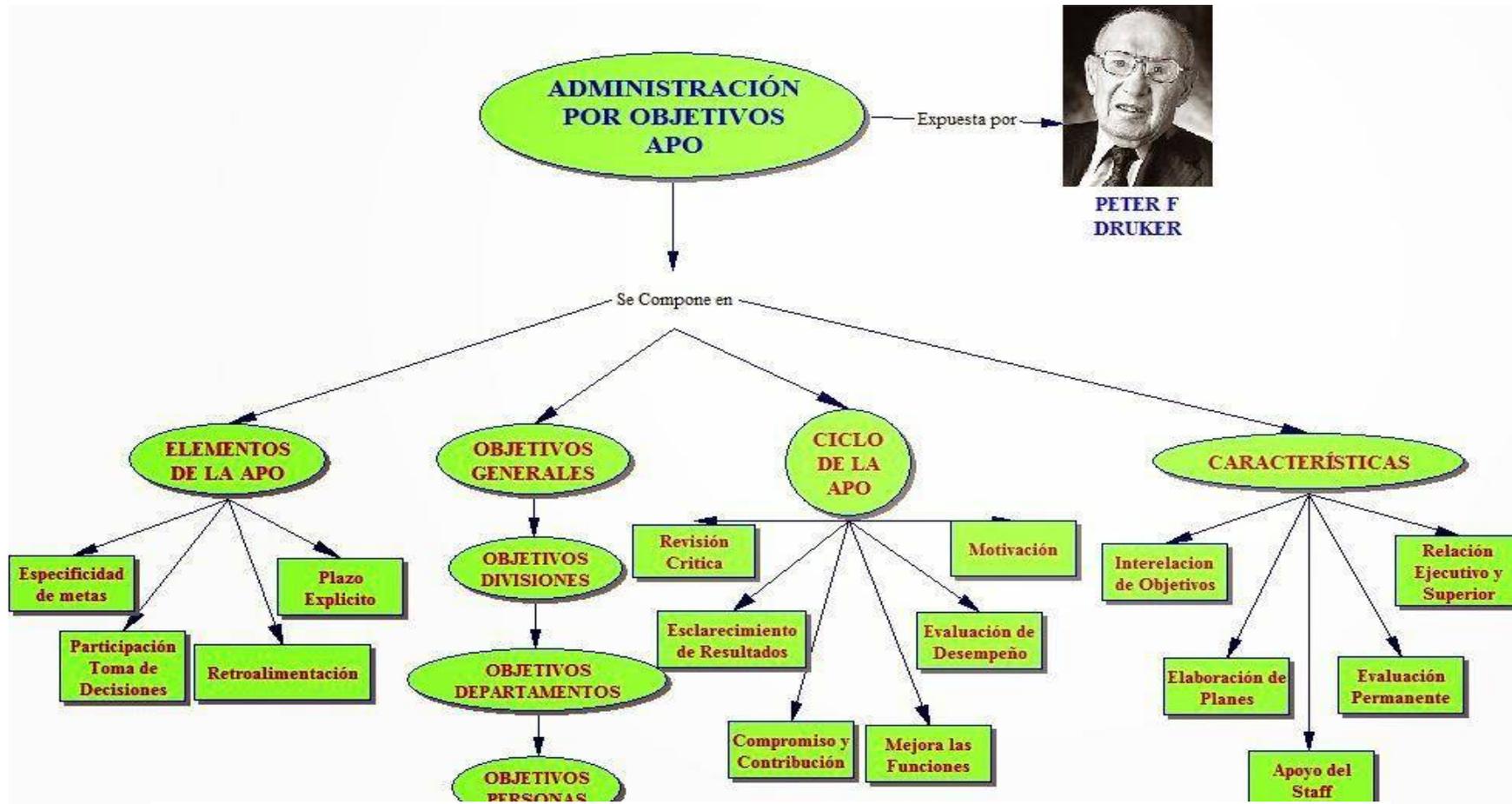
Código B. Estrategia de Capacitación Docente

5. ¿Qué opinión le merece el llevar a cabo un Programa de Estrategias en Capacitación Docente?

6. ¿El programa planteado mejorará los la administración institucional deficiente en la I.E. ?

7. ¿Qué opinión le merecen la Toería de la Administración por Objetivos de Peter Drucker y la Teoría de Clásica de Henry Fayol?

ANEXO N° 04
ILUSTRACIONES GRÁFICAS



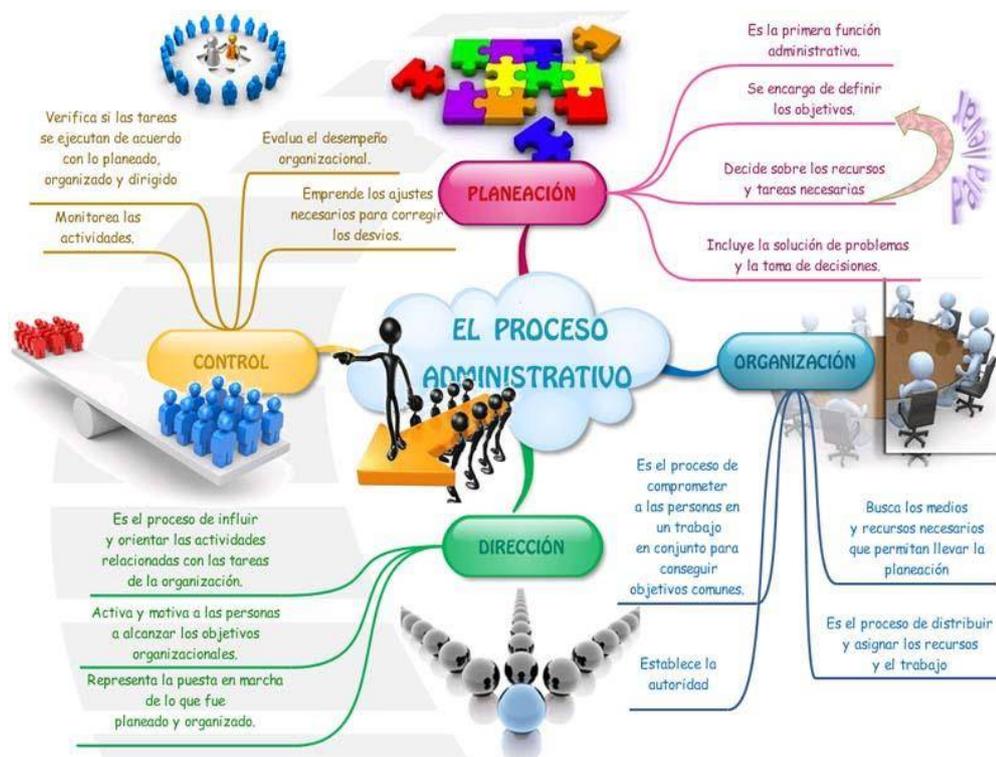
Administración por Objetivos (APO).

Fuente: Imagen de google.



Deberes de la Administración.

Fuente: <https://es.slideshare.net/katik1023c/teoria-de-la-administracion-de-fayol>.



Proceso Administrativo.

Fuente: Elaborado por el investigador.