



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**"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, AÑO 2014"**

# **TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**POR: GONZAGA RAMÍREZ, EDGARDO ROSAS.**

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
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, AÑO 2014”**

**PRESENTADA POR:**

---

**GONZAGA RAMÍREZ, EDGARDO R.**

**AUTOR**

---

**CARDOSO MONTOYA, CÉSAR A.**

**ASESOR**

**APROBADA POR:**

.....  
**PRESIDENTE**

.....  
**SECRETARIO**

.....  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de investigación a mi familia y especialmente a mi esposa e hijos por su comprensión y apoyo permanente.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios  
Todopoderoso, a mi familia,  
a mis profesores de maestría  
que ayudaron a perseverar en  
nuestro gran propósito de  
estudios de postgrado.*

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO ..... 1

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

1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. . 6

1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. 10

1.4.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA. .... 13

1.4.1Paradigma y modalidad de la investigación. .... 13

1.4.2.Contexto y sujetos de investigación. .... 14

1.4.3Metodología aplicada en la investigación..... 14

1.4.4Diseño de investigación. .... 16

1.4.5.Población y Muestra. .... 16

1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. .... 17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO ..... 19

2.1.ANTECEDENTES..... 19

2.2.BASE TEÓRICA. .... 25

2.3.MARCO CONCEPTUAL. .... 40

2.3.1.Capacitación Docente. .... 40

2.3.2.Administración Institucional..... 41

2.3.3.Administración Educativa.....	42
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA .....	44
3.1.ANÁLISIS DE DATOS. ....	44
3.2.MODELO TEÓRICO. ....	50
3.2.1.Realidad Problemática.....	52
3.2.2.Objetivo de la Propuesta.....	52
3.2.3.Fundamentación.....	53
3.2.4.Estructura de la Propuesta.....	55
3.2.5.Ilustración de las Estrategias de Capacitación.....	75
3.2.6.Desarrollo Metodológico .....	76
3.2.7.Evaluación de Temáticas .....	77
3.2.8.Cronograma.....	79
3.2.9.Presupuesto.....	79
3.2.10. Financiamiento .....	80
CONCLUSIONES .....	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
LINKOGRAFÍA .....	85
ANEXOS .....	86

## RESUMEN

La presente investigación tiene como 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.

Para ello aplicamos una guía 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 nuestra propuesta “Estrategias de Capacitación Docente para Superar la Deficiente Administración Institucional”.

En nuestro ámbito de estudio, 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 a los directivos como un obstáculo para desempeñar correctamente sus actividades, existe el favoritismo, los directivos no respetan las labores, ausencia de comunicación y falta de liderazgo.

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

**PALABRAS CLAVES:** Capacitación Docente, Administración Institucional, Administración Educativa.

## **ABSTRACT**

This research aims to design strategies to overcome Faculty poor Institutional Administration of the Public School "June 19" Salitral District, Province of Sullana, and Piura Region.

To do this we apply a guided observation, surveys, interviews and testimonials. After finishing this part we proceeded to examine the problem in relation to the classical theory of Henry Fayol and the Theory of Management by Objectives of Peter Drucker; which formed the basis for our proposal "Faculty Development Strategies to Overcome Poor Institutional Administration".

In our area of study, the administration is poor, because the objectives and the work is not planned, it is not organized, not direccionaliza, no coordination, not the respective control is performed, why pedagogical management is bad. Workers whole managers see as an obstacle to their activities properly, there is favoritism; managers do not respect the work, lack of communication and lack of leadership.

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have matrimoniado the theoretical basis to the proposal.

**KEYWORDS:** Teacher Training, Institutional Administration, Educational Administration.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo encontramos diversidad de métodos para la ejecución del proceso enseñanza- aprendizaje, el planeamiento estratégico en la educación es un factor importante y fundamental para llevar a cabo la administración en las instituciones públicas y privadas, puesto que los educandos, docentes, administrativo, obrero y comunidad son los entes encargados del buen funcionamiento del núcleo educativo inmerso en la importancia gerencial de la educación actual.

Planear sobre la base de la excelencia en el proceso educativo es también la puesta en marcha de un colectivo que debe tomar decisiones efectivas, positivas y correctas para llevar la gerencia educativa a un nivel constructivo en la formación d los niños, niñas y adolescentes.

El trabajo conjunto para administrar las Instituciones educativas es el factor, la esencia y la corresponsabilidad que debe tener toda persona que integre el contexto en el que se desenvuelva. Por ende, la organización, la gerencia, la administración debe estar a cargo de un liderazgo amplio y de diferentes perspectivas para involucrar de manera constante y continúa al personal cualificado y cuantificado en el desarrollo eficiente de la educación.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Los miembros de una organización, ya sea formal o informal, tienen una meta en común y para alcanzarla desarrollan un plan. Para desarrollar dicho plan se necesita darle forma a dicha

organización, es por esto que las organizaciones cuentan con personas encargadas de servirles para alcanzar sus metas, estas personas se llaman gerentes.

Es importante conocer acerca de las organizaciones institucionales y su administración pues estas forman parte del quehacer cotidiano, están presentes en el pasado, presente y futuro del entorno social en el que se encuentran.

El sentido social de la educación requiere una aproximación estratégica a la administración en forma equilibrada, no agresiva ni radical, tomando como base las necesidades de la comunidad educativa para planificar estrategias de satisfacción sustentadas en la calidad y el mejoramiento continuo institucional. Pero no es sencillo conformar a toda la comunidad educativa-institucional, dada la multiplicidad de expectativas que convergen o divergen en relación al servicio global que brinda la Institución. También interviene la subjetividad en la valoración del servicio que los trabajadores ofrecen a la Institución, que se manifiesta en diferentes niveles de satisfacción que van desde la alta conformidad hasta la baja conformidad con la administración institucional.

Como consecuencia la **pregunta central de la investigación** es: ¿De qué manera el diseño de Estrategias de Capacitación Docente logrará superar la deficiente administración institucional de la Institución Educativa Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región de Piura?

El **objetivo general** es: Diseñar Estrategias de Capacitación Docente para superar la deficiente Administración Institucional de la Institución Educativa Pública “19 Junio”, Distrito Salitral, Provincia Sullana, Región Piura;

**objetivos específicos:** Analizar la administración institucional de la Institución Educativa Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región de Piura; Investigar los procesos de gestión y desarrollo institucional del ámbito de estudio; y la Elaboración de la propuesta en relación al propósito de la investigación.

Para tal efecto formulamos la siguiente **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 Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región de Piura”.

**Objeto de Estudio:** Administración Institucional en la Institución Educativa Pública “19 Junio”. El **Campo de acción:** 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.

Metodológicamente aplicamos una guía de observación y una encuesta. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender sus perspectivas. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en las Estrategias de Capacitación programadas.

El esquema capitular de la tesis comprende tres capítulos.

En el **capítulo I** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E., lo histórico tendencial y contextual del objeto de estudio y la metodología empleada.

En el **capítulo II** se desarrolló el marco teórico, el cual está comprendido por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría Clásica de Henry Fayol y la Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker. Las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación. Finalmente se presenta el marco conceptual.

En el **capítulo III** se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuestas. Luego elaboramos la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **Piura**

Fundada como San Miguel de Piura, es una ciudad del norte de la zona occidental del Perú, capital del Departamento de Piura, ubicada en el centro oeste del departamento, en el valle del río Piura, al norte del desierto de Sechura, a 973 km al norte de Lima y próxima a la frontera con el Ecuador, es la quinta más poblada del país, alcanzando oficialmente y según proyecciones del INEI del año 2012 los 417.892 habitantes.(<http://es.wikipedia.org/wiki/Piura>)

Fue fundada por Francisco Pizarro, el 15 de agosto de 1532, recibiendo su escudo de armas en 1537; en la actualidad la ciudad cumple el rol de principal centro comercial, administrativo y de servicios, del departamento de Piura.

Piura también es conocida como Ciudad de la Hospitalidad porque sus habitantes acogen muy bien a quienes la visitan, y alberga a los que llegan a residir en ella. Se le conoce también como Ciudad del Eterno Sol por su calor y sol radiante del día a día, así como también la Ciudad de los Algarrobos por sus bosques secos tropicales de algarrobos que reverdecen en cada temporada de lluvias veraniegas, hermoheando las dilatadas planicies que se cubren de vegetación herbácea deviniendo en sabana arbórea.

Asimismo se la conoce como la Ciudad Errante o Volante porque donde actualmente se ubica es su cuarto asentamiento.



FUENTE: <http://www.google.com.pe/imgres?q=piura&um=1&hl>

### **Provincia de Sullana**

La Provincia de Sullana conocida como La Perla del Chira o la Provincia Verde. Es una de las 8 provincias que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura. Limita al norte con el Departamento de Tumbes, al este con el Ecuador y la Provincia de Ayabaca, al sur con la Provincia de Piura y al oeste con la Provincia de Paita y la Provincia de Talara. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Sullana>)



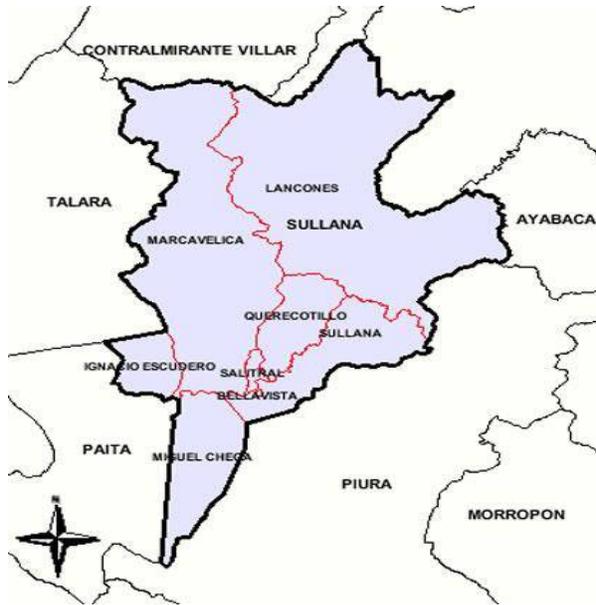
FUENTE: <http://www.google.com.pe/imgres?q=piura&um=1&hl>

### **Distrito de Salitral**

El Distrito de Salitral es uno de los ocho distritos que conforman la Provincia de Sullana, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, Perú.

En 1940, Salitral era ya un caserío bien demarcado y dependía de la jurisdicción de Querecotillo, En 1941 se conforma un comité pro-distrito de Salitral y en 1943 Simon Zapata Albán es nombrado Presidente de este Comité. En 1946 el diputado por Sullana, Felipe García Figallo presenta en el Congreso el proyecto de ley para la creación del Distrito de Salitral y es así como el 19 de junio de 1946 se promulga el Decreto

de Ley N° 10617 mediante el cual se crea el Distrito de Salitral, mandato legal que fuera publicado por el entonces Presidente Constitucional de la República, Dr. José Luis Bustamante y Rivero. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Salitral>)



FUENTE: <http://www.google.com.pe/imgres?q=piura&um=1&hl>

La **Institución Educativa Pública “19 Junio”**, Alma Mater de la Educación Secundaria en el distrito de Salitral, nace como alternativa de solución a un problema que era latente en ese entonces, pues en el distrito sólo existía un colegio secundario destinado a la educación de varones, era este centro educativo el Ex I.N.A . 37 (Instituto Nacional Agropecuario). (Secretaría Académica de la Institución Educativa Pública “19 de Junio”)

Después de muchas gestiones en que conviene destacar la constancia y el esfuerzo de quienes estuvieron inmersos en este

objetivo, lograron coronar con éxito la empresa al conocer que el 13 de julio de 1966, según R.M. 959, se crea el colegio Secundario Mixto “19 de Junio”, el que en un primer momento funcionó como anexo de C.S.M. José María Raygada Gallo” de Querecotillo. Siendo su primer director don Jacinto Condezo Condezo.

Por no contar con local propio funcionó en los ambientes del mercado modelo hasta 1971, en que se trasladó al local donde funciona actualmente . Con el trascurrir del tiempo, en 1978 se fusiona con el EX I.N.A. 37, dejando de ser un centro educativo de Ciencias y Humanidades para convertirse en colegio Técnico.

A partir del año 2005 a través de la R.M.0033-05 se deja sin efecto los colegios de Variante Técnica, pasando las opciones ocupacionales a formar parte del Área de Educación para el trabajo. En la actualidad, brindamos cuatro familias profesionales : Actividades Agrarias (Agricultura de la costa), Textil Y Confecciones (Confecciones Textil ) , Hostelería y Turismo (Cocina),Mecánica y Metales (construcciones metálicas).

El 03 de Setiembre de año 2012, la Unidad de Gestión Educativa Local de Sullana mediante Resolución Directoral N° 02173 resuelve la función de la Institución Educativa N° 14875 – Salitral del nivel primario a la Institución Educativa “19 Junio” nivel Secundaria , disponiendo que a partir de su expedición se consigne en el sistema Nexus a las Instituciones Educativas Pública “19 Junio” nivel primaria y secundaria de EBR.

Esta Institución Educativa tiene una especial relevancia , pues de su seno han egresado muchos alumnos que se han convertido en pioneros del progreso del distrito de Salitral, contando con muchos profesionales entre ellos : Ingenieros , Abogados, Médicos, Enfermeras, Docentes , Militares, Policías, etc. (Secretaria Académica de la Institución Educativa Pública “19 de Junio”)

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

En la sociedad industrial se entendía la Administración como "coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos". Es decir que luego de un proceso de planificación de la producción y del mercado se culmina con un producto en forma de mercancía que hay que vender.

La administración no es una serie de funciones separadas que pueden ejecutarse independientemente por personas diferentes y con presupuestos diferentes, es un equipo de personas bajo una misma dirección responsable de llevar a cabo el proceso de producción, desde su concepción hasta el producto final.

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.

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.

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.

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.

Falta un instrumento de ayuda para conducir la I.E., la mayoría no establece objetivos para el mejoramiento en corto, mediano y largo plazo y si los hay no responden a las necesidades de los alumnos, docentes, trabajadores y padres.

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. 25° y 32°)

- 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.

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.

- 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 IE ni orienta la gestión pedagógica y administrativa de la misma.
- La organización educativa es deficiente, no existe capacitaciones técnico- pedagógicas, 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.

### 1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO 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.

**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.

“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” (Testimonio del Director. Mayo, 2014).

**Incumplimiento de las funciones de destino institucional:** El desempeño institucional es ajeno a la naturaleza del centro de trabajo.

“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 cultura” (Entrevista docente. Junio, 2014).

**Carencia de un auténtico liderazgo democrático:** El papel del directivo frente al cambio y a los problemas administrativos y pedagógicos se encuentra en plena 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” (Entrevista docente en profundidad. Junio, 2014).

**Deterioro del compromiso docente:** La pauperización de los salarios a los trabajadores, la falta de estímulo hacia el trabajo, y el deterioro del compromiso con la tarea.

“Se evidencia en la Institución Educativa un gran desinterés por invertir en la capacitación perfeccionamiento y actualización de los trabajadores especialmente docentes, a sabiendas que los profesores tienen sueldo demasiado bajos” (Entrevista docente. Junio, 2014).

**Desarticulación entre niveles:** Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles dentro de ellos.

“Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos para generar una articulación suficiente y necesaria entre los mismos. La propia globalización nos impulsa a coordinar los proyectos de nivel local e internacional” (Entrevista docente. Junio, 2014).

**Comunicación institucional deficiente:** La Institución Educativa no tiene vasos comunicantes, es una isla, no dialoga.

“La desinformación normativa también es un foco de conflicto en las decisiones institucionales vinculadas al rumbo de las transformaciones y al futuro de las instituciones” (Testimonio docente. Junio, 2014).

**Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas:** La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo lleva a pensar en proyectos desarticulados sin dimensión de consenso necesario. La prioridad del trabajo en equipo no es a menudo bien recibida por aquellos directivos acostumbrados a manejar su nivel como “feudos” aislados.

“La propia resistencia ha generado reuniones improductivas que en forma desorganizada o informal produjeron un mayor deterioro en las relaciones interpersonales de directivos, docentes y personal no docente” (Entrevista docente en profundidad. Junio, 2014).

La Administración Institucional se encuentra determinada también por los siguientes hechos identificados gracias a las entrevistas y testimonios del Director y de los docentes, aplicadas en el mes de mayo y junio, 2014:

- Deficiencia al anticipar objetivos, tomar acciones y adecuar los medios.
- Actividades desordenadas y confusas.
- Falta de coordinación y consenso.
- Inexistencia de una meta común.
- Trabajadores desmotivados por la falta de apoyo a sus actividades.
- Director autocrático.
- Imposición personalista de las reglas y normas.
- Distribución autoritaria de actividades.
- Malas relaciones entre responsables administrativos y trabajadores.
- Mala distribución de los cursos a dictar.

Hemos justificado cualitativamente nuestro problema de investigación.

#### **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.**

##### **1.4.1. Paradigma y modalidad de la investigación.**

El paradigma que se asumió en la presente investigación es el denominado paradigma cualitativo porque es una investigación propositiva.

#### **1.4.2. Contexto y sujetos de investigación.**

La investigación se realizó en la Institución Educativa Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región de Piura.

Los sujetos de la investigación fueron el Director, docentes y administrativo de nuestro campo de observación.

#### **1.4.3 Metodología aplicada en la investigación.**

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que nos permitieron abordar con profundidad el diseño de Estrategias de Capacitación Docente para superar la deficiente Administración Institucional.

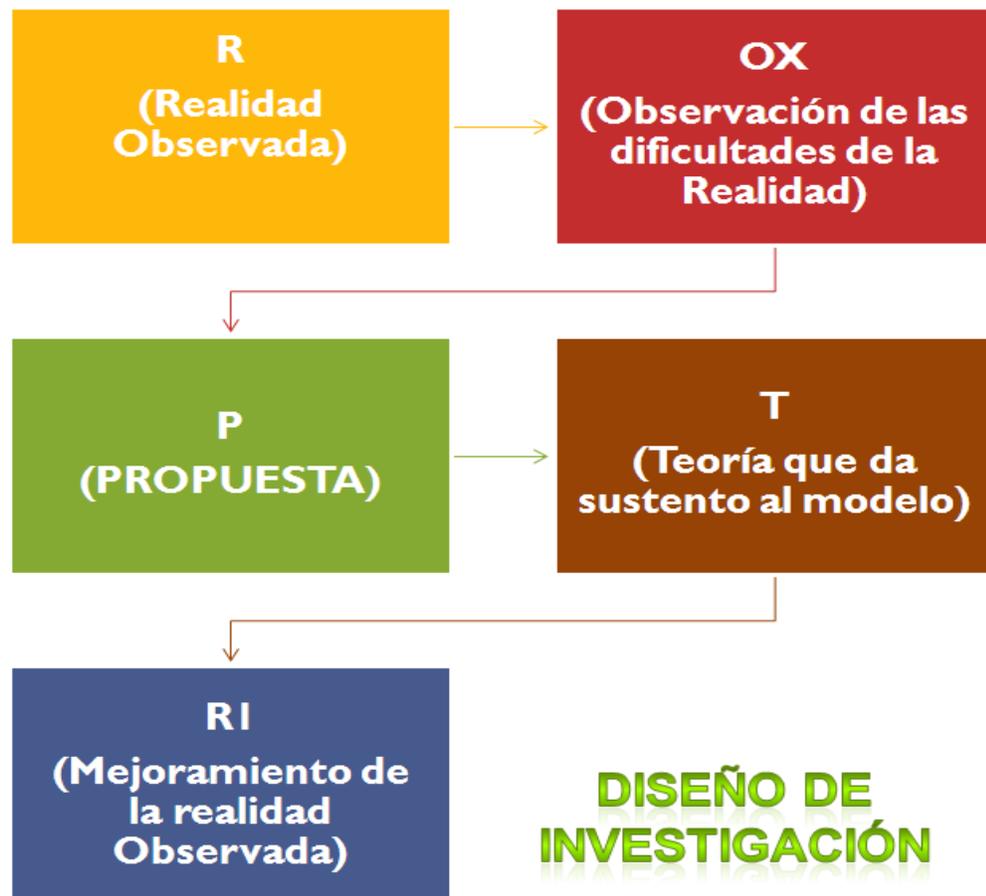
- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el grado de deficiencia en la administración institucional.
- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación 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 docentes.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian 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 simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.

- **Método de Síntesis:** Reúne 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 se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, observación, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:
  - Coordinar con dirección.
  - Coordinar con los docentes.
  - Preparar 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 investigación.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



FUENTE: Elaboración Propia.

#### 1.4.5. Población y Muestra.

**Población:** El universo está conformado por todos los docentes, administrativo y Director de la Institución Educativa Pública “19 Junio”, Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Región de Piura:

<b>Director</b>	=	<b>1</b>
<b>Administrativo</b>	=	<b>1</b>
<b>Docentes</b>	=	<b><u>16</u></b>
<b>U</b>	=	<b>18 Gestores.</b>

**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; por su naturaleza frente a una investigación descriptivo propositiva.

$$n = U = 18 \text{ Gestores.}$$

#### 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:**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación fueron de fuentes primarias y secundarias, tales como:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>PRIMARIAS</b>	
<b>Observación</b>	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
<b>Entrevista Estructurada y en Profundidad</b>	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista

<b>Encuesta</b>	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
<b>Testimonio</b>	Grabación
	Redacción

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES.**

**PORRAS AGUIRRE. (2013).** Tesis titulada: “Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de Casos Múltiples”.

Tiene como objetivo: Identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia).

Conclusiones:

Los estudiantes de los ocho casos analizados en la primera etapa de este estudio, están ‘bastante satisfechos’ en general, con sus colegios, unos en mayor grado que otros.

Los docentes de siete de los ocho colegios se sienten ‘bastante satisfechos’, en general, con su colegio, unos en mayor grado que otros. Sólo los del Colegio 2, están ‘poco satisfechos’.

En las instituciones educativas estudiadas tanto en la primera como en la segunda etapa, los incentivos, los estímulos, el reconocimiento de

logros y la identificación de buenas prácticas fueron componentes con baja valoración. Teniendo en cuenta que el capital humano forma parte importante en los procesos de cambio, la atención a estos componentes debe formar parte de la cultura de la calidad de los colegios.

Debido a que la 'inducción al personal', hace parte de los requisitos de implantación del SGC, relacionados con el 'recurso humano', los colegios deben mejorar este componente, puesto que obtuvo una baja valoración en el proceso 'clima escolar'.

**OZAETA SANTANA. (2012).** Tesis titulada: "Gestión Docente – Administrativa y Desarrollo Institucional del Colegio Nacional Técnico Agropecuario "Luz Deamérica" de Santo Domingo de los Tsáchilas Año 2012".

Conclusiones:

Realizado un diagnóstico integral al Colegio Nacional Técnico Agropecuario "Luz de América", que tuvo como objetivo estudiar la organización de la Institución, se determinó como problema central la ausencia de un Sistema Orgánico Funcional y su Manual de Actividades y Procedimientos Administrativos.

La carencia de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos ha permitido que el personal no tenga claras sus funciones, procedimientos para cumplirlas, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la Institución.

Para el Colegio Nacional Técnico Agropecuario “Luz de América” es muy importante contar con un Manual de Funciones o de actividades y Responsabilidades que sintetice las funciones y atribuciones de los diferentes puestos así como los perfiles requeridos para ocupar estos puestos ya que de esta manera le garantiza tener ventajas competitivas frente a las demás Instituciones Educativas de la Parroquia.

Siendo el Manual de Funciones o de actividades una herramienta muy importante para que el Colegio se organice de la mejor manera su estructura administrativa que le ayude a dirigir los procesos administrativos en coordinación armónica con todas las áreas de la estructura administrativa.

**LÓPEZ PÉREZ. (2011).** Tesis titulada. “La Capacitación Docente como Factor Determinante en la Administración Educativa”

**Objetivo:** Establecer si la capacitación docente determina la administración educativa.

**Conclusiones:**

El docente es un recurso en el trabajo educativo, le han sido asignadas tareas y responsabilidades, por eso es necesario proveerle de una adecuada formación y capacitación para garantizar y cumplir con los parámetros de la calidad educativa.

Al realizar la investigación se ha obtenido la siguiente conclusión, se requiere contemplar acciones que promuevan un cambio de actitud en

los docentes y autoridades educativas, ante las capacitaciones, para que ellos las consideren como uno de los indicadores para el desarrollo educativo. Pues todo lo que se aprende tiene un impacto en las personas y se refleja en su manera de actuar y de desempeñarse en las tareas, especialmente en la administración educativa.

De acuerdo a la pregunta dirigida a: Supervisor Educativo, Director y Subdirector ¿Está interesado en brindar capacitaciones para los docentes a su cargo? El 100% respondieron afirmativamente. Pregunta 10, ¿Cuándo se debe capacitar a los docentes? El 100% respondió periódicamente, considero que aquí es donde se presenta la oportunidad de mantener el control de las capacitaciones, asesoramiento técnico, actualización y preparación para que la educación que se imparte sea de calidad.

Al analizar la pregunta 8 del Supervisor, Director y Subdirector ¿Qué aspectos ha observado en los docentes después de una capacitación? Y la pregunta 8 a docentes ¿Ha mejorado sus habilidades como docente al recibir capacitación? El 100% respondieron positivamente. Aquí es donde se demuestra el nivel de influencia que tienen las capacitaciones como medio para formar a los docentes y así, lograr una adecuada administración escolar.

Sintetizando las preguntas 6, 7, 8 y 10 del cuestionario para: supervisor, director y subdirector se presenta la problemática para establecer programas que formen a los docentes; pero si deseamos cambios el inicio es un paso importante porque los docentes lo necesitan. 88. Las interrogaciones 2 y 5 del cuestionario del supervisor y autoridades educativas locales, nos indican las proyecciones de los

mismos y enfatizan su interés de formar una amplia gama de actitudes, conocimientos y habilidades en el docente como miembro de un equipo educativo.

Al considerar las preguntas 1 y 7 del cuestionario para docentes, se nota el interés de los maestros que poseen un alto nivel de preparación académica al decir que su nivel de preparación no es suficiente para el futuro; pues independientemente del tiempo que se dedique a la docencia debe prestarse la atención a su crecimiento profesional y personal.

En cuanto a los cuestionamientos 2 y 3 aplicados a docentes, considero que es el punto del involucramiento de los que conforman la comunidad educativa local. Y finalmente la pregunta 6 ¿Considera que la eficiencia docente se alcanza con la capacitación docente? Un 68% respondió positivamente. En el país se habla de la calidad educativa, colocando al estudiante como primer beneficiario en la educación, así mismo asignando la mayor responsabilidad de esa calidad al docente y por lo tanto la capacitación es una opción para garantizarla.

**RAMÍREZ CARDONA. (2012).** Tesis titulada: “La Gestión Educativa (Ge) en la Educación Básica y Media Oficial de Manizales: Un Análisis desde las Teorías Administrativas y Organizacionales”.

El concepto de Calidad de la educación, es un concepto que tiene varias interpretaciones y que de acuerdo con el estilo de Dirección del Directivo Docente y a la esencia de la Institución Educativa, influenciada por su historia y su cultura se presenta el significado a este concepto; en algunas ocasiones, también los Directivos

consideraron que no era de su interés darle un significado a dicho concepto, que lo realmente importante, son las acciones que llevan a que los otros perciban este atributo, aún, si el enfoque humanista es el predominante, lo cual implica entender la Calidad de la Educación para los términos manejados en la presente investigación como el resultado de las actuaciones de los miembros de la Institución Educativa; las prácticas para lograr la calidad, se llevan a cabo desde las tres perspectivas propuestas en la presente investigación, esto es, en el momento de actuar para lograr la calidad de la Educación los Directivos Docentes consideran que las diversas estrategias son válidas, lo cual, llevó a ubicar sus respuestas en las perspectivas Clásica, Estratégica y Humanista, pero con un dominio de prácticas estratégicas, es decir, la aplicación de procedimientos que responden a los requerimientos de la Institución de acuerdo con las circunstancias y a lo que se pretende lograr.

Tanto la estructura organizacional como el rol del directivo Docente son vistas, en su mayoría, desde la perspectiva humanista, esto implica, que la estructura organizacional desde el enfoque humanista propuesto en el presente documento está enfocada a las condiciones de trabajo, funciones y roles y, el Directivo Docente, es la persona encargada de potencializar al ser humano y sus talentos dentro de la misma.

El proceso de toma de decisiones es un proceso participativo según la opinión de los Directivos Docentes, está fuertemente complementado con el proceso de comunicación presente dentro de la Institución Educativa, lo que permite a los directivos, dar a conocer las decisiones tomadas; finalmente, el ser humano para los Directivos Docentes

dentro de las Instituciones Educativas tiene un enfoque Humanista, lo cual, implica que la motivación y el desarrollo del ser humano es de gran importancia dentro del Colegio.

## **2.2. BASE TEÓRICA.**

### **2.2.1. Teoría Clásica de Henry 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.



FUENTE: <https://www.google.com.pe/search?q=teoria+clasica+de+henry+fayol>.

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. La única etapa que ha sufrido cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, etc., pero en contenido sigue siendo la misma etapa.

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.

<b>Operaciones o áreas de la organización</b>	<b>Función específica</b>
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.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía 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.

### **2.2.2. 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.

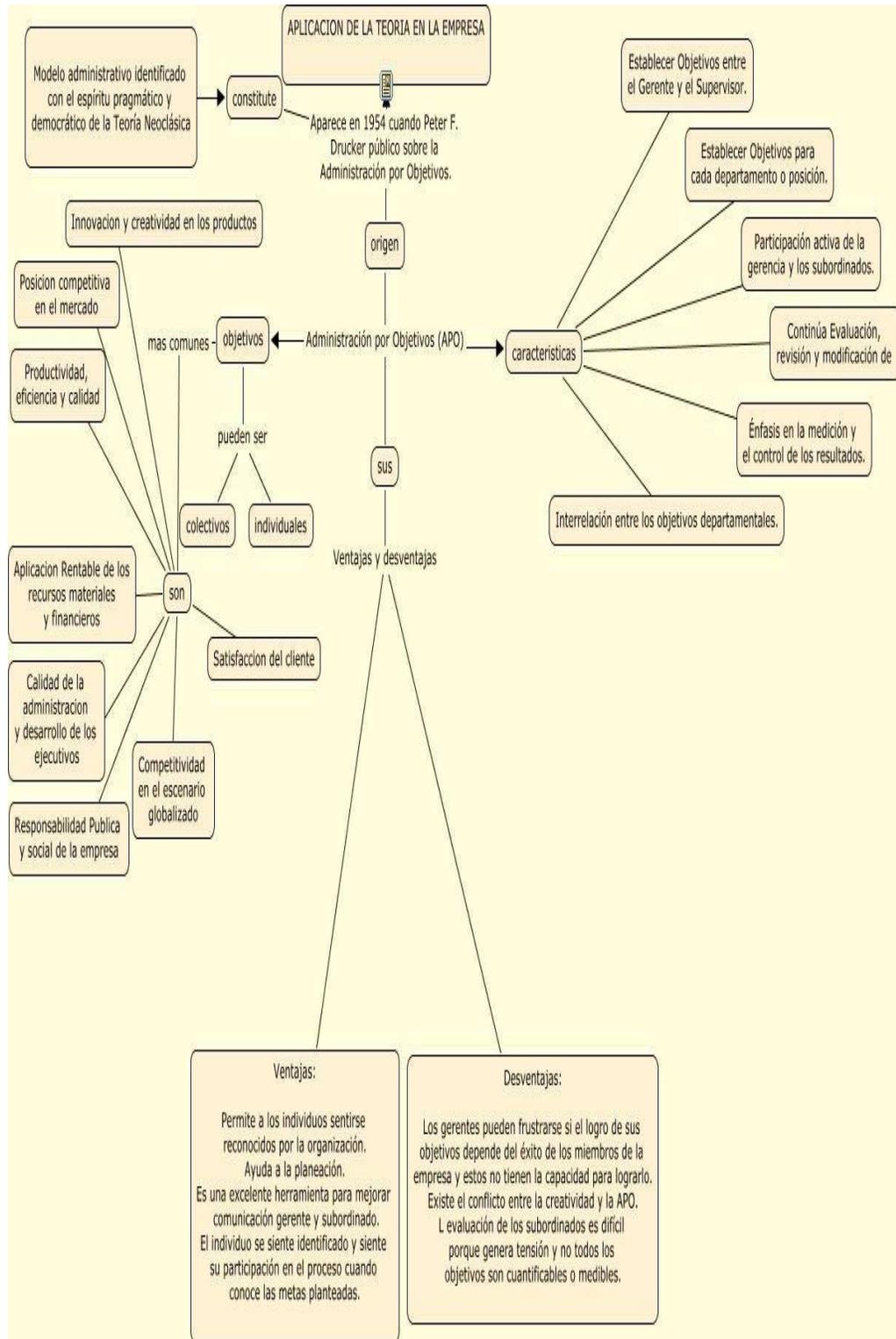
Aunque la aplicación de la dirección por objetivos plantea algunas dificultades en diversos puestos, especialmente por la dificultad de cuantificación de los objetivos, en principio es aplicable a todos los niveles de la organización.

**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.



FUENTE: Imagen de Google.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL.**

### **2.3.1. Capacitación Docente.**

La capacitación docente o formación docente se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades, cada uno necesario para cumplir sus labores eficazmente en la sala de clases y la comunidad escolar. (Wikipedia, 2014)

Aunque teóricamente la capacitación docente puede ser concebida y organizado como un perfeccionamiento continuo, a medida es dividida en las siguientes etapas:

- Capacitación docente inicial: un curso anterior al trabajo de profesor responsable de una sala de clases.
- Iniciación: proceso en el cual se adquiere conocimientos y respaldo durante los primeros años de aprendizaje o el primer año en una escuela particular.
- Desarrollo profesional: proceso dentro de la sala de clases para profesores en práctica. (Wikipedia, 2014)

(Díaz Barriga, 2002), señala que la formación docente puede ser vista desde tres diferentes perspectivas: tecnológica conductista, que se refiere a los medios que apoyan la labor docente; la perspectiva constructiva, enfocada al sujeto y la búsqueda personal del conocimiento; y la perspectiva crítico reflexiva, en la que el docente es autocrítico de su labor.

### **2.3.2. Administración Institucional.**

La Administración institucional es un sector de la Administración Pública integrada por entes públicos menores de carácter no territorial. Son los organismos públicos. (Wikipedia, 2014)

Administración institucional es una denominación que pretende englobar dentro de sí diferentes categorías que están unidas por la idea de ser unos entes administrativos dependientes de una Administración Territorial, respecto a la que guardan una relación de dependencia, a pesar de la autonomía relativa en la gestión de los fines que se les encomienda. Obedecen por tanto al principio de descentralización funcional, en contraposición al principio de descentralización territorial propio de los entes territoriales. Son institucionales por cuanto que su sustrato es el de ser una institución y no una corporación. Su creación se debe a la decisión de la Administración fundante. (Wikipedia, 2014)

La LOFAGE define a los organismos públicos estatales como “los creados bajo la dependencia o vinculación de la Administración General del Estado, para la realización de cualquiera de las actividades de ejecución o gestión, tanto administrativa, de fomento o prestación, como de contenido económico, cuyas características justifiquen su organización y desarrollo en régimen de descentralización funcional”, y les atribuye “personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión”. (Wikipedia, 2014)

La administración institucional está dotada de personalidad jurídica y la integran entes dotados de su propia personalidad jurídica. Sin embargo, ello no significa que sean administraciones independientes de la administración matriz, de ahí que la plena operatividad jurídica de la personalidad jurídica de estos entes instrumentales solamente se produce en relación a los terceros. (Wikipedia, 2014)

### **2.3.3. Administración Educativa.**

La administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

Observamos que la administración 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, etc.... a provechar y utilizar todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa. (ROJAS QUIÑONES, 2010)

Las instituciones educativas también tienen esta cualidad en su administración, sin embargo, si observamos que éstas proveen más

que un bien y servicio determinado, entonces coartamos la esencia y trascendencia de la institución educativa. En sí misma es el conocimiento que ahora es el mayor de los bienes capitalizables de la sociedad. (ROJAS QUIÑONES, 2010)

Aunque esta puede ser empresa, si la manejamos como tal, sólo por el beneficio de la ganancia que aporta a sus dirigentes, entonces perdemos la perspectiva final de dicha organización, este ha sido uno de los mayores retos de las organizaciones educativas, puesto que al poner en el centro como una empresa que genera ganancias, perdemos de vista lo que realmente aporta a la sociedad, lo que la misma no perdona en una institución educativa, ejemplo de ellos: cuando una escuela privada sólo ve la oportunidad de ganar con las colegiaturas, los materiales que vende y los servicios extras que aporta, como actividades extracurriculares, pierden de vista la función principal de su servicio que es la educación, el enfoque humano al que se brinda el servicio, que los alumnos tengan la ganancia educativa, al recibir un proceso de enseñanza - aprendizaje de calidad que le brinda un mejor desarrollo al individuo en su medio social, a la larga el alumno y su familia valoran esto en el servicio. Por lo que esta situación puede hacer que la institución crezca o decaiga, precios altos más mal servicio, sin lograr el real objetivo, es una receta infalible para la caída y cierre de este tipo de empresas. (ROJAS QUIÑONES, 2010)

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA**

#### **3.1. ANÁLISIS DE DATOS.**

En esta parte el investigador << sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación>> (Muñoz & Benassini, 1998), esto es muy importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

Estos procesos se encuentran ligados, por lo cual suele confundírseles. El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. Para ello, es necesario ligar los hallazgos con otro conocimiento disponible y manejador en el planteamiento del problema y en el marco teórico y conceptual (Dieterich, 2001).

Para el análisis de la información deben tomarse en cuenta la forma en que se planteó el problema, el marco teórico y conceptual y la hipótesis sujeta a prueba, con el fin que se cumplan los objetivos de la investigación (García, 2004).

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

### DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
<b>PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS</b>				
Organización en la I.E.	1	1	16	18
El manejo de conflictos en la I.E.	1	4	13	18
Consideración de las metas y objetivos de la I.E.	3	3	12	18
Involucramiento del Director en la parte administrativa y organizacional.	2	2	14	18
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.	0	2	16	18
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.	1	2	15	18
<b>OBSTÁCULOS EN EL DESARROLLO DE FUNCIONES</b>				
Involucramiento del personal en el desarrollo de la institución.	1	1	16	18
Imposición de órdenes.	13	3	2	18
Ambición e intereses personales.	15	2	1	18
Respeto a las labores del trabajador.	0	2	16	18

Desarrollo de la comunicación.	0	0	18	18
Exclusión y favoritismo.	16	1	1	18
Liderazgo directivo.	2	2	14	18

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a trabajadores (Docentes, director y administrativo). Mayo, 2014.

### **Análisis:**

La guía de observación nos demuestra que la deficiente administración que se da en la I.E. no desarrolla los indicadores necesarios para obtener una buena gestión, esto lo podemos confirmar a través de los siguientes indicadores:

En el indicador de “problemas administrativos”; se observa que nunca se da la organización en la I.E.(16); tampoco se da el manejo de conflictos (13); de metas y objetivos (12); no se da el involucramiento del Director en la parte administrativa y organizacional (14);mucho menos las funciones de dirección envuelven los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación (16); nunca se da la toma de decisiones y el ejercicio del poder por parte del Director (15).

En el indicador de “obstáculos en el desarrollo de funciones”; nunca se da el involucramiento del personal en el desarrollo de la institución (16); siempre se impone órdenes (13); se percibe la ambición e intereses personales (15); nunca se respeta las labores del trabajador (16); tampoco se desarrolla la comunicación (18); existe la exclusión y el favoritismo (16); como el liderazgo directivo es casi inexistente (14).

## **RESULTADOS DE ENCUESTA**

### **CUADRO Nº 01**

#### **DETERMINACIÓN ANTICIPADA DE OBJETIVOS EN LA I.E.**

<b>¿Se determina por anticipado los objetivos que se debe alcanzar en la I.E.?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	<b>2</b>	<b>11.1%</b>
<b>No</b>	<b>16</b>	<b>88.9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director y administrativo). Mayo, 2014

#### **Análisis:**

88.9% de los encuestados responde que no se determina por anticipado los objetivos en la I.E. en la que labora; a diferencia de un 11.1% que lo confirma. 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.

### **CUADRO Nº 02**

#### **COORDINACIÓN Y CONSENSO EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO**

<b>¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>No</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director y administrativo). Mayo, 2014.

#### **Análisis:**

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.

**CUADRO Nº 03**  
**PLAN DE DESARROLLO PARA ALCANZAR UNA META COMÚN**

¿La I.E. cuenta con un Plan de Desarrollo?	N	%
Sí	3	16.7%
No	15	83.3%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director y administrativo). Mayo, 2014.

**Análisis:**

83.3% de los encuestados responde que no existe un plan de desarrollo en la I.E; a diferencia de un 16.7% que lo confirma; a que se debe esto es que la I.E. si cuenta con un plan de desarrollo pero desfasado es por ello que los gestores no lo toman en cuenta.

**CUADRO Nº 04**  
**OBSTÁCULOS EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES**

¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?	N	%
Falta de recursos materiales	2	11.1%
El Director no respeta las labores	2	11.1%
Falta de comunicación con el Director	2	11.1%
Exclusión y favoritismo	4	22.3%
Falta de liderazgo directivo	8	44.4%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director y administrativo). Mayo, 2014.

**Análisis:**

44.4% de los trabajadores expresa que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de liderazgo directivo; 22.3% porque se da la exclusión y el favoritismo; el 11.1% manifiesta que por la falta de comunicación así mismo un mismo porcentaje refiere q la falta de respeto en sus labores por parte del director y la falta de recursos hace que estas funciones no se puedan desarrollar como se debe.

**CUADRO Nº 05**  
**RELACIÓN ENTRE TRABAJADORES Y DIRECTOR.**

<b>¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes) y el Director?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Muy Buena.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Buena.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Regular.</b>	<b>2</b>	<b>11.1%</b>
<b>Mala.</b>	<b>4</b>	<b>22.2%</b>
<b>Muy Mala.</b>	<b>12</b>	<b>66.7%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director y administrativo). Mayo, 2014.

**Análisis:**

Las relaciones que se desarrollan entre trabajadores y el Director son muy malas 66.7%; un 22.2% la considera las relaciones como mala y un 11.1% lo considera como regular.

## CUADRO N° 06

### MOTIVACIÓN A LOS TRABAJADORES POR PARTE DEL DIRECTOR

¿El Director motiva a los trabajadores (especialmente docentes)?	N	%
Sí	1	5.6%
No	17	94.4%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director y administrativo). Mayo, 2014.

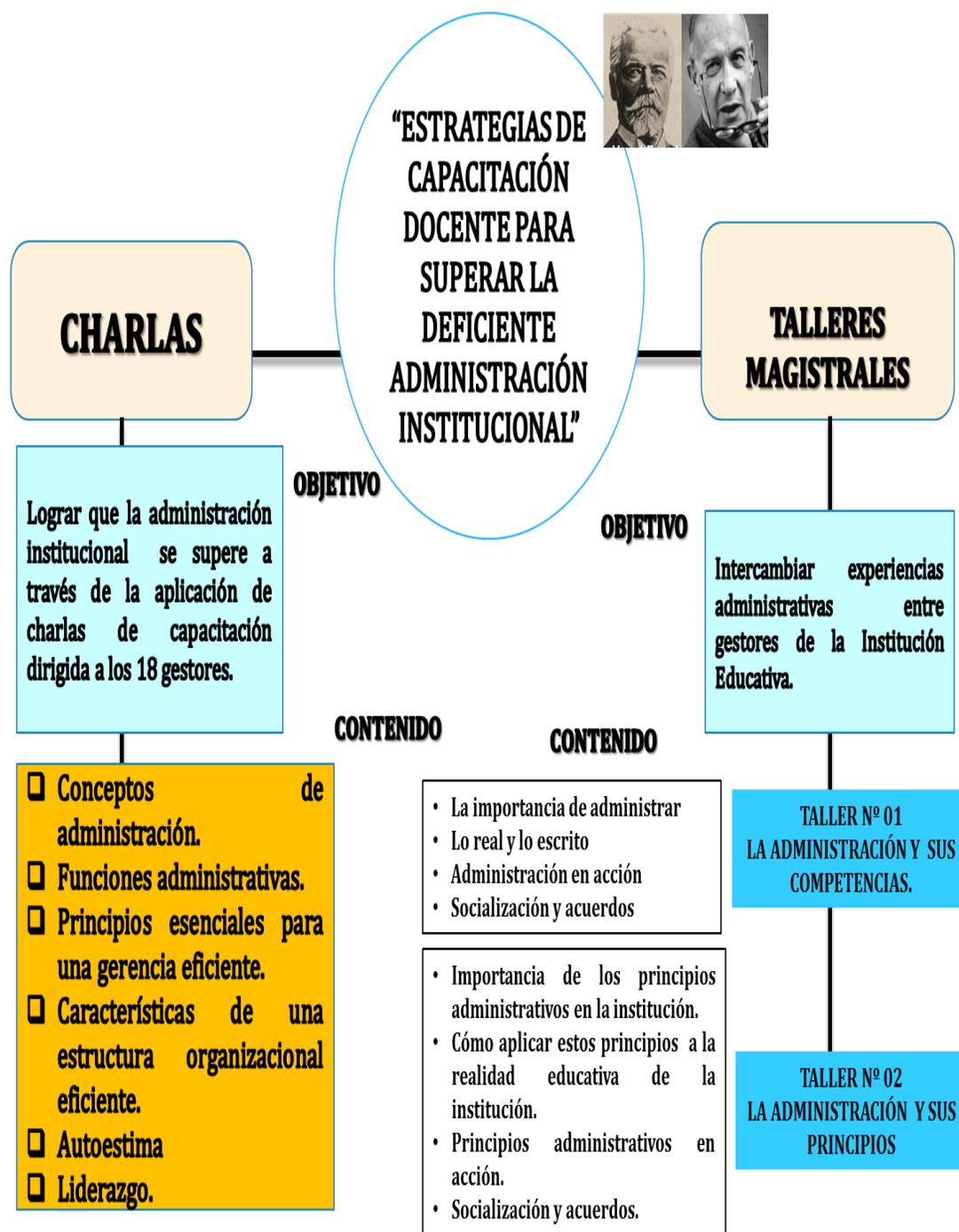
#### **Análisis:**

94.4% de trabajadores 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.

Así también justificamos cuantitativamente y demostramos la naturaleza mixta del problema de investigación

### **3.2. MODELO TEÓRICO.**

**“ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DOCENTE PARA SUPERAR LA DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL”**



FUENTE: Elaborado por el investigador.

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

Es responsabilidad de los directivos dirigir el proceso educativo. Los órganos colectivos de trabajo deben brindar a este proceso una atención sistemática, no es posible que se asuma la introducción de los resultados sin que sea objeto de atención de todos en el centro, por cuanto se trata de modificar de alguna manera las formas y vías de trabajo ya establecidas y estas modificaciones no pueden ser realizadas sin una adecuada planificación y control. Los directivos son los encargados de capacitar al claustro de profesores, en el proceso de introducción de los resultados.

La dirección de la escuela no solo proporciona al docente los recursos materiales necesarios para el desarrollo de su labor y organiza y controla el trabajo docente educativo, debe también, contribuir al desarrollo de su profesionalidad.

Las estrategias son prioritarias en la planificación, organización, dirección y evaluación de una institución. Lo que se busca es estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia) construir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano), para logra el desarrollo eficiente de la función del personal, unir los actos y los esfuerzos y verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas y órdenes.

### **3.2.2. Objetivo de la Propuesta.**

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

### **3.2.3. Fundamentación.**

#### **Fundamentos Teóricos:**

La Teoría Clásica de Henry Fayol 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.

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.

#### **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.

### **Fundamentación Pedagógica:**

Es necesario que el docente tome conciencia de la labor que desempeña, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo pedagógico, y de esta manera no caer en la improvisación y salir de la mediocridad en su desempeño.

Por otro lado, es necesario que la administración educativa, tenga su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo pedagógico que realizan los docentes.

Esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a que la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa.

### **Fundamentación Técnica:**

Es esencial que el personal directivo en su condición de administrador de la Institución Educativa, cuente con todos los instrumentos de gestión y la correspondiente normatividad para el caso, con el fin de que se pueda garantizar una administración eficiente. De igual forma, los profesores están en la obligación de prever su currícula, material didáctico y todas las herramientas del caso, de tal forma que le permita mejorar su trabajo pedagógico, y de esta manera recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente en la Institución Educativa.

#### **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 es un Programa de Estrategias de Capacitación Docente, que se desarrollará a través de charlas de capacitación dirigida a los gestores 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.

Así mismo se realizarán talleres de capacitación, conducidos por docentes de la misma Institución Educativa que han concluido sus estudios de Maestría.

**De acuerdo a las necesidades sentidas en la investigación se efectúan dos estrategias a las cuales denominamos:**

- Charlas de Capacitación.
- Talleres Magisteriales de Capacitación.

### **Charlas de Capacitación:**

#### **Objetivo:**

Lograr que la administración institucional se supere a través de la aplicación de charlas de capacitación dirigida a los 18 gestores.

#### **Contenido:**

- Conceptos de administración.
- Funciones administrativas.
- Principios esenciales para una gerencia eficiente.
- Características de una estructura organizacional eficiente.
- Autoestima
- Liderazgo.

#### **Funcionamiento:**

En primer lugar solicitar a los gestores su participación activa en el desarrollo de la capacitación, con la finalidad de incrementar su horizonte de conocimientos necesarios para mejorar su rol como tal.

Posteriormente se da a conocer a cada participante la fecha, y tema, todos participarán activamente.

Al término de la capacitación los asistentes son invitados a realizar observaciones por escrito con la finalidad de dar a conocer sus opiniones que servirán para enriquecer el objetivo del programa.

**Evaluación:**

Se evaluará a través de fichas de evaluación por cada tema desarrollado ya sea charla o en el taller.

**Resultados:**

Disposición de realizar una administración educativa eficiente por parte del personal directivo. Capacitación y toma de conciencia por parte de todos los que pertenecen a la organización institucional.

**Talleres Magisteriales:**

**Objetivo:**

Intercambiar experiencias administrativas entre gestores de la Institución Educativa.

**Funcionamiento:**

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

En forma oficial se les convocará a todos los gestores para comunicarles referente a las fechas y horarios en que se llevarán a cabo los talleres.

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

**Contenidos:**

**TALLER Nº 01  
LA ADMINISTRACIÓN Y SUS COMPETENCIAS.**

**Descripción General:** Este taller se basa en las experiencias acorde a lo observado e investigado. Pretende dar sentido a la necesidad de darle espacio al equipo institucional con una serie de herramientas de administración que garanticen la calidad de los servicios que serán prestados en ellos. De igual manera, se asocia la administración con la sostenibilidad del equipo, es decir con la necesidad de asegurar recursos para que la comunidad educativa pueda seguir disponiendo de recursos informáticos por largo tiempo.

**Objetivo:** Generar en los gestores las competencias necesarias para la administración del equipo y su espacio de trabajo, desarrollando los criterios para ejercer una buena administración.

**Participantes:** El facilitador o capacitador responsable y los trabajadores de la Institución Educativa.

**Temáticas:**

<b>TEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>La importancia de administrar</b>	Sensibilizar a los participantes y discutir el concepto administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas sobre el concepto de administración institucional.</li> <li>• Debate y construcción colectiva de acuerdos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero</li> <li>• Marcadores</li> </ul>
<b>Lo real y lo escrito</b>	Entender la importancia de los registros como herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión en plenaria sobre el tema</li> <li>• El/la capacitador presenta los formatos propuestos por el maestrante y se discuten en plenaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Formatos de administración elaborados por el maestrante.</li> </ul>
<b>Administración en acción</b>	Identificar las actividades cotidianas en el uso de los equipos y analizar la importancia de la administración en esos procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simular las condiciones de administración del equipo en momentos claves a través de sociodrama por grupos.</li> <li>• Entrega del equipo</li> <li>• Asignación de tiempo a un trabajador de la I.E.</li> <li>• Aparición de un problema en la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos</li> <li>• Formatos de administración</li> </ul>

<p><b>Socialización y acuerdos</b></p>	<p>Reflexionar sobre la importancia de la buena administración Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir las deficiencias administrativas que se presentaron en los sociodrama y proponer mecanismos para superarlas.</li> <li>• Discutir el futuro de los equipos y la forma en que pueden ser renovados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero</li> <li>• Marcadores</li> </ul>
--	---	---	---

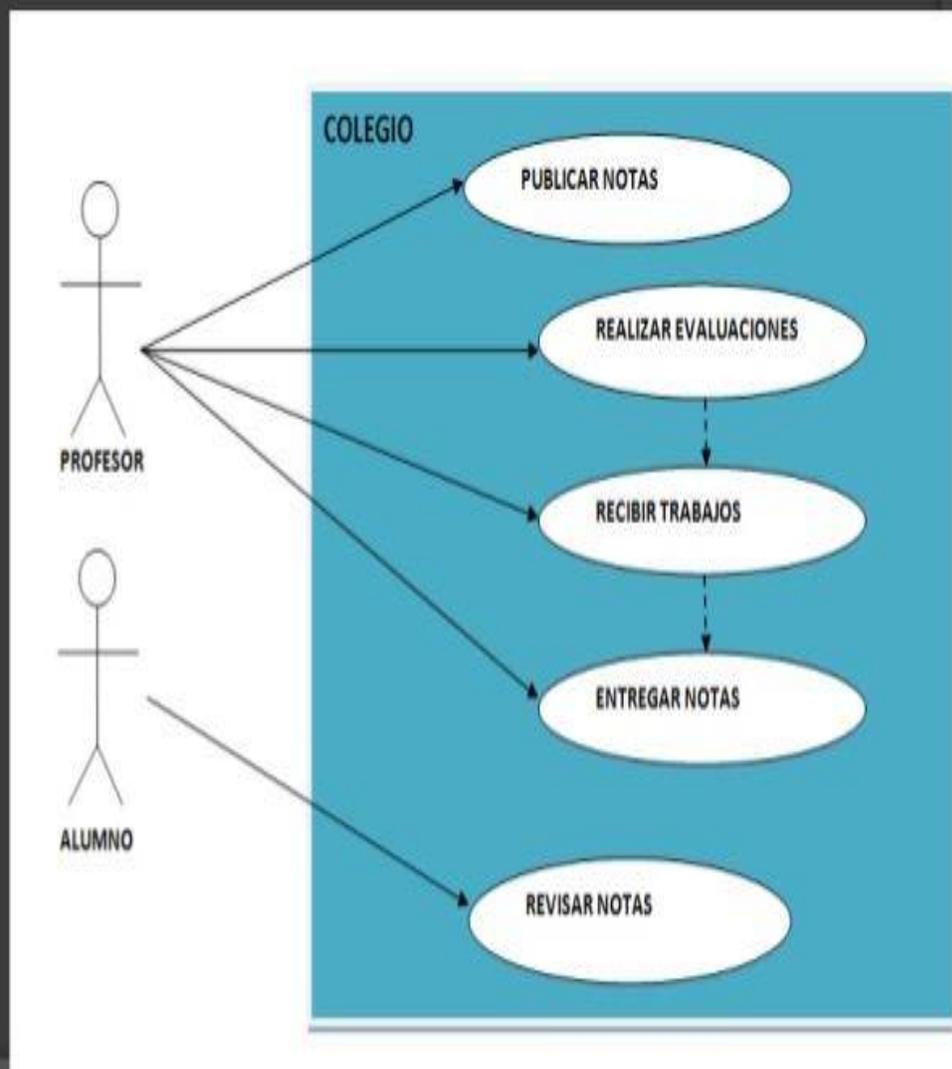
Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.

# Importancia de la Administración



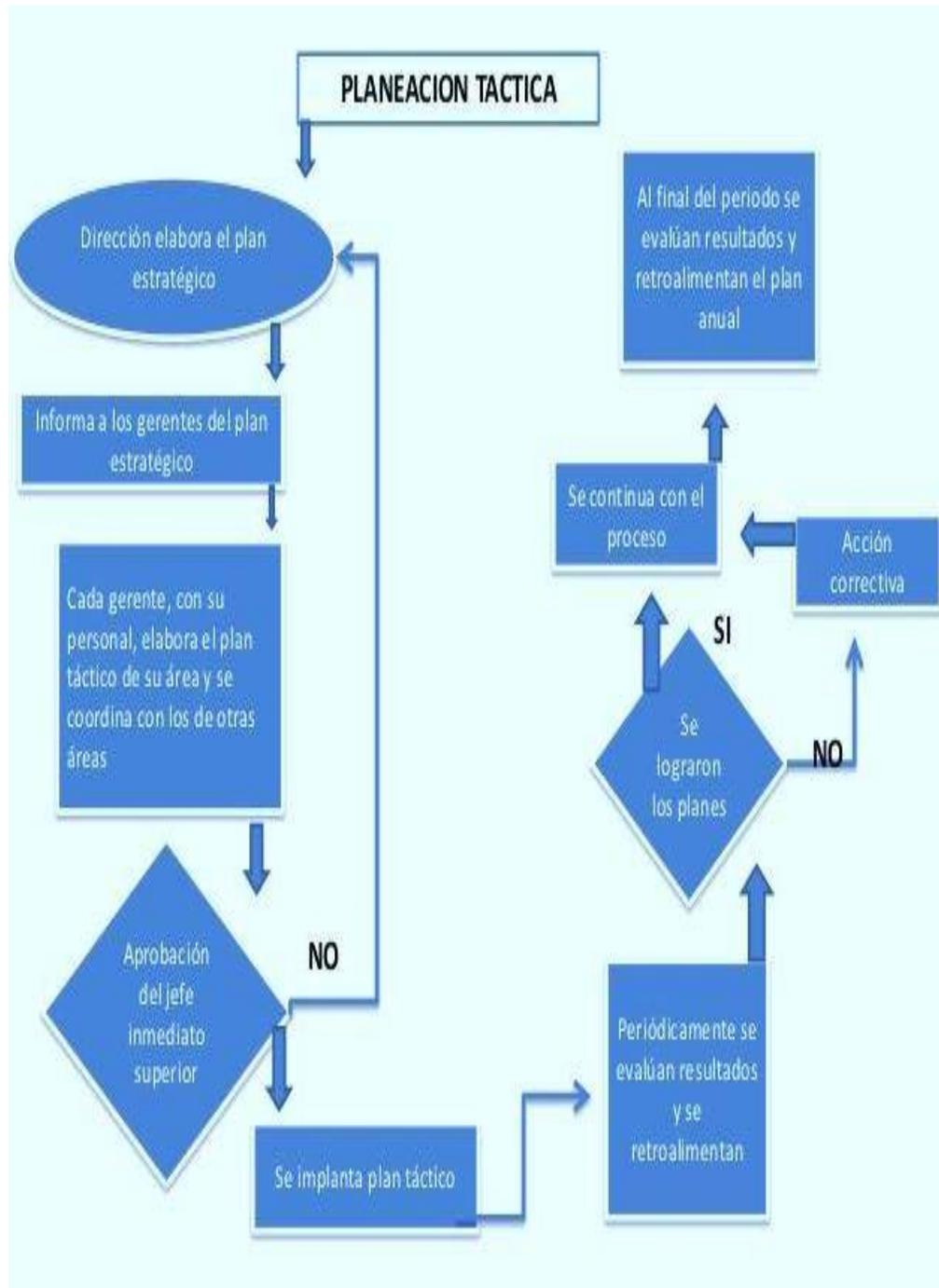
**La administración nace con la humanidad por lo cual su carácter universal", se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, y en general es esencial para cualquier organismo social. A continuación se verán algunas de sus características y su importancia.**

# DIAGRAMA DE CASOS DE USO



Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.

## ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN



Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.

## Qué es la Socialización

- La socialización es el proceso social por el cual aprendemos a ser miembros de una comunidad humana y a interiorizar los valores y roles de la sociedad en que hemos nacido y habremos de vivir.

## LA SOCIALIZACION ES

- Proceso por el cual se logra que los individuos se *ajusten* al orden social
- En segundo lugar, la socialización es el proceso por el cual una sociedad se reproduce por sí misma en una nueva generación (reproducción cultural); es decir, mediante la socialización los valores y la tradición del pasado se continúan y perpetúan. Así, la socialización es lo que proporciona a la sociedad la continuidad en el tiempo.
- En tercer lugar y como consecuencia de lo anterior, *socializar* algo pasa a ser el compartir ese algo con otros para que ellos lo interioricen y lo hagan parte de su ser (cultural).

Fuente: elaborado de acuerdo a investigación.

### **Reflexiones útiles para el taller:**

En este taller se reflexiona sobre ideas como ¿Qué se administra? ¿Para qué sirve? ¿Qué pasa cuando no hay o se hace mal?

Se desarrolla una estrategia de administración para garantizar que el equipo esté disponible de manera continua, equitativa y efectiva para la comunidad educativa, para garantizar que siempre haya quién pueda responder por la seguridad y el buen uso del equipo. La administración es un servicio para que la gente pueda usar equipo para los procesos educativos.

Algunas personas pueden pensar que la administración es el poder para decidir lo que se puede hacer o no con el equipo de trabajadores. El trabajo de simulación de situaciones cotidianas, durante el taller, da la oportunidad para ver los diferentes estilos de administración que se pueden dar, más que recomendar uno y censurar otros se puede generar la reflexión sobre el papel de la administración y la necesidad de hacerla como un servicio para potenciar el proceso educativo.

Otro elemento clave es construir sentido en torno a la necesidad del registro como mecanismo administrativo. Si no se logra entender para qué y por qué se llevan registros de las personas que trabajan o de los programas instalados (son sólo dos ejemplos) la gente sentirá que el registro es un trámite burocrático que sólo estorba y buscará la manera de evitarlo.

Finalmente, el taller introduce un aspecto clave, se administra para asegurar la sostenibilidad, es decir la perduración de los recursos en el

tiempo. En el taller se discute en torno a la posibilidad de renovar los equipos y grupos de trabajo.

**Recursos:**

<b>Locativos</b>	Una sala de cómputo con por lo menos un equipos de CPU y que permita la concentración en el trabajo. Un lugar que cuente con espacios cómodos alrededor para que las personas puedan hacer el trabajo en subgrupos.	
<b>Informáticos</b>	Un aula o salón, mínimo uno o dos equipos de trabajo.	
<b>Papelería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablero o papelógrafo</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Papel periódico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda de la capacitación.</li> <li>- Cuadernos o libretas para tomar notas.</li> <li>- Guías para las actividades</li> </ul>
<b>Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartilla solución a problemas frecuentes en la administración institucional-pedagógica. Guía para la administración.</li> <li>- Formatos, planilla de mantenimiento, formato de asignación, hoja de vida, condiciones del espacio.</li> <li>- Documento guía práctica de equipos.</li> <li>- Especificaciones técnicas, formato, modelo.</li> <li>- Portafolio de la estrategia de acompañamiento pedagógico a los grupos de trabajo.</li> </ul>	
<b>Refrigerios</b>	Según recursos disponibles, son responsabilidad del maestrante.	

**TALLER Nº 02**  
**LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PRINCIPIOS**

**Descripción general:** Este taller busca demostrar que la administración debe ser aprendida y desarrollada en la Institución para elevar la calidad educativa.

**Objetivos:** Dar a conocer los principios administrativos y ejemplificarlos en la realidad institucional.

**Participantes:** El facilitador, el coordinador del taller y los trabajadores de la institución.

**Temáticas:**

TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
<b>Importancia de los principios administrativos en la institución.</b>	Sensibilizar a los participantes y discutir los principios necesarios en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas sobre los principios administrativos.</li> <li>• Debate y construcción colectiva de acuerdos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero</li> <li>• Marcadores</li> </ul>
<b>Cómo aplicar estos principios a la realidad educativa de la institución.</b>	Ejemplificar los principios en la realidad administrativa de la I.E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión en plenaria sobre el tema</li> <li>• El/la capacitador presenta un principio y su ejemplo de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero, marcadores</li> <li>• Ejemplos elaborados por el facilitador, aplicado a la realidad.</li> </ul>

<p><b>Principios administrativos en acción</b></p>	<p>Identificar las funciones y áreas débiles para simular la aplicación del principio y proponer solución al problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simular las condiciones de administración del equipo en momentos claves a través de sociodrama por grupos</li> <li>• Principios.</li> <li>• Entrega del equipo</li> <li>• Asignación de tiempo a un trabajador de la I.E.</li> <li>• Aparición de un problema en la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos</li> <li>• Formatos con principios de administración</li> </ul>
<p><b>Socialización y acuerdos</b></p>	<p>Reflexionar sobre la importancia de los principios en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir las deficiencias administrativas que se presentaron en los sociodrama y proponer mecanismos para superarlas.</li> <li>• Discutir el futuro de los equipos y la forma en que pueden ser renovados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero</li> <li>• Marcadores</li> </ul>

## PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS A TRABAJARSE EN LA I.E.



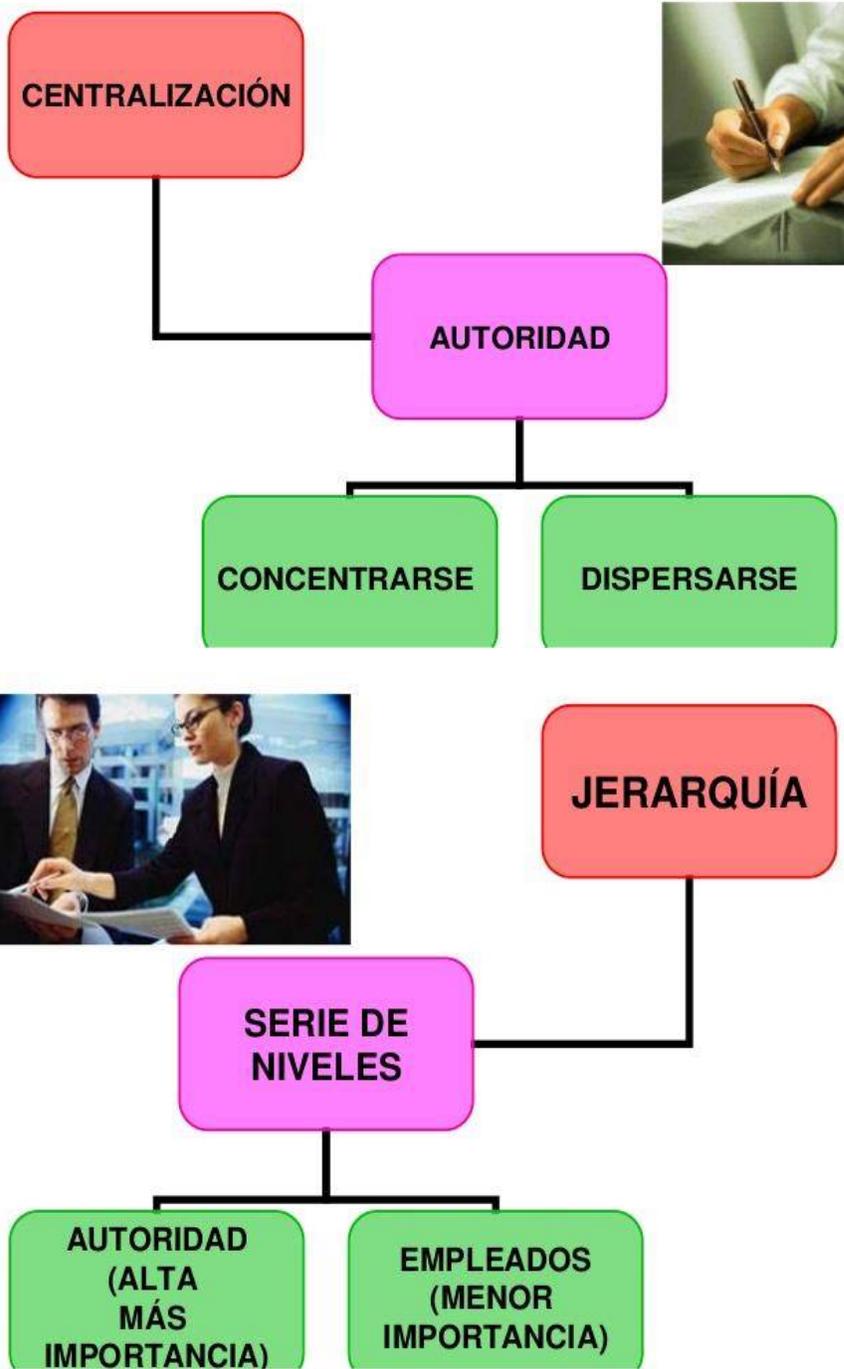
Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.



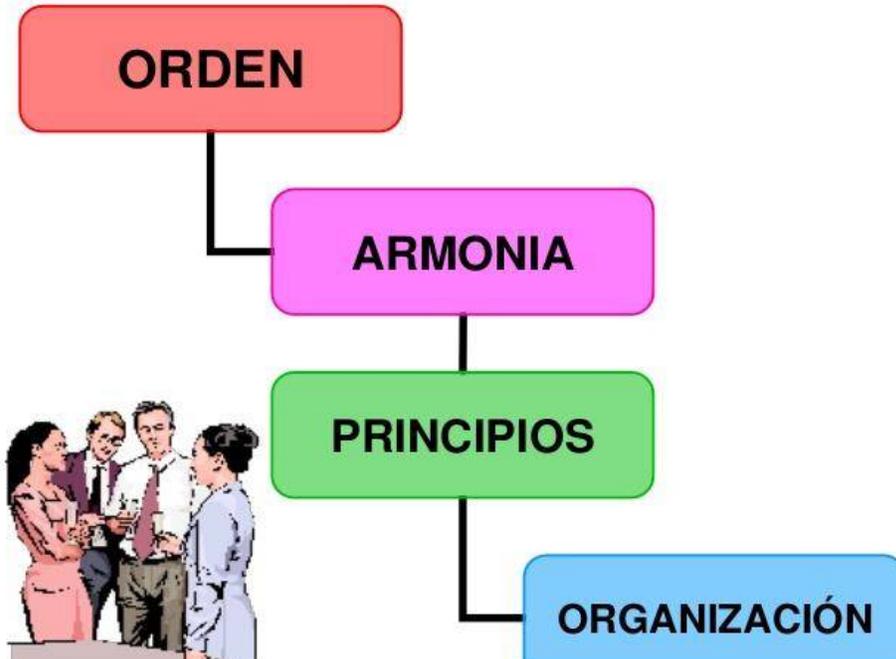
Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.



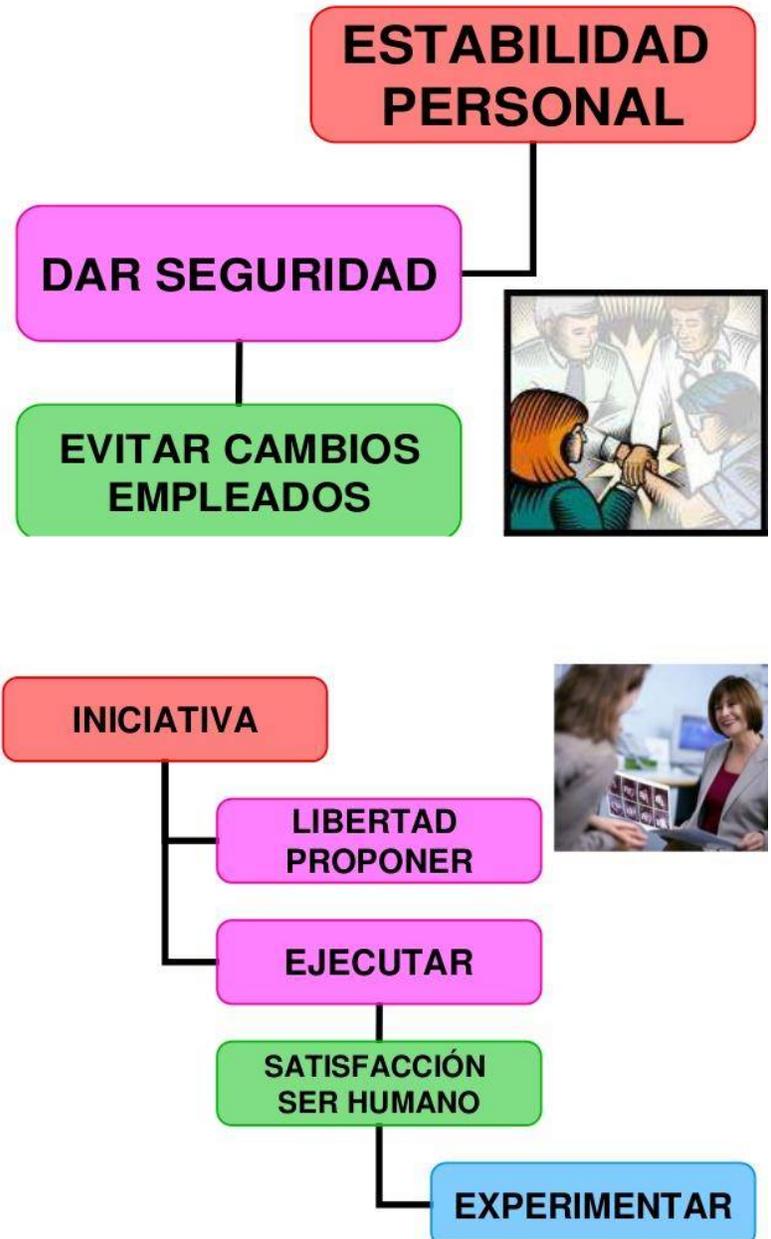
Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.



Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.



Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.

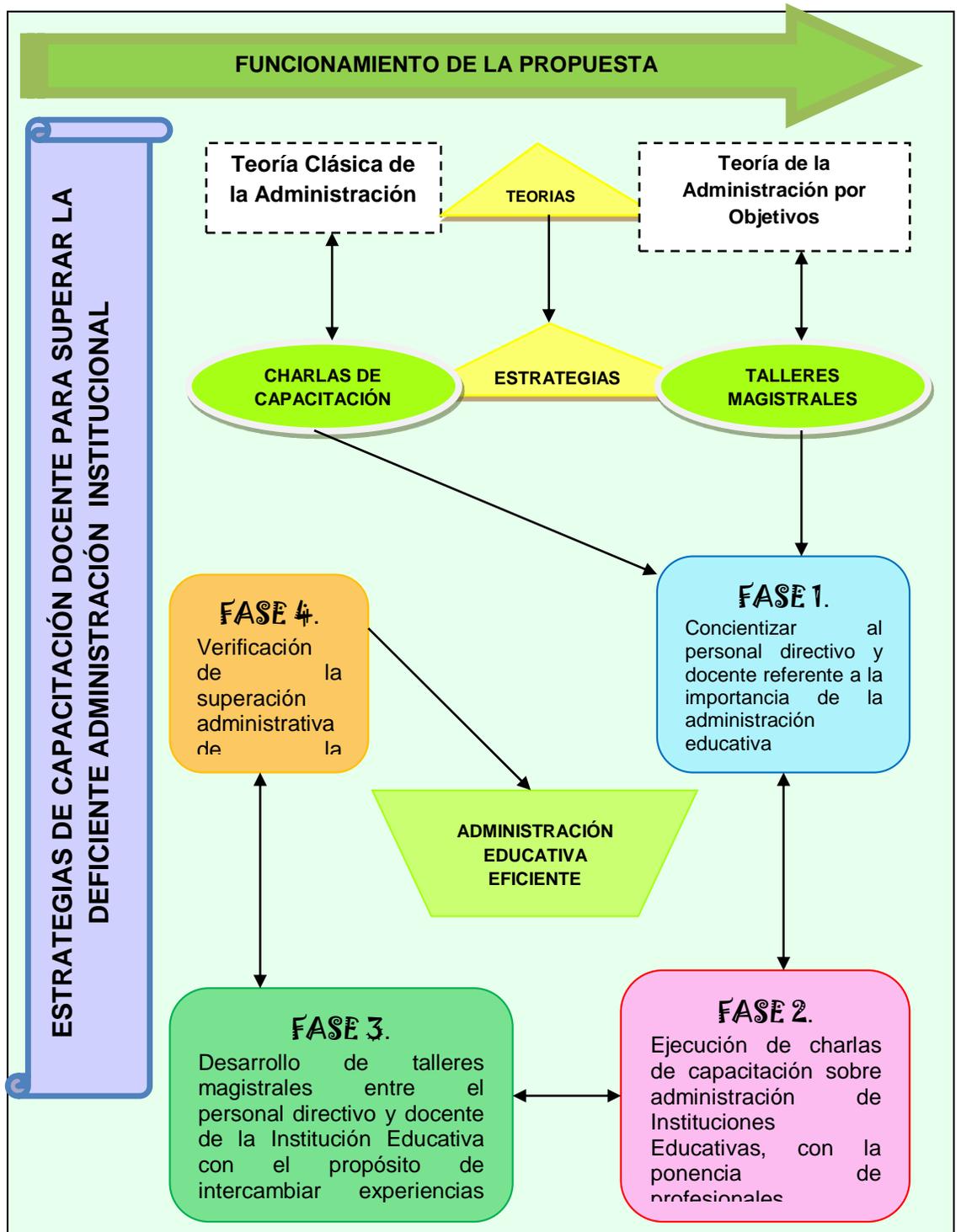


Fuente: Elaborado de acuerdo a investigación.

**Recursos:**

<b>Locativos</b>	Una sala de cómputo con por lo menos un equipos de CPU y que permita la concentración en el trabajo. Un lugar que cuente con espacios cómodos alrededor para que las personas puedan hacer el trabajo en subgrupos.	
<b>Informáticos</b>	Un aula o salón, mínimo uno o dos equipos de trabajo.	
<b>Papelería</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tablero o papelógrafo</li><li>- Marcadores</li><li>- Papel periódico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Agenda de la capacitación.</li><li>- Cuadernos o libretas para tomar notas.</li><li>- Guías para las actividades</li></ul>
<b>Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cartilla solución a problemas frecuentes en la administración institucional-pedagógica. Guía para la administración.</li><li>- Formatos, planilla de mantenimiento, formato de asignación, hoja de vida, condiciones del espacio.</li><li>- Documento guía práctica de equipos.</li><li>- Especificaciones técnicas, formato, modelo.</li><li>- Portafolio de la estrategia de acompañamiento pedagógico a los grupos de trabajo.</li></ul>	
<b>Refrigerios</b>	Según recursos disponibles, son responsabilidad del maestrante.	

### 3.2.5. Ilustración de las Estrategias de Capacitación.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

### 3.2.6. Desarrollo Metodológico.

Para la realización de las charlas y talleres y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación.</li><li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>
--	---

### 3.2.7. Evaluación de Temáticas.

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 cada temática.

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

<b>I. Objetivo (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
<b>II. Contenidos (Marca con una X )</b>		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	SI	NO

4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

### 3.2.8. Cronograma.

FECHA POR ESTRATEGIAS AÑO 2014	INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA "19 DE JUNIO", SALITRAL, SULLANA, DE PIURA															
	TALLER N° 01								TALLER N° 02							
	Junio				Julio				Agosto				Setiembre			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	DIAS				DIAS				DIAS				DIAS			
Coordinaciones previas																
Convocatorias de participantes																
Desarrollo de estrategias.																
Conclusiones y recomendaciones																

### 3.2.9. Presupuesto.

#### Recursos Humanos:

CANT.	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
1	CAPACITADOR (Estrategias)	S/ 300.00	S/ .600.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 600.00</b>

#### Recursos Materiales:

<b>CANT.</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL</b>
72	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 360.00
100	Papel sábana	S/ 0.50	S/ 50.00
424	Copias	S/ 0.10	S/ 42.40
---	Otros		S/1000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 1452.40</b>

<b>Resumen del monto solicitado</b>	
<b>Recursos Humanos</b>	S/ 600.00
<b>Recursos Materiales</b>	S/ 1362.40
<b>Total</b>	<b>S/1962.40</b>

### 3.2.10. Financiamiento.

**Responsable:** GONZAGA RAMÍREZ, Edgardo Rosas.

## CONCLUSIONES

1. 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.
2. 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.
3. Se elaboró la propuesta “Estrategias de Capacitación Docente para superar la Deficiente Administración Institucional”. Teóricamente la enfocamos desde las teorías de Henry Fayol y de Peter Drucker, que sirvieron de fundamento a la propuesta
4. El acopio de información describió y caracterizó el problema de investigación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es necesario que la Institución Educativa ejecute la propuesta para superar la deficiente administración institucional.
2. Se sugiere que la propuesta se socialice a nivel de otras I.E. con el propósito de mejorar la gestión administrativa.
3. Aplicar la propuesta en otras instituciones para evaluar su nivel de eficacia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ MEDINA, María de Lourdes. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Person Educación, México.
2. CALERO, M. (2006). Gestión Educativa. Lima – Perú. Ediciones Abedul.
3. CHIAVENATO, I. (2004). Administración: proceso administrativo”. Editorial Mc.Graw-Hill México.
4. CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Industria Editorial Mexicana.
5. CRISÓLOGO, A. (1999). Diccionario Pedagógico. Lima – Perú. Ediciones Abedul.
6. DAFT DOROTHY MARCIC, Richard L. (2008). Introducción a la Administración. 4ª edición. Thompson ediciones, España.
7. DÍAZ BARRIGA, Frida (2002). Aportaciones de las perspectivas constructivista y reflexiva en la formación docente. Perfiles educativos 24 (97-98): 6-25.
8. DRUCKER, Peter F. (2005). Pioneer in Social and Management Theory, Is Dead at 95. The New York Times, November 12.
9. DURAN, Manuel. (1994). El Liderazgo Situacional: Una alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta, Venezuela.
10. FANNING, M., Vásquez, M. & Noblecilla, E. (s/f). Guía para la Elaboración de Referencias y Citas según Normas de la American Psychological Association (APA). Lambayeque – Perú. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.
11. FAYOL, Henry. (1916) (en francés). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, París, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128.

12. FAYOL, Henry. (1987). Principios de la Administración Científica Edición 14.
13. GARCÍA, G., L. (1997). Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.
14. GIBSON, D. (2001). Las Organizaciones. Editorial MC.GRAWHILL, Santiago de Chile.
15. GONZÁLEZ, E. (1993). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
16. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
17. IBARROLA, María. (1992). La evaluación del trabajo académico desde la perspectiva del desarrollo sui generis de la educación superior en México.
18. KAUFMAN, R., (2004). Planificación de Sistemas Educativos, Trillas, México, 24 p.
19. LLARENA, Rocío. (1991). Evaluación del personal académico. Perfiles Educativos N° 53-54, CISE-UNAM, México.
20. LUVIANO JIMÉNEZ, David. (2002). Marco conceptual y metodológico para evaluar el desempeño docente maestrías del CENIDET. Cuernavaca, México.
21. PETER F. DRUCKER. (2005). Pioneer in Social and Management Theory, Is Dead at 95. The New York Times, November 12.
22. PRATS, J. & Rovira, J. (Ed). (1995). Océano Uno. Colombia.
23. RAMÍREZ CARDONA, Carlos. (2007). Fundamentos de la Administración. Ecoe Ediciones Ltda. Bogotá, Colombia.
24. ROJAS QUIÑONES, J.M. (2010). Gestión educativa en la sociedad del conocimiento, p. 27.

## LINKOGRAFÍA

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Salullana>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Piura>
- <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas)
- [www.Maseficaz.com](http://www.Maseficaz.com)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Capacitaci%C3%B3n\\_docente](https://es.wikipedia.org/wiki/Capacitaci%C3%B3n_docente)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_institucional](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_institucional)
- <http://www.google.com.pe/imgres?q=piura&um=1&hl>
- <http://www.aulafacil.com/>
- <https://www.google.com.pe/search?q=teoria+clasica+de+henry+fayol>.
- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/4215/1/Gesti%C3%B3n%20docenteadministrativa%20y%20desarrollo%20institucional%20del%20Colegio%20Nacional%20T%C3%A9cnico%20Agropecuario%20Luz%20de%20Am%C3%A9rica.pdf>
- <http://www.bdigital.unal.edu.co/9039/1/7708531.2012.pdf>

# ANEXOS



**ANEXO N° 01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**UNIDAD DE POSTGRADO**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Edad:.....sexo:.....

Cargo:.....

Lugar y fecha de la aplicación:.....

Responsable: .....

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
<b>PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS</b>				
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**



**UNIDAD 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!

1. ¿Se determina por anticipado los objetivos que se debe alcanzar en la I.E.?

SI  
NO



2. ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?

Sí  
No



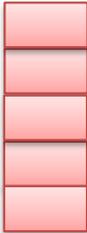
3. ¿La I.E. cuenta con un Plan de Desarrollo?

Sí  
No



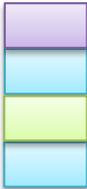
4. ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?

Falta de recursos materiales  
El Director no respeta las labores  
Falta de comunicación con el Director  
Exclusión y favoritismo  
Falta de liderazgo directivo



5. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes) y el Director?

Muy Buena.  
Buena.  
Regular.  
Mala.  
Muy Mala.



6. ¿El Director motiva a los trabajadores (especialmente docentes)?

Sí  
No





**ANEXO Nº 03**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA (DOCENTES Y DIRECTOR)**

Edad:.....sexo:.....  
 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 I.E.?

-----  
-----

**CÓDIGO B. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DOCENTE.**

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

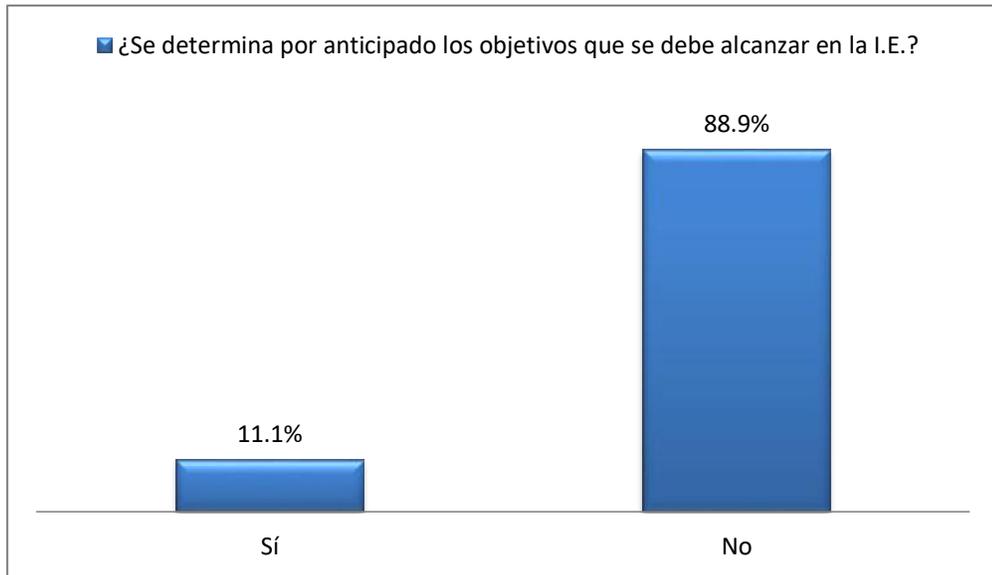
-----  
-----

6. ¿Está usted de acuerdo con las teorías de Henry Fayol y Peter Drucker como fundamento de las Estrategias de Capacitación Docente?

-----  
-----

## ANEXO 04

### GRAFICO N°01



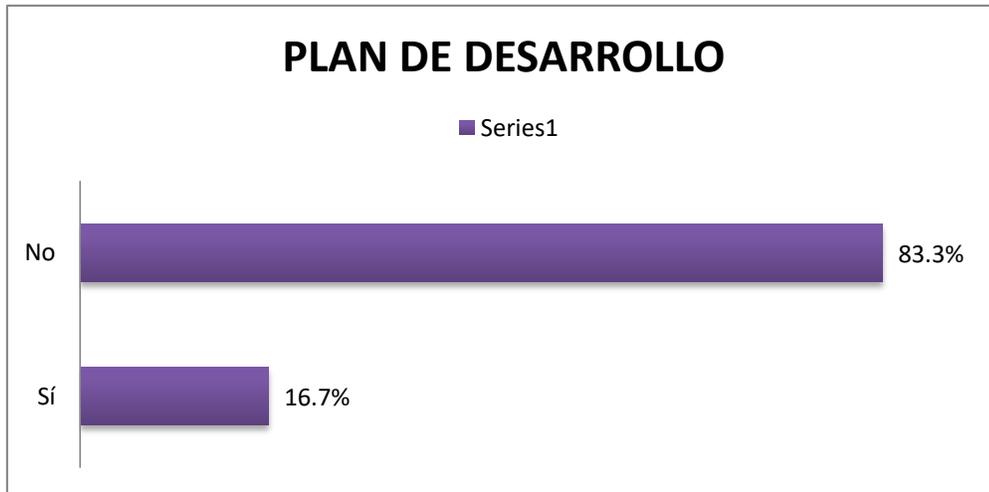
FUENTE: Cuadro N°01

### GRAFICO N°02



FUENTE: Cuadro N°02

**GRAFICO N°03**



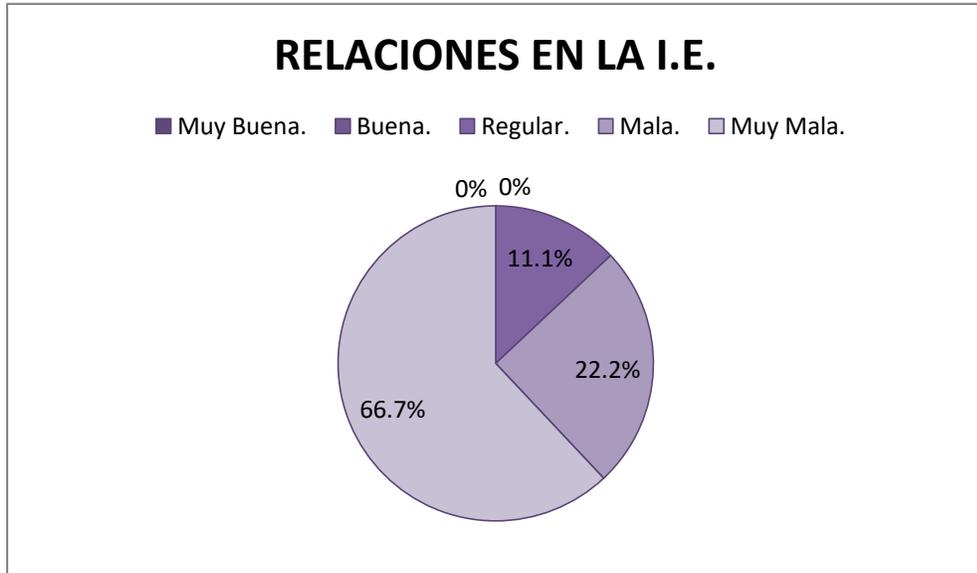
FUENTE: Cuadro N°03

**GRAFICO N°04**



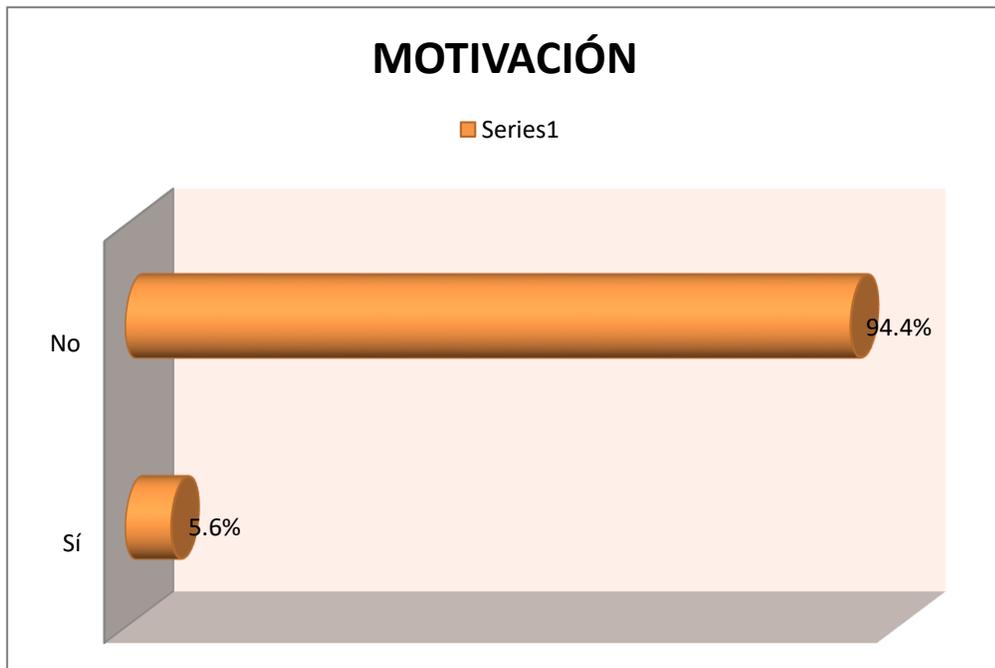
FUENTE: Cuadro N°04

**GRAFICO N°05**



**FUENTE:** Cuadro N°05

**GRAFICO N°06**



**FUENTE:** Cuadro N°06