

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



El control administrativo del director en la Institución Educativa
N°40058 Ignacio Álvarez Thomas, Arequipa 2018

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación
con mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Autor
Becerra de Fernández, Janette Cristina

Asesor
Varas Boza, Lucy

Código Orcid-Asesor
0000-0001-7116-5185

Chimbote – Perú
2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	iv
Abstract	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos.....	xi
 Capítulo 1	
Introducción	
1.1. Antecedentes	01
1.2. Problema	05
1.3. Justificación	10
1.4. Marco referencial	11
1.4.1. Control Administrativo	11
1.4.1.1. Elementos del Control	14
1.4.1.1.1. Establecimiento de Estándares.....	16
1.4.1.1.2. Medición del Desempeño	17
1.4.1.1.3. Corrección de Desviaciones.....	18
1.4.1.1.4. Retroalimentación del Proceso	20
1.4.1.2. Mecanismos de control en la evaluación del desempeño docente.....	21
1.4.1.2.1. Medios de Control	22
1.4.1.2.2. Periodicidad del Control	24
1.4.1.2.3. Medidas Correctivas	25
1.4.2. Evaluación del desempeño docente	26

1.4.2.1. Preparación docente	29
1.4.2.2. Cualidades humanas	32
1.4.2.3. Planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje	34
1.4.2.4. Desarrollo de las experiencias de aprendizaje	36
1.5. Formulación de la hipótesis	38
1.6. Variable de estudio	38
1.6.1. Operacionalización de la variable.....	39
1.7. Objetivos	39
1.7.1. Objetivo general.....	39
1.7.2. Objetivos específicos	40
Capítulo 2	
Material y métodos	
2.1. Enfoque de la investigación.....	41
2.2. Tipo de investigación.....	41
2.3. Diseño de investigación	41
2.4. Población y muestra.....	42
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.6. Análisis estadístico	43

Capítulo 3

Resultados de la investigación

3.1. Cuestionario aplicado a los docentes de la Institución N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado	45
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	45
Establecimiento de estándares	
Tabla 2	47
Medición del desempeño	
Tabla 3	49
Corrección de desviaciones	
Tabla 4	51
Retroalimentación del proceso	
Tabla 5	53
Dimensión: elementos de control	
Tabla 6	55
Medios de control	
Tabla 7	57
Periodicidad del control	
Tabla 8	59
Medidas correctivas	
Tabla 9	61
Dimensión: mecanismos de control	
Tabla 10	63
Variable: control administrativo	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	46
Establecimiento de estándares	
Gráfico 2	47
Medición del desempeño	
Gráfico 3	49
Corrección de desviaciones	
Gráfico 4	51
Retroalimentación del proceso	
Gráfico 5	53
Dimensión: elementos de control	
Gráfico 6	55
Medios de control	
Gráfico 7	57
Periodicidad del control	
Gráfico 8	59
Medidas correctivas	
Gráfico 9	61
Dimensión: mecanismos de control	
Gráfico 10	63
Variable: control administrativo	

PALABRAS CLAVES

Tema

Control Administrativo.

Theme

Administrative Control.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Área: Ciencias Sociales.

Subárea: Ciencias de la Educación.

Disciplina: Educación General.

Línea de investigación: Organización y dirección de las instituciones educativas

**El control administrativo del director en la Institución Educativa N°
40058 Ignacio Álvarez Thomas, Arequipa 2018.**

**The administrative control of the director in the Educational
Institution No. 40058 Ignacio Álvarez Thomas, Arequipa 2018.**

RESUMEN

El trabajo de investigación fue llevado a cabo en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado. Tomando en cuenta de que el tema desarrollado ha sido producto de nuestro interés por que aporta un modelo de control administrativo que permitirá a los gerentes educativos evaluar el desempeño docente en las diferentes actividades o funciones propias de su labor. El objetivo de este estudio fue caracterizar el control administrativo del director en la Institución Educativa N°40058 Ignacio Álvarez Thomas, del distrito Cerro Colorado, Arequipa. Este trabajo se basó en el tipo de estudio descriptivo, mientras que su diseño fue de campo ya que permitió interactuar con el objeto a analizar. La muestra quedó conformada por 35 docentes, a quienes se les aplicó el instrumento cuestionario con escala de Likert para recoger la información. Se llega a la siguiente conclusión: el control administrativo, se caracteriza en que el 50.45 % de docentes considera que nunca se desarrolla de forma excelente, mientras que el 32.15 % asevera que a veces. En la variable mecanismos de control podemos afirmar que es el que presenta más déficits ya que el 54 % de docentes aseveran que nunca se ejecutan en la institución que, en cuanto a los elementos de control que en un 46.9 % aseguran que nunca se desarrollan.

ABSTRACT

The research work was carried out at Educational Institution No. 40058 Ignacio Álvarez Thomas, district of Cerro Colorado. Taking into account that the topic developed has been a product of our interest because it provides a model of administrative control that will allow educational managers to evaluate teaching performance in the different activities or functions of their work. The objective of this study was to characterize the administrative control of the director in Educational Institution N°40058 Ignacio Álvarez Thomas, in the Cerro Colorado district, Arequipa. This work was based on the type of descriptive study, while its design was field since it allowed interaction with the object to be analyzed. The sample was made up of 35 teachers, to whom the questionnaire instrument with a Likert scale was applied to collect the information. The following conclusion is reached: administrative control is characterized in that 50.45% of teachers consider that it never develops excellently, while 32.15% say that sometimes. In the control mechanisms variable, we can affirm that it is the one that presents the most deficits, since 54% of teachers affirm that they are never executed in the institution, which, in terms of control elements, 46.9% assure that they are never developed.

INTRODUCCIÓN

En lo que respecta a los antecedentes internacionales se tienen los siguientes trabajos:

Tomalá (2017) en su tesis denominada “La gestión administrativa del gerente educativo y propuesta de reingeniería de proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de Octubre, cantón Samborondón, provincia del Guayas, Ecuador” tuvo como finalidad mejorar la gestión administrativa en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”. Para realizar este trabajo se utilizó el diseño pre experimental transaccional, y en donde se entrevistaron a 35 docentes que constituyeron la muestra de estudio, y en donde se les aplicó entrevistas y cuestionarios para obtener los datos necesarios. Los resultados del estudio permitieron llegar a la conclusión que la gestión administrativa debe mejorar con la finalidad de optimizar los recursos humanos, y por ende, todo el sistema educativo de la institución.

Aguilar (2016) desarrolló la tesis titulada “Incidencia del desempeño de los (las) directores (as) en sus funciones administrativas y técnico metodológicas en los centros educativos públicos de primaria del Distrito II, Municipio de Managua, Nicaragua”. Este trabajo se encargó de encontrar la incidencia que tiene el desempeño de los directores en sus funciones administrativas y como éstas mejoran el manejo la institución. Se basó en el tipo cuantitativo y su diseño fue correlacional de corte transversal. Se utilizó al 40% de los centros educativos de educación primaria del distrito II de la ciudad de Managua, a 6 directores, y a 36 docentes. Se les aplicó cuestionarios y entrevistas con la finalidad de recoger la información necesaria. Los resultados indicaron que la mayoría de directores cumplen los requisitos para optar el cargo y tienen un alto nivel de compromiso institucional. Mientras que otro gran porcentaje de directores cumple de buena forma las normas y políticas de la institución educativa.

Por su parte, Domínguez (2015) en su tesis “Funciones del director como administrador en la Escuela Primaria “Lic. Benito Juárez”, desarrollada en la ciudad de Monterrey, México, planteó como objetivo general identificar las funciones que realizar el director como administrador en la escuela primaria Lic. Benito Juárez. El tipo utilizado para este trabajo fue el cualitativo, y con un diseño descriptivo observacional. Se utilizaron cuestionarios, fichas de observación y entrevistas para recabar la información necesaria. Los resultados indicaron que el 43% opinan que el director debe ser un buen administrador y organizador, mientras que el 12.5% sostuvo que el director debe de controlar los recursos de la institución. Otros resultados indicaron que el 12% de los encuestados debe de hablar con los padres de familia; mientras que el 31% de los docentes afirmaron que sí reciben apoyo por parte del director. Finalmente, el 63% sostuvo que el trabajo del director es bueno y el 37% sostuvo que es regular.

Con respecto a los antecedentes nacionales, estos son:

Díaz y Vásquez (2019) en su trabajo “Control interno y gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación Ucayali” plantearon como objetivo principal identificar la relación existente entre el control interno y la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación Ucayali. Metodología: de tipo no experimental transaccional, y con un diseño correlacional, este trabajo tuvo una población de 113 colaboradores de la mencionada Dirección Regional, mientras que la muestra quedó compuesta por 50 colaboradores. El cuestionario fue el instrumento escogido para recoger la información, que constaba de 22 ítems en la escala de Likert. La conclusión del estudio señaló que existe una correlación positiva entre el control interno y la gestión administrativa.

También, Huamán (2018) sustentó su trabajo “La gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público – Cajamarca” y en donde el objetivo principal fue conocer cómo es la gestión administrativa en la mencionada institución educativa. La investigación se desarrolló bajo el tipo no experimental transversal, y contó con 33 colaboradores que conformaron el total de la muestra.

Mientras que el cuestionario fue el instrumento elegido para recabar la información necesaria. Las conclusiones señalan que la gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico de Cajamarca se realiza de forma parcial, ya que según los encuestados, no se llega ni al 50% de su desarrollo. Por lo tanto se necesita implementar alternativas de solución con la finalidad de mejorar la gestión administrativa.

Huapaya (2017) presentó “El control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de Educación Básica Regular en el Distrito de Lince 2016” en donde el propósito principal fue determinar de qué manera la implementación de un control interno mejora la gestión administrativa en las instituciones educativas privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince, Lima. El trabajo fue de tipo básico y el diseño fue correlacional. Se contó con una muestra de 54 colaboradores correspondientes a 10 instituciones educativas. Para recoger la información se utilizaron instrumentos como los cuestionarios y las fichas de observación. Los resultados hallados y el contraste de la hipótesis sostienen que es necesario implementar un correcto control interno en las instituciones educativas con la finalidad de brindar un mejor servicio la comunidad educativa.

Por su parte Wong (2016) en su trabajo “La gestión administrativa del director y el desempeño pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Primaria N° 60192, del distrito de Belén“, en la provincia de Maynas, el objetivo fue de determinar la relación entre la gestión administrativa del director y el desempeño pedagógica de los docentes en la mencionada institución educativa. El tipo de investigación fue no experimental y el diseño correlacional básico. La muestra fue un total de 21 docentes y los instrumentos para recoger la información fueron los cuestionarios. La conclusión del estudio señala que la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con el desempeño pedagógico.

La justificación científica de la variable control administrativo se basa en los siguientes conceptos y definiciones:

(Myriam, 2020) señala que “el control administrativo es el conjunto de actividades todas coordinadas con la finalidad de optimizar los recursos que tiene una organización. Todo esto para conseguir los resultados previamente trazados”.

Esto significa que en el control administrativo se desarrollan diversos procedimientos y técnicas que conllevan a la distribución correcta y ordenada de los recursos humanos, financieros y materiales de una organización y el desempeño eficiente de las funciones de planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Asimismo, el control administrativo permite conducir de manera óptima y lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Importancia del proceso administrativo

- Permite disponer adecuadamente la mano de obra , los recursos técnicos y materiales que tiene una empresa.
- Se dispone de manera eficiente y organizado, llevando un control mas óptimo de los recursos de la empresa.
- El proceso administrativo integra a las personas, las tareas, recursos materiales controlando resultados, procesos estableciendo canales correctos de comunicación para el trabajo en equipo

Fases del proceso administrativo

1. Planeación

Tener claro que hacer, cómo y dónde hacerlo.

Tener seguridad de lo que se realiza.

La planeación es la primera fase que debe realizar el personal administrativo de una empresa. En esta fase establecen las estrategias, y los objetivos que desean lograr en la empresa.

En la planeación, se establecen las diferentes estrategias y acciones futuras que se van a realizar y los planes deben ser implementados en el plazo propuesto.

Actividades de la planeación

- Definir los objetivos y metas que se busca alcanzar durante un plazo determinado (largo, mediano y largo plazo)
 - Pronosticar.
 - Establecer estrategia con las acciones a desarrollar.
 - Afrontar problemas futuros.

2. Organización

Distribuye los recursos de la empresa de forma ordenada y óptima para lograr trabajo eficiente.

Distribuye las tareas a las diversas áreas de trabajo de la empresa, teniendo en cuenta las aptitudes físicas e intelectuales del trabajador y de los recursos que tenga la empresa.

Actividades de la organización

- Seleccionar a los trabajadores para el puesto indicado
- Subdividir las tareas para otras unidades operativas.
- Designar un jefe para cada área
- Asignar recursos humanos, materiales y financieros.

3. Ejecución

En esta fase es muy importante la presencia de un gerente o administrador que es el responsable de dirigir, tomar decisiones, capacitar y ayudar a las diversas unidades operativas.

Se desarrollan las tareas designadas a las áreas de trabajo bajo supervisión para que se ejecuten las actividades de forma eficiente y eficaz.

Actividades de la ejecución

- Motivar al personal.
- Recompensar e incentivar económicamente al trabajador.
- Velar por las necesidades del trabajador.
- Establecer una comunicación fluida y continua con todos los trabajadores.

4. Control

Supervisar y verificar que se estén cumpliendo los objetivos y las estrategias.
Supervisar el desempeño de los trabajadores.

El control es una función administrativa que se tiene que realizar con profesionalismo y responsabilidad.

La función de control en una empresa sirve para analizar y comparar los resultados obtenidos, evaluar los errores y establecer estrategias para prevenir acciones futuras que van en contra de la empresa.

Al respecto Koontz y Weirich (2008, p 93), afirma lo siguiente: el control administrativo normalmente se percibe como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el tradicional termostato del hogar". La retroalimentación, es otra fase esencial del proceso de control. Sin retroalimentación sobre las actividades y resultados relacionados con los objetivos de ventas y servicios.

De acuerdo a lo anterior, Hampton (2003, p 158), establece los gerentes estarían administrando sin el beneficio de información referente a su avance hacia las metas". La retroalimentación de las mediciones del desempeño hace posible comparar los resultados reales con los pretendidos e intentar ajustes en donde sea necesario. Así la retroalimentación como parte del proceso de controlar la gestión empresarial tiene que ver con la consideración que la gerencia tenga sobre los errores cometidos en el ejercicio de las funciones de los miembros que laboran en la organización; errores que se muestran como desviaciones que a su vez deben ser corregidos por quienes tienen la responsabilidad de hacerlo en los diferentes niveles.

Por su parte, Koontz y Weirich (2008) sostiene que muchos sistemas se controlan a si mismos, mediante la retroalimentación de la información que muestra desviaciones con respecto a los estándares y da origen a cambios. En este mismo orden de ideas, Galindo (1997, p 534) indica "los hechos del pasado sirven para corregir nuestra acción futura y actúan en el proceso de la fijación de objetivos ajustándolos a la experiencia". Es decir, constituye el eslabón principal que une el control con los elementos del proceso y muy especialmente en el planeamiento.

En este sentido, el control como retroalimentación puede conducir a la organización a adoptar metas específicas si no las tenía antes; o puede llevar a fijar una meta más alta después de lograr una meta anterior, o simplemente orientar hacia la meta existente haciendo énfasis en el incremento del esfuerzo para lograrla.

Cabe destacar que según los criterios de Donnelly, Gibson e Ivancevich (2005), se establecen tres tipos de control, dándose tres enfoques:

- a) *Control preliminar*, que está orientado a las desviaciones de la calidad y cantidad de los recursos que se utilizan dentro de la organización
- b) *Control recurrente*, encargado de vigilar las operaciones en funcionamiento para asegurar que los objetivos se cumplan.
- c) *Control de retroalimentación*, encargado de velar por los resultados finales con el objetivo de tomar medidas correctivas para mejorar un proceso.

Mecanismos de control en la evaluación del desempeño docente

En cuanto al control, Melinkoff (2005) indica que el control es uno de los procesos más importante dentro de la función administrativa. Se aplica por igual a todos sus actos, a las cosas y productos, a las personas y aun al propio gobierno de las instituciones, como sus funciones básicas. Los mecanismos de control aseguran la existencia de un programa en función y ejecutoria, además puede determinar que el personal es capaz y está siendo utilizado adecuadamente.

A través del control la gerencia académica centra los principios de calidad, integralidad y pertinencia social, compromiso institucional y social. Además, el control permite conocer en sus justos términos la eficiencia de algunos procedimientos utilizados para la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento.

Los mecanismos de control en manos del gerente académico son fundamentales para poder ir calibrando en la práctica cómo se están logrando el desempeño docente, por lo tanto, se busca con esto, determinar la correspondencia entre los estándares curriculares y los logros de la gerencia académica a partir de las funciones de diagnóstico, liderazgo, solución del problema e implantación de las decisiones.

Medios de control

Los medios de control crean condiciones para una evaluación del desempeño del docente. Para el autor, los medios de control se hacen más efectivo cuando se dan ciertas condiciones que facilitan su aplicación y lo hacen más eficaz.

De acuerdo con Machado (2003), el propósito de los medios de control se fundamenta en:

- Los objetivos, que son los encargados de orientar de manera correcta, y corregirlos cuando sea necesario.
- La eficiencia, encargada de precisar y diferenciar lo planificado y ejecutado.
- La responsabilidad, es el mantenimiento adecuado de los procedimientos que permitan ejercer su función al director.
- La proyección, encargada de orientar las acciones futuras con una base en el pasado y el presente.
- El establecimiento de los medios directos, que garantizan el análisis y el control de la calidad y cantidad.
- Objetivos, que permite la orientación definida y poder introducir las actuaciones futuras con base a lo pasado y presente.

Al momento de aplicar los instrumentos de control siempre se encuentran dificultades cuyas situaciones particulares así lo determina. Sobre esto, Melinkoff (2005) sostiene que dichas tareas se repiten de manera frecuente.

Las técnicas que más se emplean para realizar el control son las siguientes:

- Informes
- Actas de conferencia
- Estudios de tiempo

Dichas técnicas pueden tener la naturaleza estadística, financiera, contable, verbales, escritos, entre otros. Los informes deben reunir ciertas características para que puedan ser un buen instrumento de control. Deben ser sencillos, precisos, claros, sinceros, objetivos, comparativos, analíticos, interpretativos, contener conclusiones sobre bases ciertas y objetivas y, por último, su presentación debe ser de una naturaleza tal que permita observar los fenómenos y hechos con toda claridad y precisión.

Periodicidad del control

La periodicidad del control puede ser programada o circunstancial sin embargo debe mantener estándares de logro. Al respecto, Melinkoff (2005) explica que la periodicidad en el control no es única y varía según las necesidades y las condiciones especiales de cada caso. Se pueden emplear diversos tipos, según se juzgue conveniente y necesario. Todos los tipos de control están condicionados por dos maneras concretas de ejecución. Los controles pueden ser previos o posteriores a la acción. Ambas formas tienen sus aspectos positivos y negativos, en unos casos y en otros.

Transfiriéndolo al desempeño del docente se reporta que la periodicidad del control es circunstancial y debe estar determinado por estándares, dependiendo de las funciones que se evalúen y de las condiciones de la institución. Según Munch y García (2006) para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo en la institución, pudiendo así clasificarse en:

- Control preliminar: Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- Control concurrente: Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- Control posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

Tal como lo plantea el autor, el control tiene periodicidad de tal forma que esto puede mediar entre un control preliminar que se realiza previo a las tareas, un control

concurrente que se presenta en forma simultánea con los procesos y un control posterior que controla luego de realizadas las tareas, estos tres controles van a asumir el mismo cometido de los tipos de evaluación, diagnóstico, formativa y sumativa.

Por tanto, las razones por las que se requiere el control son porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes académicos para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el tiempo y avance de la organización. Para el caso de este trabajo, son interesantes los planteamientos de los tres autores pues ellos sintetizan los aspectos referidos a los medios de control, la periodicidad del control, las medidas correctivas y los resultados de las estrategias aplicada.

Medidas Correctivas

El control correctivo, permite revisar la eficacia de la planificación, organización y dirección y tomar medidas correctivas fuera del momento adecuado al final del proceso de gerencia académica. Para Hampton (2003, p 45), "en las etapas del control administrativo se deben seguir un método como son: establecer normas y métodos para medir el rendimiento, medir los resultados, determinar si los resultados corresponden a los parámetros, tomar medidas correctivas". Estos componentes cuando se sincronizan van modelando un control formativo y a su vez generando logro en las instituciones en el ámbito de desempeño del docente.

Transfiriéndolo al contexto educativo se encuentra, que las medidas correctivas deben ser previstas en la planificación para poderlas controlar en el proceso y no solo a finalizar la gestión. En este sentido, las medidas de control permiten sincronizar los tres momentos de la evaluación, por tanto, se acerca a la intención de la evaluación que es ver hasta dónde se está logrando, en este caso, las funciones académicas.

Bittel (2000) plantea, los controles correctivos se realizan en el último paso del proceso (la salida), después de que la operación ha concluido, el producto está terminado o se ha realizado el servicio, tales "inspecciones finales", se realizan demasiado tarde para poder hacer algo por lo que ya ocurrió. Su valor recae en que

alertan a los problemas ocurridos para evitarlos en el futuro (p.98). En efecto, los controles correctivos no logran reorientar las acciones para llegar a los logros, es decir, sirven sólo para confrontar estándares con logros.

En el mismo orden, Chiavenato (2007, p 262) señala que "el objetivo de la medida correctivas es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos de la mejor manera. Así, las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen". De esta forma la acción correctiva busca lograr que se lleve a cabo, las acciones, actividades o estrategias consideradas, se haga exactamente en conformidad con lo que se planeó, organizó y dirigió, cumpliéndose con lo previsto.

Evaluación del desempeño docente

En este contexto, Chiavenato (2007) señala que la evaluación es un proceso mediante el cual se verifica todo lo que se esté realizando de acuerdo a los planes, misión y visión de la empresa. En efecto, la evaluación es el proceso de verificar las actividades para asegurarse que se estén llevando a cabo, como se planearon y así corregir cualquier desviación presentada.

Los planteamientos de Finol y otros (2002) se relacionan con Chiavenato al coincidir que esto es un proceso de indagación con referencia a una acción que se sistematiza a través de planes donde se incluye la corrección de procesos y productos. Confrontando los planteamientos de ambos autores éstos coinciden, la evaluación es un proceso que permite recoger información para analizarla, verificarla e interpretarla a partir de los proyectos que se adelanten, con la intención de precisar hasta donde se está logrando la misión y visión institucional.

Siguiendo con las ideas de Chiavenato (2007, p 261), este afirma que "la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro una organización puede hacerse mediante varios enfoques". Visto de esta manera, la evaluación del desempeño del docente permite juzgar las aptitudes, las capacidades, la eficiencia, la productividad, la responsabilidad,

las cualidades personales y el sentido de pertenencia que los miembros de las instituciones demuestran.

La evaluación del desempeño no es un fin, sino un instrumento que será utilizado como una herramienta con el propósito de mejorar los resultados de las personas que conforman una organización, en el caso, se analiza la evaluación del desempeño del docente. En este sentido, se entiende por desempeño como la actuación del docente frente a las funciones y/o principios que le permiten cumplir de manera adecuada, con la misión y visión de la organización racionalizando los recursos técnicos, científicos, pedagógicos y humanos.

Es importante destacar que, siendo el desempeño un factor a través del cual, se puede caracterizar la actuación del docente se vincula con la evaluación para indagar hasta donde está logrando cumplir que normativamente cumple y las cualidades personales que lo definen. En consecuencia, para evaluar el desempeño docente en el cumplimiento de sus funciones, es necesario indagar la evaluación interna y externa para determinar cuán efectivo ha sido en las metas organizacionales.

Considerando la evaluación del desempeño del docente un proceso global se asume lo propuesto por Werther (2000, p 231), quien establece que "la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual, se estima el rendimiento global. Constituye una función esencial que de una u otra manera, suele efectuarse en toda organización moderna".

De esta afirmación se deduce, que la evaluación del desempeño del docente es una actividad esencial en la administración de los recursos humanos, siendo esta, una tarea compleja para los gerentes académico, debido a que requieren entendimiento del puesto, observación cuidadosa del desempeño y sensibilidad hacia las necesidades de los docentes a través de la evaluación interna y externa.

La Justificación del estudio se basa en lo siguiente: en la actualidad existe una gran preocupación a nivel nacional por mejorar la calidad de la educación, en el cual juega un rol fundamental el director desde el punto de vista técnico y gerencial, para

propiciar las exigencias e innovaciones que requiere el Sistema Educativo. De allí que, uno de los retos de todo gerente es tener eficiencia y control administrativo idóneo, donde las funciones de los gerentes respondan a las formas de ejecutarlas para lograr calidad educativa.

En lo que a esto respecta, existen innumerables documentos donde se plantea que los directivos mediante el uso del control administrativo deben ser capaces de mediar la práctica pedagógica y administrativa empleando sus cualidades para evaluar el desempeño del docente y así optimizar los procesos y hacia la resolución de problemas concretos que se presenten en la práctica de la acción educativa, y consecuentemente, implementando decisiones de carácter participativo en toda la comunidad educativa.

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico, porque presenta un sustento amplio de las dimensiones e indicadores que operacionalizan a la variable control administrativo, las cuales permiten desde diversos puntos de vistas conocer cómo debería ser su comportamiento ideal en su contexto natural, lo que a su vez es de gran utilidad para confrontar los resultados que se desprenderían de esta investigación.

Desde el punto de vista metodológico la investigación aporta un instrumento que mide de manera independiente el control administrativo que llevan a cabo los directivos en términos de elementos y mecanismo de control para la variable.

Desde el punto de vista práctico, la investigación aporta un modelo de control administrativo que permitirá a los gerentes educativos evaluar el desempeño docente en las diferentes actividades o funciones propias de su labor. Asimismo, servirá de aporte para dar información y recomendaciones a todas aquellas personas que desempeñan cargos directivos en las instituciones educativas.

En lo que respecta al problema, una de las metas actuales en la educación básica regular, es lograr que el director en su gestión integre el componente administrativo, pedagógico y comunitario, dando respuesta a las demandas de transformación del nivel. En este orden, el director debe demostrar competencias para coordinar y

controlar la gestión en los planteles a través de estrategias que sistematicen las acciones que cumple dentro de la institución.

Es por ello, que el gerente educativo debe tener no solo habilidades para analizar las variables contingentes que se corresponden con situaciones específicas, sino también competencias para crear y aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas ante las circunstancias que se afrontan integrando teoría y práctica. Asimismo, debe propiciar su cambio personal y el de quienes trabajan en la institución educativa, permitiendo elevar el rendimiento laboral del docente mediante su evaluación, sacándole provecho a su condición de educador, proyectando su pensamiento más allá del aula, promoviendo su espíritu de investigador, planificador, evaluador y promotor social, llevando su carácter de líder en la comunidad en la que se desenvuelve y teniendo conciencia de que se halla en presencia de dinamismos e innovaciones.

La labor del gerente se efectúa a través de diversas funciones administrativas entre ellas el control, la cual se operacionaliza no solo por conocimientos, habilidades y destrezas que posee el gerente sino también por un esquema de acción gerencial educativa alcanzando así los objetivos propuestos. Es por ello que se requiere la implementación de un control administrativo que conlleve al fortalecimiento de las otras funciones del director tomando en consideración los elementos y mecanismos de control, pues al asumirlos, los gerentes podrán conducir un proceso de evaluación del desempeño docente en cuanto a la fortalezas de sus funciones las cuales les permitan adaptarse a las necesidades del sistema educativo, asumir responsabilidades y tomar una actitud de cambio para lograr el éxito en las instituciones educativas.

Dentro de las actividades que se llevan a cabo en las instituciones educativas, la gerencia juega un papel indispensable para la organización y el desarrollo de las actividades académicas, debido a que hace posible las acciones a ejercer apoyada en funciones y actividades laborales aplicadas por los directores a fin de lograr los objetivos que se persiguen, "la gerencia permite dirigir y supervisar el trabajo y el rendimiento de los empleados".

En ese sentido, el director como líder de la gestión gerencial debe estar comprometido a idear y articular una visión de la institución, estableciendo estrategias para hacer la acción realidad, creando una red de personas que estén de acuerdo con tal visión y puedan ayudarlo a motivar para que se trabaje con empeño en la realización de esta. Asimismo, el director de una institución educativa debe ser la persona con mayor influencia sobre el éxito de la misma, de allí que sean capaces de comunicarse, difundir el respeto al personal docente, estudiantes y padres, tener energía, entusiasmo, además inspirar al equipo de docente para comprender los problemas, desarrollando estrategias aptas para abordarlos.

Al respecto, Chiavenato (2007, p 260) señala que "la finalidad del control es asegurar los resultados de aquello que se planteó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible, a los objetivos establecidos". El control así entendido, es un proceso sistemático cuya intención está dirigida a crear un espacio de seguimiento y monitores de las acciones y procesos que se ejecutan para extraer insumos junto con el colectivo que permita determinar hasta dónde se están logrando las metas previstas. En efecto, el control es indispensable para asegurar que los hechos y logros se ajusten a los planes, detectando desviaciones, que limitan la puesta en marcha de las acciones planificadas o correctivas minimizando el logro de los planes y proyectos que se establecen.

Por otra parte, el control consiste en un proceso de verificación de los efectos de la interacción de los elementos dinámicos de la administración, a fin de observar si producen los resultados planeados en el lugar previsto y en el momento deseado, así como también para determinar lo que se está llevado a cabo, y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado, entre lo que se destaca corregir el desempeño individual en este caso de los docentes, con el propósito de que esta posibilite el diseño de estrategias, medidas de refuerzo, crecimiento profesional pertinentes ajustadas a las condiciones y necesidades reales de cada docente.

En ese sentido, un control administrativo para la evaluación participativa, con los debidos criterios articulados y con los procedimientos respectivos, permite una mejor

compromiso por parte de los docentes con los objetivos de la institución y con todo el sistema educativo.

Sin embargo, Machado (2003) plantea, que son pocas las instituciones que planifican la evaluación académica del docente, centrandose en reportar las actividades docentes, en un formulario de actuación general del profesor, al inicio y al final del lapso o año según el caso. Este proceso de evaluación, debe centrarse en analizar y controlar una serie de exigencias académicas que reflejen la actuación general del docente en la institución. El mismo encontró que no existe una cultura de consignación de trabajos del docente hacia el gerente educativo, por lo cual hay una escasez de documentos que reflejen como el docente se ha desempeñado durante un cierto periodo.

En lo que se refiere al nivel de educación básica regular en la ciudad de Arequipa, se ha reportado que no existen mecanismos de control aplicable a la evaluación del desempeño del docente, demandando, medidas de control y estándares, que periódicamente recojan evidencias de los logros y realizaciones del personal docente. Esto amerita centrar los estándares en la evaluación de producto y publicaciones de resultados, aplicables a los profesores, acompañados de un beneficio académico.

Asimismo, destaca que los gerentes educativos no tienen como eje central las funciones administrativas en las cuales se soporta el desempeño del docente. Este problema de rendimiento institucional, es el producto de políticas de evaluación del docente, agotados, adscritos a una estructura funcional que no logra integrar en la práctica y en la evaluación las funciones académicas que centran la excelencia docente y de los estudiantes.

De esta realidad, no se escapa la institución educativa Ignacio Álvarez Thomas, pues según observaciones directas por la investigadora y conversaciones con el personal docente que allí laboran, el control administrativo por parte de directores al parecer no ha sido efectivo porque es frecuente ver como que los docentes realizan una planificación para la Dirección del Plantel y otra para trabajar en el aula,

las estrategias de enseñanza y aprendizaje planteadas se asumen solo como requisitos administrativos, no se llevan a cabo proyectos comunitarios que engloben las diferentes áreas.

Lo planteado, compromete al directivo de la institución educativa Ignacio Álvarez Thomas a llevar a cabo un proceso sistemático y estratégico que centre su gestión institucional haciendo un control del desempeño docente, e implementando incentivos de beneficio académico como una manera de fortalecer su desempeño académico. En ese sentido, el directivo, con la implementación de los elementos de control administrativo tales como; el establecimiento de estándares, medición del desempeño, corrección de desviaciones y retroalimentación aunado a la utilización de mecanismo de control como, medios, estrategias, periodicidad y medidas correctivas podría hacer una evaluación diagnóstica, formativa, sumativa, interna y externa del desempeño docente, utilizando como estrategias la visitas de supervisión, acompañamiento pedagógico, aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Toda esta situación descrita motiva al investigador a plantearse la siguiente interrogante:

¿Qué características presenta el Control Administrativo del director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018?

La conceptualización y la operacionalización de las variables está dividida de la siguiente manera:

- *Definición conceptual:* Es la fase de la dirección, en la cual se asegura que la ejecución se realice de acuerdo a los pasos previamente concertados, llevando a cabo un proceso de indagación, confrontación, delegación y toma de decisiones, sustentado en un desempeño que permite delinear las acciones, con fines de equilibrio institucional. Delgado (2008).
- *Definición operacional:* Se operacionalizará mediante dos dimensiones, la primera; Elementos de control y sus indicadores Establecimiento de

Estándares, Medición del Desempeño, Corrección de Desviaciones, Retroalimentación del Proceso y la segunda: Mecanismos de control a través de los indicadores Medios de Control, Periodicidad del Control y Medidas Correctivas.

Matriz de Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Control administrativo del director	Elementos de Control	▪ Establecimiento de Estándares.	1,2,3.
		▪ Medición del Desempeño.	4,5,6.
		▪ Corrección de Desviaciones.	7,8,9.
		▪ Retroalimentación del Proceso.	10,11,12.
	Mecanismos de control	▪ Medios de Control.	13,14,15.
		▪ Periodicidad del Control.	16,17,18.
		▪ Medidas Correctivas.	19,20,21.

La hipótesis de estudio es: Existen deficiencias en el Control Administrativo del director de la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.

Los objetivos del estudio son los siguientes:

El objetivo general es caracterizar el Control Administrativo del director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.

Mientras que los objetivos específicos son:

- Identificar los elementos de control implementado por el director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.
- Describir los mecanismos de control utilizados por el director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.

METODOLOGÍA

En lo que respecta al tipo y diseño de investigación, el estudio se ubicó en tipo de investigación descriptiva, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006), como "aquellos que buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice". Para determinar estas propiedades, características o rasgos se hace necesario identificar para luego describirlas. Esta búsqueda dará respuesta a las interrogantes de la presente investigación. Con ello se pretende recabar información sobre el desarrollo del Control Administrativo del directivo de la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado.

El diseño de investigación es No experimental, al respecto Hernández, Fernández, Baptista (2006, p145), señalan que la investigación no experimental "es la que se hace sin manipular variable(s), donde no es manipulada la variable, pues el hecho ya ha ocurrido y ésta no puede ser manipulada". Es decir no se controlará la variable, sino que sólo se observará para analizarla y explicarla.

El diseño de investigación que se han seleccionado es descriptivo no experimental cuyo diagrama es el siguiente:

M - O

Dónde:

M = muestra

O = observación

Con relación a la población y la muestra, la población según Tamayo y Tamayo (2005, p.114), es la totalidad del fenómeno a estudiar y donde las unidades de tal población poseen al menos una característica común. Para efecto del presente estudio, la población quedó constituida de acuerdo a la siguiente tabla:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DOCENTES
N° 40058 IGNACIO ÁLVAREZ THOMAS	35

Mientras que no fue necesario establecer una muestra, considerando el tamaño de la población, debido a que se representa la totalidad de la población, por esta razón fue necesario realizar un censo poblacional que permitió recolectar datos o información pertinentes a la investigación.

Según Sabino (1995, p. 32) el censo poblacional es el análisis de las unidades que confirman el universo de estudio. La población posee características de accesibilidad, ya que haciendo uso del mismo medio de trabajo se pudo acceder a la población y verificar la información necesaria para poder analizar el caso de estudio.

Las técnicas e instrumentos para el proceso de recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Sobre esto Chávez (2007, p114), define el cuestionario como un instrumento de recolección de datos que requiere de mucha preparación teórica sobre la variable. Se conceptualiza como prueba o test, cuyas modalidades varían de acuerdo con las respuestas directas e indirectas.

Para efectos de la investigación se creó un instrumento para la variable Control Administrativo, validado por tres expertos (Ver anexo 4), el mismo está conformado por ítems de preguntas cerradas derivadas del desglose de la variable en dimensiones e indicadores, las cuales fueron respondidas de acuerdo a las alternativas de respuesta de la escala Likert siempre, a veces, y nunca. Estructuralmente los instrumentos contendrán 3 ítems por indicador, de manera de hacer una distribución balanceada.

Finalmente, sobre el procesamiento y análisis de la información, en otro orden de ideas, se perfila el estudio como descriptivo, por lo tanto el tratamiento estadístico que se aplicó fueron los cálculos de las frecuencias absolutas y porcentajes en cada una de las dimensiones de la variable control administrativo.

De acuerdo con Chávez (2002) el proceso de tabulación de datos es una técnica que consiste en organizar los datos recolectados por el investigador, ya sea de las variables, indicadores e ítems. Para esto se realizó un proceso sistemático y minucioso de traslado de respuestas de los entrevistados.

Además, para este trabajo se elaboraron tablas y cuadros estadísticos que muestran los resultados obtenidos, y en donde en el margen izquierdo está la totalidad de la muestra analizada y en el margen superior el número del ítem.

RESULTADOS

Tabla 1

Establecimiento de estándares

N°	ITEMS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Realiza mediciones del desempeño para saber la forma en que avanzan las actividades sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes	6	17.1	11	31.4	18	51.4	35	100
2	Establece acciones correctivas para las desviaciones producidas en un proceso de ejecución de los planes	8	22.9	13	37.1	14	40.0	35	100
3	Plantea objetivos haciendo énfasis en el "qué, cómo y cuándo"	6	17.1	14	40.0	15	42.9	35	100
	PROMEDIO		19.0		36.2		44.8		100

FUENTE: Elaboración propia

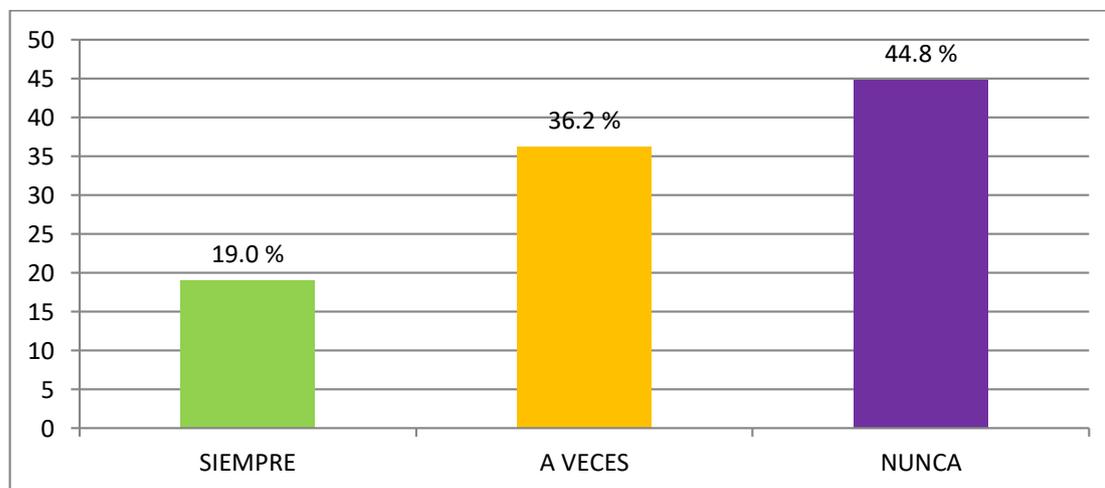


Figura 1: *Establecimiento de estándares*

Interpretación

En la tabla y gráfico 1, presenta la distribución frecuencia y porcentual del indicador establecimiento de estándares, en donde se observa el promedio de tres ítems, donde el 19 % de los docentes señala que siempre se establecen estándares; mientras que el 36.2 % asevera que a veces; finalmente el 44.8 % de docentes considera que nunca se establecen estándares.

Según los ítems independientemente, el 51.4 % de la muestra considera que nunca los directores realizan mediciones del desempeño para saber la forma en que avanzan las actividades sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes, y el 40 % señala que nunca los gerentes establecen acciones correctivas para las desviaciones producidas en un proceso de ejecución de los planes, y el 42.9 % nunca plantea objetivos haciendo énfasis en el “qué, cómo y cuándo”.

Tabla 2

Medición del desempeño

N°	ITEMS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
4	Mide cada evento que determine patrones que indiquen que tan amplias deben ser las mediciones	10	28.6	10	28.6	15	42.9	35	100
5	Retroalimenta las desviaciones a fin de modificar conductas que se apartan del desempeño deseado	7	20.0	11	31.4	17	48.6	35	100
6	Se centra en la veracidad de la información recibida para medir el desempeño	4	11.4	13	37.1	18	51.4	35	100
	PROMEDIO		20.0		32.4		47.6		100

FUENTE: Elaboración propia

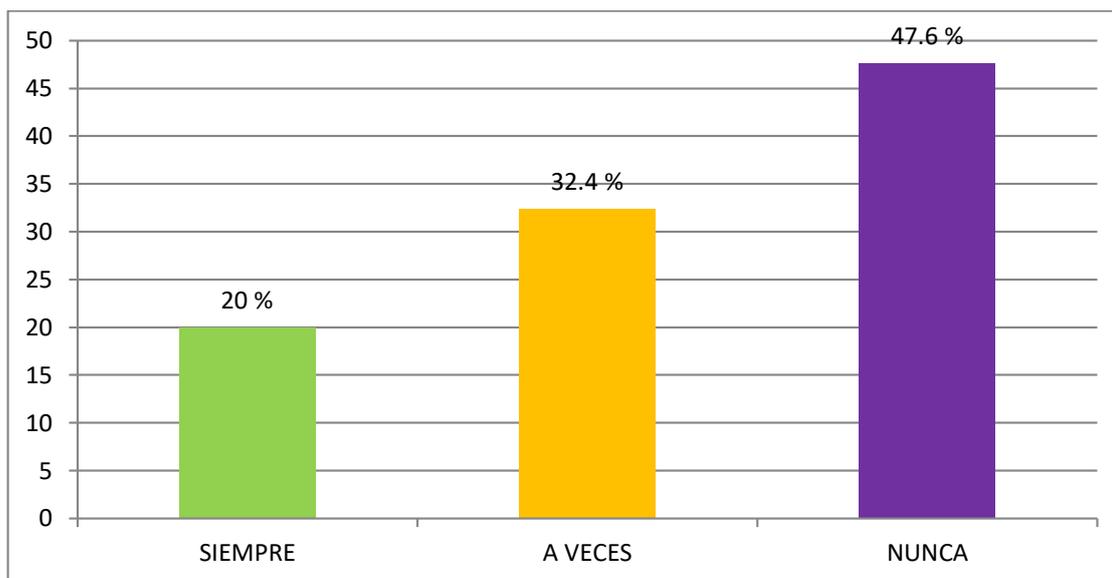


Figura 2: *Medición del desempeño*

Interpretación

En la tabla y gráfico 2, presenta la distribución frecuencia y porcentual del indicador medición del desempeño, en donde se observa el promedio de tres ítems, donde el 20.0 % de los docentes señala que siempre el directivo desarrolla la medición del desempeño de los docentes; mientras que el 32.4 % asevera que a veces; finalmente el 47.6 % de docentes considera que nunca desarrolla la medición del desempeño de los docentes.

Según los ítems independientemente, el 42.9 % de la muestra considera que nunca los directivos mide cada evento que determine patrones que indiquen que tan amplias deben ser las mediciones, y el 48.6 % señala que nunca los gerentes retroalimenta las desviaciones a fin de modificar conductas que se apartan del desempeño deseado, y el 51.4 % nunca se centra en la veracidad de la información recibida para medir el desempeño.

Tabla 3*Corrección de desviaciones*

N°	ITEMS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
7	Manifiesta rápidamente las desviaciones de los planes cuando los resultados no son los esperados	5	14.3	13	37.1	17	48.6	35	100
8	Reconoce exactamente donde se deben aplicar las medidas correctivas cuando las responsabilidades son individuales	7	20.0	14	40.0	14	40.0	35	100
9	Corrige las desviaciones mediante una nueva elaboración de los planes o la modificación de sus metas	5	14.3	14	40.0	16	45.7	35	100
	PROMEDIO		16.2		39.0		44.8		100

FUENTE: Elaboración propia

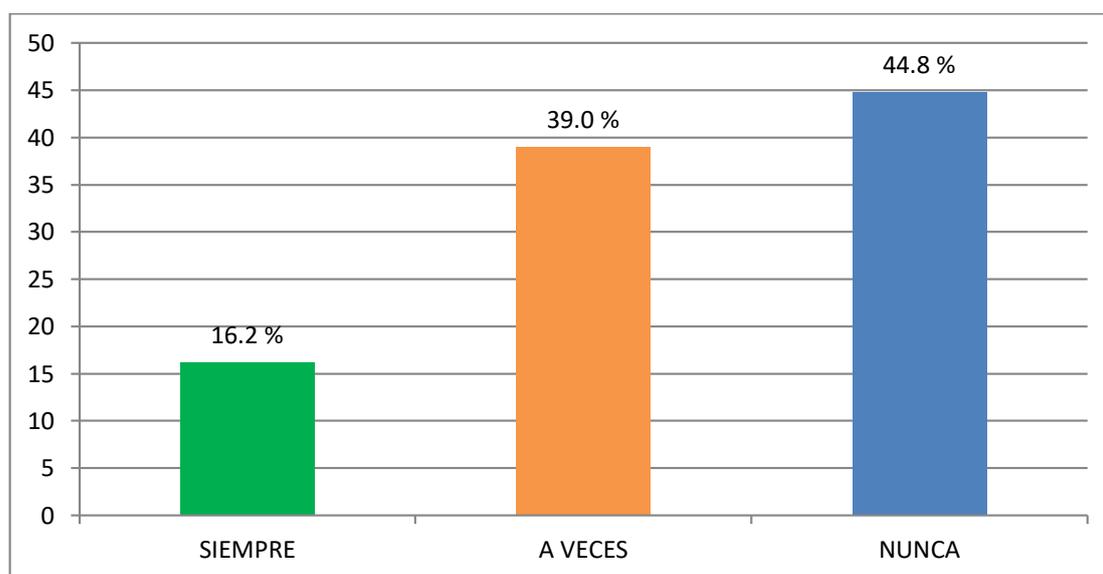


Figura 3: Corrección de desviaciones

Interpretación

En la tabla y gráfico 3, presenta la distribución frecuencia y porcentual del indicador corrección de desviaciones, en donde se observa el promedio de tres ítems, donde el 16.2 % de los docentes señala que siempre se produce la corrección de desviaciones; mientras que el 39.0 % asevera que a veces; finalmente el 44.8 % de docentes considera que nunca se tiende a la corrección de desviaciones.

Según los ítems independientemente, el 48.6 % de la muestra considera que nunca los directivos manifiesta rápidamente las desviaciones de los planes cuando los resultados no son los esperados, y el 48.6 % señala que nunca reconoce exactamente donde se deben aplicar las medidas correctivas cuando las responsabilidades son individuales, y el 51.4 % nunca corrige las desviaciones mediante una nueva elaboración de los planes o la modificación de sus metas.

Tabla 4

Retroalimentación del proceso

N°	ITEMS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
10	Toma en cuenta los hechos del pasado para corregir las acciones futuras	8	22.9	10	28.6	17	48.6	35	100
11	Fija meta más alta después de lograr una meta anterior y valorar los resultados	6	17.1	12	34.3	17	48.6	35	100
12	Orienta a los docentes hacia las meta existente haciendo énfasis en el incremento del esfuerzo para lograrla	6	17.1	10	28.6	19	54.3	35	100
	PROMEDIO		19.0		30.5		50.5		100

FUENTE: Elaboración propia.

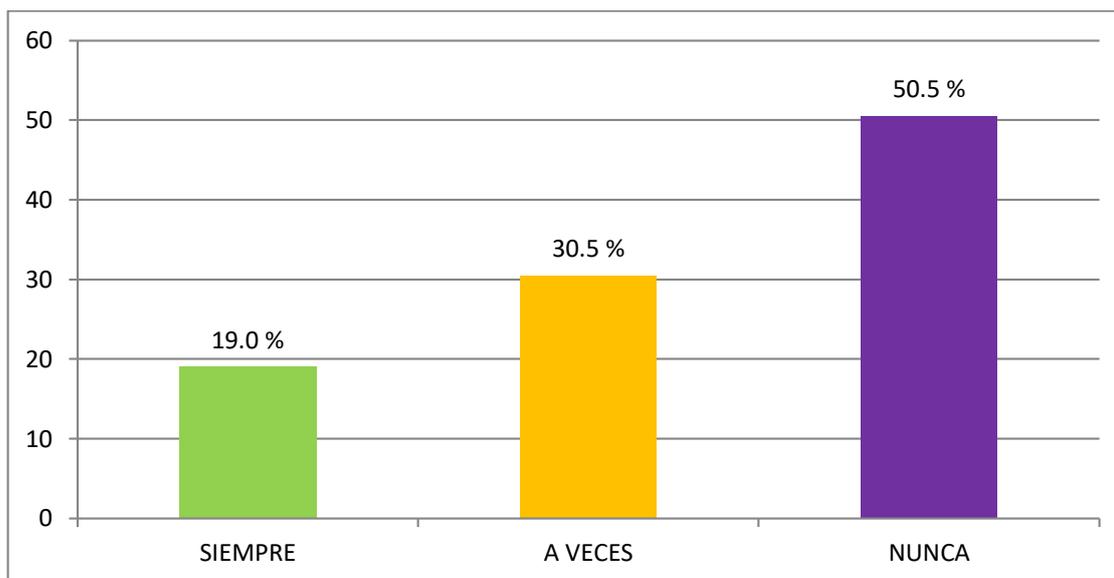


Figura 4: *Retroalimentación del proceso*

Interpretación

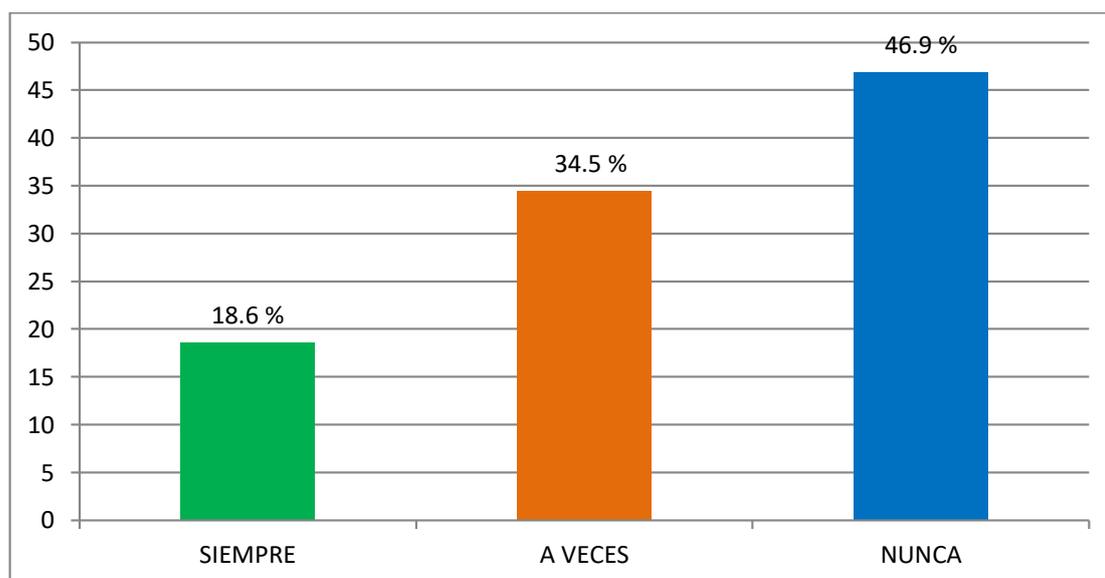
En la tabla y gráfico 4, presenta la distribución frecuencia y porcentual del indicador retroalimentación del proceso, en donde se observa el promedio de tres ítems, donde el 19.0 % de los docentes señala que siempre el directivo realiza un proceso de retroalimentación para llevar a cabo un control dentro de la institución; mientras que el 30.5 % asevera que a veces; luego el 50.5 % de docentes considera que nunca el directivo realiza un proceso de retroalimentación.

Según los ítems independientemente, el 48.6 % de la muestra considera que nunca los directivos toma en cuenta los hechos del pasado para corregir las acciones futuras, y el 48.6 % señala que nunca fija meta más alta después de lograr una meta anterior y valorar los resultados, y el 54.3 % nunca orienta a los docentes hacia las meta existente haciendo énfasis en el incremento del esfuerzo para lograrla.

Tabla 5*Dimensión: elementos de control*

N°	INDICADORES	PORCENTAJE			TOTAL
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
1	Estándares	19.0	36.2	44.8	100
2	Desempeño	20.0	32.4	47.6	100
3	Corrección de Desviaciones	16.2	39.0	44.8	100
4	Retroalimentación del Proceso	19.0	30.5	50.5	100
	PROMEDIO	18.6	34.5	46.9	100

FUENTE: Elaboración propia

Figura 5: *Dimensión: elementos de control*

Interpretación

En la tabla y gráfico 5, presenta la distribución frecuencial y porcentual de la dimensión elementos de control, en donde podemos observar promediando los cuatro indicadores como son establecimiento de estándares, medición del desempeño, corrección de desviaciones, donde el 18.6 % de los docentes señala que siempre existe elementos de control; mientras que el 34.5 % asevera que a veces; luego el 46.9 % de docentes considera que nunca desarrolla los elementos de control por parte del directivo.

De acuerdo a cada indicador independientemente podemos aseverar que los establecimientos de estándares se caracterizan como negativos en un 44.8 %, la medición del desempeño en un 47.6 %, la corrección de desviaciones con un 44.8 %, y la retroalimentación del proceso con el 50.5 % como negativo.

Tabla 6

Medios de control

N°	ITEMS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
13	Precisa las norma o bases de control	4	11.4	10	28.6	21	60.0	35	100
14	Se compara los resultados con las bases de control	6	17.1	11	31.4	18	51.4	35	100
15	Introduce los correctivos a que hubiere lugar según los resultados obtenidos	5	14.3	8	22.9	22	62.9	35	100
	PROMEDIO		14.3		27.6		58.1		100

FUENTE: Elaboración propia

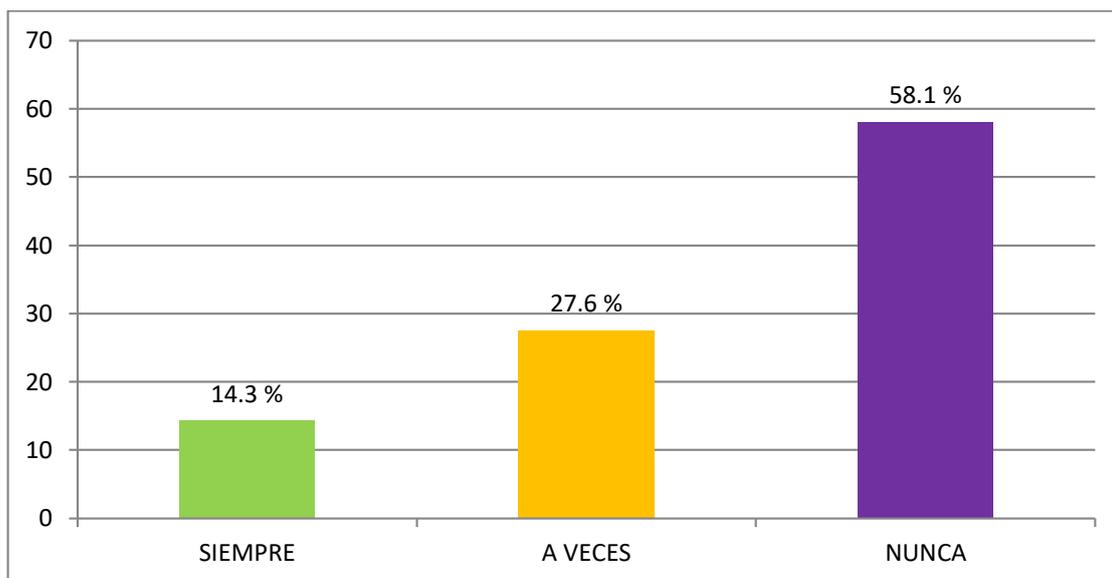


Figura 6: *Medios de Control*

Interpretación

En la tabla y gráfico 6, presenta la distribución frecuencia y porcentual del indicador medios de control, en donde se observa el promedio de tres ítems, donde el 14.3 % de los docentes señala que siempre el directivo utiliza medios de control; mientras que el 27.6 % asevera que a veces; luego el 58.1 % de docentes considera que nunca el directivo utiliza medios de control.

Según los ítems independientemente, el 60.0 % de la muestra considera que nunca el directivo precisa las norma o bases de control, y el 51.4 % señala que nunca compara los resultados con las normas o bases de control, y el 62.9 % nunca introduce los correctivos a que hubiere lugar según los resultados obtenidos.

Tabla 7*Periodicidad del control*

N°	ITEMS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
16	Aplica controles determinados por los estándares previos a las acciones	7	20.0	11	31.4	17	48.6	35	100
17	Ejerce controles de manera simultánea a la realización de actividades de forma periódica	8	22.9	11	31.4	16	45.7	35	100
18	Suministra información como control para comparar los resultados obtenidos en relación con lo preestablecido	5	14.3	12	34.3	18	51.4	35	100
	PROMEDIO		19.0		32.4		48.6		100

FUENTE: Elaboración propia.

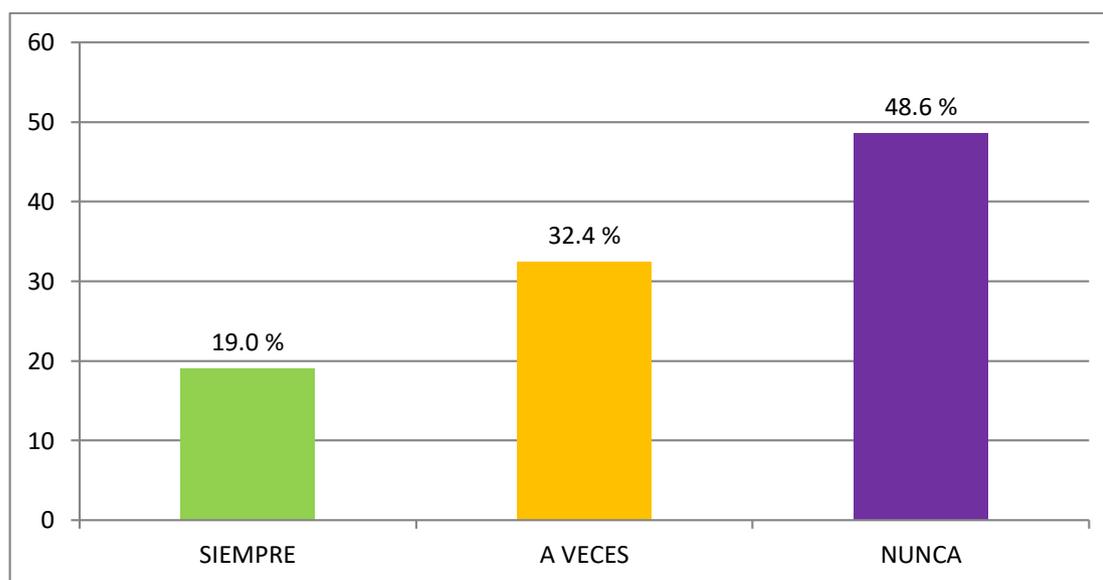


Figura 7: *Periodicidad del control*

Interpretación

En la tabla y gráfico 7, presenta la distribución frecuencial y porcentual del indicador periodicidad del control, en donde se observa el promedio de tres ítems, donde el 19.0 % de los docentes señala que siempre el directivo ejercita la periodicidad del control y aplican controles determinados por los estándares previos a las acciones; mientras que el 32.4 % asevera que a veces; luego el 48.6 % de docentes considera que nunca el directivo ejercita la periodicidad del control.

Según los ítems independientemente, el 48.6 % de encuestados asevera que el directivo nunca aplica controles determinados por los estándares previos a las acciones, y el 45.7 % señala que nunca ejerce controles de manera simultánea a la realización de actividades de forma periódica, y el 51.4 % nunca suministra información como control para comparar los resultados obtenidos en relación con lo preestablecido.

Tabla 8

Medidas correctivas

N°	ITEMS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
19	Prevé medidas correctivas en la planificación para controlar el proceso y no solo a finalizar la gestión	6	17.1	11	31.4	18	51.4	35	100
20	Diseña acciones correctiva que logren mantener las estrategias consideradas, en conformidad con lo que se planeó	4	11.4	10	28.6	21	60.0	35	100
21	Sincroniza acciones correctivas en los diferentes momentos de la evaluación, para ver hasta dónde se ha logrado.	6	17.1	10	28.6	19	54.3	35	100
	PROMEDIO		15.2		29.6		55.2		100

FUENTE: Elaboración propia

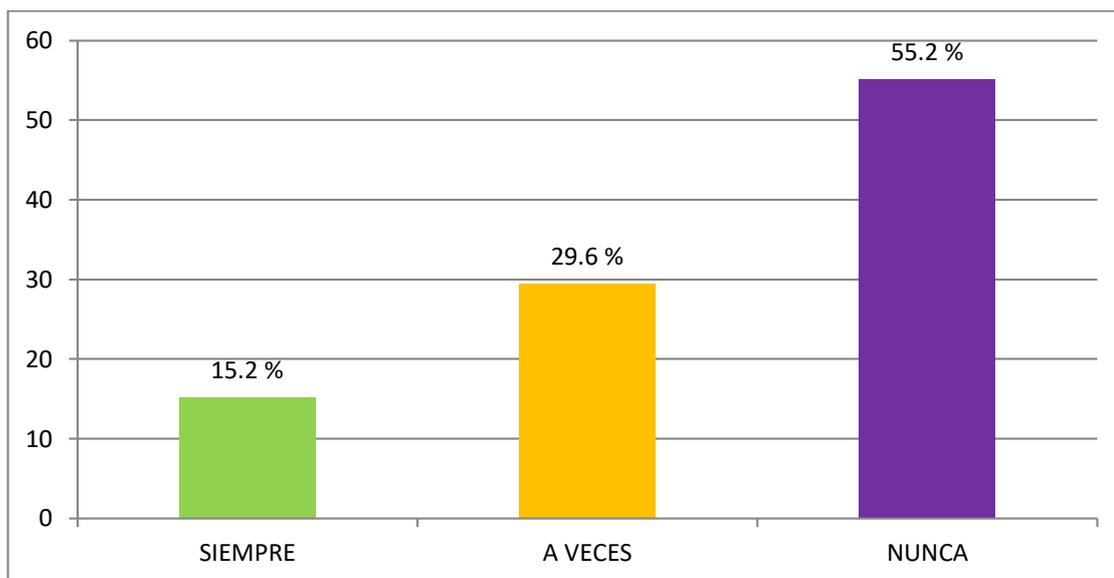


Figura 8: *Medidas correctivas*

Interpretación

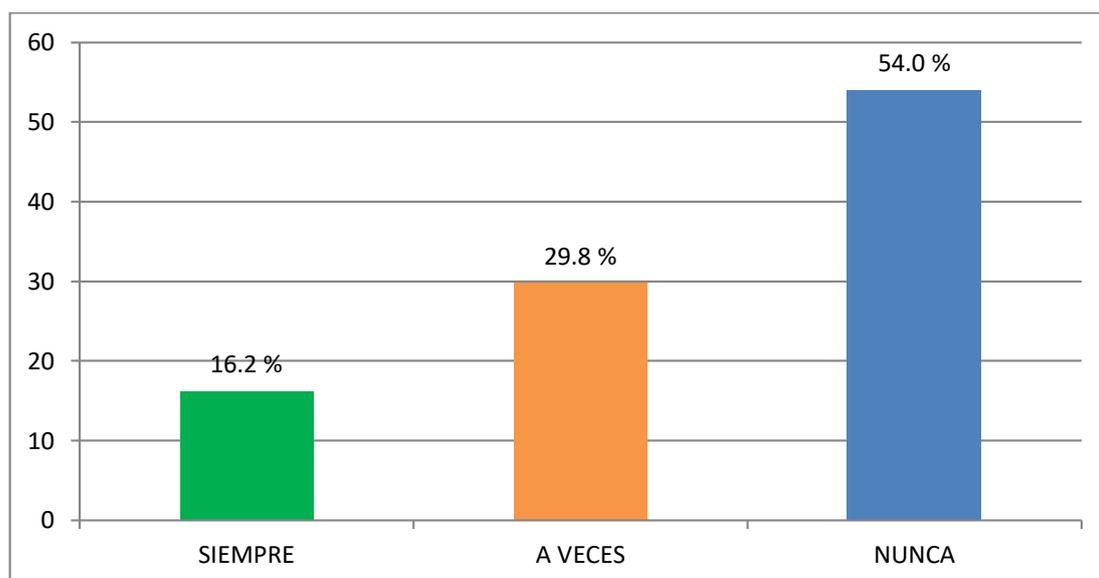
En la tabla y gráfico 8, presenta la distribución frecuencial y porcentual del indicador medidas correctivas, en donde se observa el promedio de tres ítems, donde el 15.2 % de los docentes señala que siempre el directivo instruye medidas correctivas; mientras que el 29.6 % asevera que a veces; luego el 55.2 % de docentes considera que nunca instruye medidas correctivas.

Según los ítems independientemente, el 51.4 % de encuestados asevera que el directivo nunca prevé medidas correctivas en la planificación para controlar el proceso y no solo a finalizar la gestión, y el 60.0 % señala que nunca diseña acciones correctiva que logren mantener las estrategias consideradas, en conformidad con lo que se planeó, y el 54.3 % nunca sincroniza acciones correctivas en los diferentes momentos de la evaluación, para ver hasta dónde se ha logrado.

Tabla 9*Dimensión: mecanismos de control*

N°	INDICADORES	PORCENTAJE			TOTAL
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
5	Medios de Control	14.3	27.6	58.1	100
6	Periodicidad del Control	19.0	32.4	48.6	100
7	Medidas Correctivas	15.2	29.6	55.2	100
	PROMEDIO	16.2	29.8	54.0	100

FUENTE: Elaboración propia

Figura 9: *Dimensión: mecanismos de control*

Interpretación

En la tabla y gráfico 9, presenta la distribución frecuencial y porcentual de la dimensión mecanismos de control, en donde podemos observar promediando los tres indicadores como son medios de control, periodicidad del control y medidas correctivas, donde el 16.2 % de los docentes señala que siempre existe mecanismos de control; mientras que el 29.8 % asevera que a veces; luego el 54.0 % de docentes considera que nunca desarrolla los mecanismos del control por parte del directivo.

De acuerdo a cada indicador independientemente podemos aseverar que los medios de control se caracterizan como negativos en un 58.1 %, la periodicidad de control en un 48.6 % y las medidas correctivas en un 55.2 % como negativo.

Tabla 10

Variable: control administrativo

N°	DIMENSIONES	PORCENTAJE			TOTAL
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
1	ELEMENTOS DE CONTROL	18.6	34.5	46.9	100
2	MECANISMOS DE CONTROL	16.2	29.8	54.0	100
	PROMEDIO	17.4	32.15	50.45	100

FUENTE: Elaboración propia

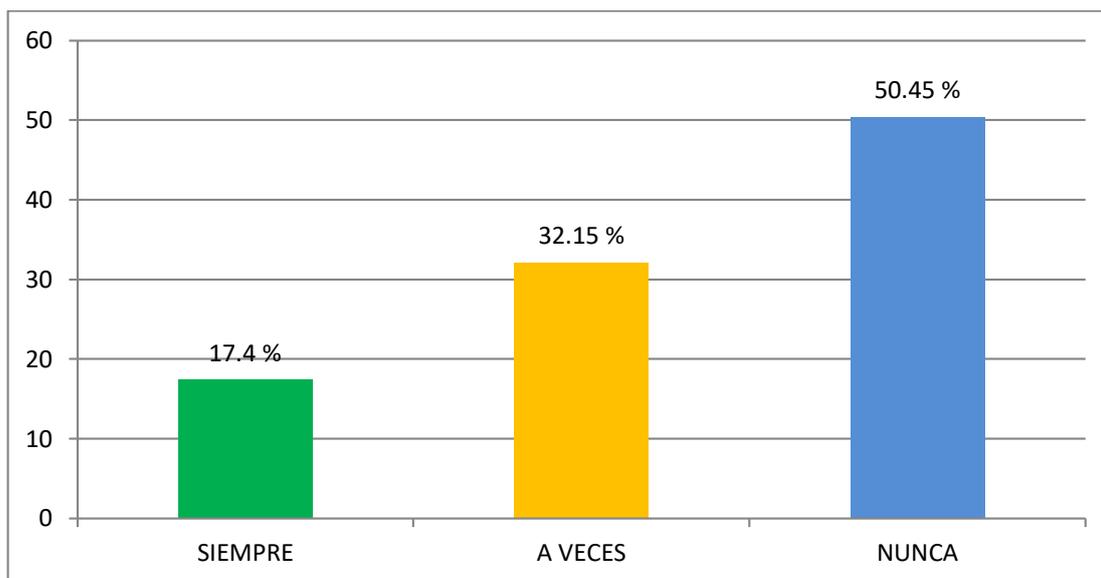


Figura 10: Variable: control administrativo

Interpretación

En la tabla y gráfico 10, presenta la distribución frecuencial y porcentual de la variable control administrativo, en donde podemos observar promediando las dos dimensiones como son elementos de control, mecanismos de control, donde el 17.4 % de los docentes señala que siempre existe un eficiente control administrativo; mientras que el 32.15 % asevera que a veces; luego el 50.45 % de docentes considera que nunca se desarrolla un excelente control administrativo por parte del directivo.

De acuerdo a cada variable podemos aseverar que los mecanismos de control en un 54 % nunca se ejecutan en la institución que es el mayor porcentaje, en cuanto a los elementos de control que en un 46.9 % nunca se desarrollan.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Después de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados con respecto a estos de temas de estudio, la presente investigación tuvo como objetivo principal caracterizar el control administrativo del director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.

A continuación, se comparan los resultados encontrados en esta investigación con los trabajos previamente mencionados al inicio de este estudio.

Observando los resultados finales obtenidos por la investigadora en su trabajo, se detalla que en la tabla 1 el 51.4 % de la muestra considera que nunca los directores realizan mediciones del desempeño para saber la forma en que avanzan las actividades sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes, y el 40 % señala que nunca los gerentes establecen acciones correctivas para las desviaciones producidas en un proceso de ejecución de los planes, y el 42.9 % nunca plantea objetivos haciendo énfasis en el “qué, cómo y cuándo”; y en la tabla 2 el 42.9 % de la muestra considera que nunca los directivos mide cada evento que determine patrones que indiquen que tan amplias deben ser las mediciones, y el 48.6 % señala que nunca los gerentes retroalimenta las desviaciones a fin de modificar conductas que se apartan del desempeño deseado, y el 51.4 % nunca se centra en la veracidad de la información recibida para medir el desempeño. Estos resultados tienen relación con los estudios de Tomalá (2017) y Aguilar (2016) quienes en sus conclusiones sostienen la gestión y el control administrativo de la institución mejoran de manera significativa los objetivos, para el bien de toda la comunidad educativa.

En la tabla 10 se observa que el 17.4 % de los docentes señala que siempre existe un eficiente control administrativo; mientras que el 32.15 % asevera que a veces; luego el 50.45 % de docentes considera que nunca se desarrolla un excelente control administrativo por parte del directivo. De acuerdo a cada variable podemos aseverar que los mecanismos de control en un 54 % nunca se ejecutan en la institución que es el mayor porcentaje, en cuanto a los elementos de control que en un 46.9 % nunca se desarrollan. Estos resultados encontrados no tienen relación con el estudio realizado

por Domínguez (2015) quien en sus conclusiones el 63% de los docentes encuestados sostuvo que el trabajo del director es bueno y el 37% sostuvo que es regular.

En todos los resultados hallados en la presente investigación se tiene en consideración que el director debe ser un líder y debe de tener el control necesario de la institución para poder lograr los objetivos y el bienestar de toda la comunidad. Esto tiene relación con los estudios de Huapaya (2017) y Wong (2016) quienes en sus conclusiones sostienen que el correcto control de la gestión administrativa por parte del director permite un buen desempeño pedagógico y un óptimo servicio a toda la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

- El control administrativo, se caracteriza en que el 50.45 % de docentes considera que nunca se desarrolla de forma excelente, mientras que el 32.15 % asevera que a veces. En la variable mecanismos de control podemos afirmar que es el que presenta más déficits ya que el 54 % de docentes aseveran que nunca se ejecutan en la institución que, en cuanto a los elementos de control que en un 46.9 % aseguran que nunca se desarrollan.
- Los elementos de control implementados por el directivo, se identifican según la opinión de los docentes en encontrarse, con un bajo control en cuanto al establecimiento de estándares, medición del desempeño, corrección de desviaciones y retroalimentación del proceso, por cuanto el directivo escasamente realizan mediciones del desempeño para saber la forma en que avanzan las actividades, retroalimentan las desviaciones a fin de modificar conductas, manifiestan rápidamente las desviaciones de los planes y se basan en el pasado para corregir el futuro. Un 46.9 % manifiesta que nunca existe un adecuado desarrollo de los elementos de control administrativos, y el 34.5 % afirma que a veces existe.
- Los mecanismos de control utilizados por los directores se caracterizan en que hay un bajo control administrativo en los medios de control, en la periodicidad del control y en las medidas correctivas, es decir, los docentes encuestados coinciden en su mayoría que el directivo educativo muy poco diseña acciones correctiva para el mantenimiento de las estrategias, y con baja frecuencia precisan las norma o bases de control. Un 54.0 % asevera que nunca existe un adecuado mecanismo de control administrativo, y el 28.9 % afirma que a veces existe. (Ver tabla y gráfico 9)

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos buscar alternativas que los conduzcan a reflexionar sobre el control administrativo fundamentándose en los cambios introducidos en el nuevo diseño curricular.
- Al personal directivo; dar inicio a una verdadera gestión de su función control, desarrollando tareas enmarcadas en el seguimiento, planificación, orientación y apoyo a la labor del docente en la planificación del proceso enseñanza aprendizaje.
- Crear espacios donde los docentes puedan intercambiar actividades, es decir, generar el trabajo en equipo que conlleve a la identificación y sentido de pertenencia con la institución y mejorar en la práctica educativa.
- Considerar la aplicación de la propuesta planteada en la investigación a fin de mejorar la manera como se viene llevando a cabo el control administrativo y la evaluación del desempeño docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, N. (2016) Incidencia del desempeño de los (las) directores (as) en sus funciones administrativas y técnico metodológicas en los centros educativos públicos de primaria del Distrito II, Municipio de Managua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Alhama, R (2003). Capital Humano. Concepto e Instrumentación. Artículo Arbitrado. Habana Cuba.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Episteme Caracas, Venezuela
- Bittel, L. (1999). Lo que todo supervisor debe saber. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Blanco, A. (2005). Una Proposición para elaborar un Sistema de Evaluación del Personal Docente de los Liceos Militares Venezolanos. (Mimeógrafo). Caracas
- Boggino V. (1999). Globalización, Redes Y Transversalidad De Los Contenidos En El Aula. Hemo Sapiens. Serie Educación
- Bounds, G y Woods, O. (2003). Supervisión. Internacional Thomson editores, S.A. de C.V.
- Brito, N (2005), Competencias Gerenciales del Director y su Función de Asesor Pedagógico. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención: Planificación Educativa. "Universidad del Zulia". Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para Graduados. Maracaibo. República Bolivariana de Venezuela.
- Bruner, J. (1989). Acción, pensamiento y lenguaje. Alianza Psicología Madrid.
- Certo, E. (2001). Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Ediluz. Maracaibo
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Coll, W. y Martín, G. (2004). Intención en contextos educativos. Siglo XXI.

- Delgado, M (2008). Calidad de Gestión del Gerente Educativo y el Desempeño Laboral del Docente. "Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas. Febrero 2008.155
- Díaz, D. y Vásquez, G. (2019) "Control interno y gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación Ucayali". Universidad Privada de Pucallpa.
- Díaz, I. (2004). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México. Mc Graw-Hill.
- Domínguez, J. (2015) Funciones del director como administrador en la Escuela Primaria "Lic. Benito Juárez". Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Donnelly, I. (2005). Fundamentos de dirección y Administración de Empresas. 8va Edición. Mc Graw Hill. Colombia.
- Druker, P. (2004). La gerencia, tareas, responsabilidades y práctica. 6ta Edición Editorial. Buenos Aires.
- Finol, F. et al. (2002). La evaluación institucional como proceso de optimización de la gestión del gerente educativo. Astro Data S.A. Maracaibo.
- Flores, L. (2002). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Contemplan. Caracas.
- French, W. y Bell C (2005) Desarrollo Organizacional Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Galindo, B (1997). La administración escolar. Editorial Paraninfo. México.
- Garagorri, P. (2003). Participación, autonomía y dirección. Forum europeo de administradores de la educación. Editorial Escuela Española. España
- González, N. (2005) "Función del control administrativo en la planificación de los proyectos pedagógicos de aula en la 1 y ii etapa de educación básica en el municipio Baralt del estado Zulia" Tesis de grado. URBE. Maracaibo

- Haimann, H. (2001). Supervisión. Editorial Scotth.México.
- Hampton, O. (2003). Manual de Desarrollo de los Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Interamericana Editores. México
- Hopenhayn, M. (2003) Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información: una perspectiva latinoamericana. Cepal. Santiago de Chile.
- Huapaya, J. (2017) El control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de Educación Básica Regular en el Distrito de Lince 2016. Universidad San Martín de Porres.
- Ivancevich, L. (2006). Gestión, calidad y competitividad. Editorial Irwin. México.
- Jiménez, J. (2000).Evaluación de docencia. En Bonifacio Jiménez (Ed.) Evaluación de programas, centros y profesores, Síntesis. Madrid.
- Koontz, H. & Weinrich, H. (2008). Administración una perspectivaglobal. McGraw Hill (13a Ed.) México:
- Lemus, A. (2000). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Editorial Kapelusz. Buenos Aires
- Lepeley, W. (2005). Gestión y calidad en educación: Un modelo de evaluación. Mc Graw- Hill. Chile
- López, M. 2008. Programa de Capacitación a Emprendedores. Curso 2008. Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica. BID/ FOMIN - FCCEE.
- Machado, F. (2003). Evaluación de la Articulación de las Funciones Académicas y la Gestión Administrativa de los Coordinadores en el Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Tesis de grado. URBE. Maracaibo.
- Madrid, R. et al. (2003). Sistema gerencial para la evaluación del desempeño docente. Caso universidad de la Goajira. Mimeografiado.

- Marquiegui, A. (1997). Docencia y planificación. Año 2. No. 3. I.U.P.M.A. Caracas. Venezuela.
- Melinkoff, R. (2005). Los procesos administrativos. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Méndez, P. y Moreno, Z. (1999). Protocolo de la investigación. Editorial Trillas. México.
- Méndez, E. (2000). Gerencia Académica. La Construcción de la Educación del III Milenio. Ediluz. Maracaibo.
- Munch, L; García (2006). Fundamentos de Administración. Séptima Edición. Editorial Trillas México.
- Myriam, Q. (2020). *Gestión Administrativa*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Pagano, R (2006). Estadística para las ciencias del comportamiento. Editorial Cengage Learnig Latin América. Los Ángeles. California.
- Pérez, A. (1998). Fortalecimiento de la gestión escolar. Fundación Universidad Virtual Simón Rodríguez. Caracas.
- Poole, B. (2001). "Tecnología Educativa". Editorial Mc. Graw Hill. España.
- Porlán, R. (1993). Constructivismo y escuela. Díada Editora. S.L. Sevilla: España.
- Quinn, T. et al. (2002). Maestría En La Gestión De Las Organizaciones. Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid - España.
- Rees, G. (2000). El liderazgo en los grupos de trabajo. Editorial Paraninfo.
- Rojas, L. (2005). El gerente: paradigmas y retos para su formación. Revista encuentro educacional.
- Rosales, C. (1998). Evaluar es reflexionar sobre la práctica. Narcea. Madrid.
- Ruetter, H. y Conde, C. (2002). Supervisión educativa. Editorial FEDUPEL. Caracas.
- Sabino, C. (1995). El proceso de investigación. Venezuela. Editorial panapo.

- Serrano, S (2007) I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior Caracas, 9-13 de abril de 2007
- Smith, C. (1998). Habilidades directivas. Editorial Limusa. México.
- Soto, J. y Méndez, L. (1999). Consideraciones básicas respecto a la línea universitaria de investigación educativa. Revista de Educación Superior. No. 93. México.
- Stoner. J., Freeman, E y Gilbert, O. (1998). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Editorial. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). El Proceso de la Investigación Científica. México. Noriega editorial, Lumusa.
- Tomalá, F. (2017) La gestión administrativa del gerente educativo y propuesta de reingeniería de proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de Octubre, cantón Samborondón, provincia del Guayas. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Uhia, P. (2003). Dinámica de la Supervisión. Voluntad. Bogotá.
- Valdés, L (2000). Docencia, Investigación Curricular en la Educación Superior. Agenda Académica Caracas
- Werther, T. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México.
- Wiles, V. (2000). Técnicas de supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas. México
- Wong, A. (2016) La gestión administrativa del director y el desempeño pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Primaria N° 60192, del distrito de Belén. Universidad César Vallejo.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

APRECIADO DOCENTE:

Con la finalidad de realizar la investigación denominada: "El control administrativo del director en la institución educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, Arequipa 2018.", se ha diseñado este instrumento, el cual pretende recabar información que permita conocer la situación actual de la variable de estudio.

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación presentado como requisito para optar al Grado de Magíster en Educación.

Su colaboración consiste en responder los ítems con la mayor sinceridad posible, no tiene que identificarse y la información, que aporte sólo se utilizará como soporte al trabajo.

Agradeciendo su solidaridad y receptividad, le saluda.

Atentamente,

Bach.: BECERRA DE FERNANDEZ, Janette Cristina

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder.
- Si se presenta duda con algún ítem por favor consulte con el encuestador.
- Responda la totalidad de los ítems.
- De las tres alternativas propuestas sólo debe elegir una por cada ítem.

- Coloca una X en las alternativas que considere adecuadas.

N°	ÍTEMS	ALTERNATIVAS		
		S	AV	N
1	Realiza mediciones del desempeño para saber la forma en que avanzan las actividades sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes			
2	Establece acciones correctivas para las desviaciones producidas en un proceso de ejecución de los planes			
3	Plantea objetivos haciendo énfasis en el "qué, cómo y cuándo"			
4	Mide cada evento que determine patrones que indiquen que tan amplias deben ser las mediciones			
5	Retroalimenta las desviaciones a fin de modificar conductas que se apartan del desempeño deseado			
6	Se centra en la veracidad de la información recibida para medir el desempeño			
7	Manifiesta rápidamente las desviaciones de los planes cuando los resultados no son los esperados			
8	Reconoce exactamente donde se deben aplicar las medidas correctivas cuando las responsabilidades son individuales			
9	Corrige las desviaciones mediante una nueva elaboración de los planes o la modificación de sus metas			
10	Toma en cuenta los hechos del pasado para corregir las acciones futuras			
11	Fija meta más alta después de lograr una meta anterior y valorar los resultados			
12	Orienta a los docentes hacia las meta existente haciendo énfasis en el incremento del esfuerzo para lograrla			
13	Precisa las norma o bases de control			
14	Compara los resultados con las normas o bases de control			
15	Introduce los correctivos a que hubiere lugar según los resultados obtenidos			
16	Aplica controles determinados por los estándares previos a las acciones			

17	Ejerce controles de manera simultánea a la realización de actividades de forma periódica			
18	Suministra información como control para comparar los resultados obtenidos en relación con lo preestablecido			
19	Prevé medidas correctivas en la planificación para controlar el proceso y no solo a finalizar la gestión			
20	Diseña acciones correctiva que logren mantener las estrategias consideradas, en conformidad con lo que se planeó			
21	Sincroniza acciones correctivas en los diferentes momentos de la evaluación, para ver hasta dónde se ha logrado.			

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: El control administrativo del director en la institución educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, Arequipa 2018.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLE	DISEÑO	POBLACIÓN
¿Qué características presenta el Control Administrativo del director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018?	<p>Objetivo General Caracterizar el Control Administrativo del director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los elementos de control implementado por el director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018. ▪ Describir los mecanismos de control utilizados por el director en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018. 	<p>Hipótesis Existen deficiencias en el Control Administrativo del director de la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.</p> <p>Variable Control Administrativo.</p>	<p>Diseño del estudio La investigación es descriptiva</p>	La población examinada estará integrada por 35 docentes.

ANEXO 3

PROPUESTA PEDAGÓGICA

Denominación

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, del distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.

Introducción

Durante el desarrollo de la investigación, se ha manejado el control administrativo del director como estrategia para permitir el aseguramiento de todo cuanto se realiza esté conforme a lo previsto y ordenado. Ello tiene efectos lógicos que no deben desestimarse por lo que deben producirse acciones correctiva que encaucen la actividad desviada durante los procesos, asimismo, permite calibrar cómo se desarrolló el proceso de desempeño del docente desde el inicio, en el proceso y cuál fue el logro reportado al final, tomando como lógica que estos deben ir progresando en logros, dada su asociación determinada en el estudio.

Lo anterior puede envolver a la institución educativa, la planeación, la producción, la propia ejecución, así como la necesidad de algunos cambios en los medios materiales o sociales, todo esto viabiliza los resultados de las estrategias. Es importante destacar, que una de las funciones de todo gerente educativo es determinar los resultados de las estrategias de enseñanza y el desenvolvimiento de las funciones docentes para determinar tanto los logros como la eficiencia en su desempeño docente. De allí, que no puede desestimarse el valor del control que ejerce el director aun cuando pudiera parecer un proceso técnico, netamente de apoyo, pasa a ser un indicador para calibrar las debilidades o fortalezas encontradas en los procesos y acciones que se ejecutan.

Sin embargo, en la Institución educativa en estudio el directivo no han aplicado un control administrativo efectivo y continuo por lo que la evaluación del desempeño de los docentes no ha sido suficiente, lo que pudiera traer consecuencias en el proceso de enseñanza aprendizaje, entrega de recaudos, planificación de proyectos, actividades

comunitarias, evaluación de los aprendizajes, asistencia, compromiso, pertenencia y otros inclusive de índole organizacional como la cultura, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Objetivos del modelo

Objetivo general

Optimizar de control administrativo para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 40058 Ignacio Álvarez Thomas, del distrito de Cerro Colorado, Arequipa 2018.

Objetivos específicos

- Proponer lineamientos que permitan el Establecimiento de Estándares
- Formular estrategias que permitan medir el desempeño
- Plantear alternativas para la Corrección de Desviaciones
- Presentar mecanismos que aseguren la Retroalimentación del Proceso
- Sugerir Medios de Control
- Presentar alternativas para incrementar la Periodicidad del Control
- Formular Medidas Correctivas

1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente		
Objetivo: Proponer lineamientos que permitan el Establecimiento de Estándares.		
Lineamientos	Acciones	Logros
Las actividades de rigor desarrolladas durante el año escolar deben estar ajustadas a los objetivos que se quieren alcanzar	Convocar a todo el personal docente, a una reunión por lapso con el objeto de discutir las actividades de rigor que se llevan a cabo durante el año escolar; tales como: planificación, estrategias de evaluación, diseño de proyectos, entrega de notas, consejo de curso, asistencia, entre otros	Contribuirá a medir la capacidad del docente para organizar el tiempo de acuerdo con los objetivos, la complejidad de los contenidos, así como para proponer secuencias de aprendizaje coherentes con los principios y fines contemplados en el currículo y valorar la preparación de actividades de aprendizaje
Utilizar el recurso humano, las instalaciones y material didáctico de la institución para afinar la calidad educativa que se quiere brindar	Crear círculos de reflexión con los docentes donde expongan las causas que han influido en el buen desenvolvimiento de las actividades académicas y en su desempeño como docente	
Apoyarse en los mecanismos de supervisión y niveles de logros en cuanto a las metas propuestas para medir el desempeño de los docentes.	Tomar como base las reflexiones expuestas por los docentes y formular mecanismos de supervisión con el supervisor del sector y el orientador	

2. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente		
Objetivo: Formular estrategias que permitan medir el desempeño.		
Estrategias	Mecanismos	Logros
Formar parte de todos los proyectos a ejecutar para así conocer a fondo las finalidades de los mismos y monitorear los procesos que deben llevar a cabo para el éxito del proyecto.	Involucrarse en los proyectos haciendo valer su rol y los aportes que pudieran ofrecer en el desarrollo de los proyectos	Permitirá evaluar la tolerancia que tienen los docente frente a la diversidad y posturas divergentes y la manera de valorar las sugerencias que los estudiantes puedan hacer al respecto
Mantenerse constantemente informado con los coordinadores en cuanto al resultado de las supervisiones y hacer sentir su interés a los docentes de los resultados obtenidos.	Utilizar la entrevista y la redacción de informes como mecanismos de información, así como el buen manejo del rumor	Diagnosticará el desenvolvimiento de las acciones ejercidas por os docentes para apoyar el proceso de toma de decisiones y puntualizar las áreas prioritarias que se deben apoyar para que el docente eleve la calidad académica
Evaluar el desarrollo de las actividades a través de instrumentos de observación	Diseñar instrumentos de recolección de datos con alternativas cerradas tipo Lickert	Permitirá obtener información de múltiples aspectos relacionados con la función docente desde los lineamientos del Ministerio de Educación
Llevar un registro de las actividades realizadas y por realizar para no dejar que la rutina del trabajo interfiera en la realización de las mismas	Elaborar formatos de registros de actividades para elaborar un expediente por docente	Contribuirá a la formulación de recomendaciones al docente que le permitan mejorar su desempeño laboral y su proyección académica para dar respuestas desde la institución a las demandas sociales y académicas
Sancionar sin demora las irregularidades cometidas por el personal ya que estas pudieran generar una cultura inadecuada en el cumplimiento de las funciones	Aplicar el manual de convivencia ante la presencia de faltas indistintamente el nivel	Se logrará que los docentes se acostumbre a pertenecer a un equipo para conocerse entre sí y que todos pueden ser sancionados, asimismo, se evalúa la importancia que el docente le da a los logros de sus funciones durante las actividades académicas, en términos

		de proceso al no verse involucrado en sanciones
Procurar cumplir con todas las metas propuestas en el periodo escolar aun cuando se tenga que replantear las estrategias diseñadas para ello.	Hacer un recuento de todas las actividades y hacer una agenda para distribuir el tiempo que se va a invertir en cada una de ellas	Crearé condiciones para que los docentes construyan adecuadamente los esquemas de conocimiento, estimulando el compromiso del personal docente mediante la unificación de criterios

3. CORRECCIÓN DE DESVIACIONES

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente		
Objetivo: Plantear alternativas para la Corrección de Desviaciones.		
Alternativas	Proceso	Logros
Invertir más tiempo del programado en aquellos docentes que estén involucrados en desviaciones y trabajar conjuntamente con ellos en el encaminamiento de las acciones.	Visitas de supervisión Acompañamiento pedagógico Entrevistas personales	Se podrá construir un vínculo entre el director y el docente que permite al docente demostrar su disposición al llevar a cabo las sugerencias y al director verificar el logro de las acciones docentes.
Construir el perfil del docente para conocer sus fortalezas y debilidades, sus expectativas, su formación académica y la manera de desenvolverse en el trabajo a fin de tomar la mejor medida para corregir las desviaciones	Evaluación formativa Evaluación interna Evaluación externa	Permitirá acceder y recordar todas las acciones y actividades llevadas a cabo por los docentes en lo particular, así como sus logros y fracasos, debilidades y fortalezas
En caso en las desviaciones sean generalizadas es necesario la convocatoria a una consejo extraordinario para encaminar las acciones, explicar detalladamente el desarrollo de las acciones, elaborar los planes y la modificación de las metas	Retroalimentación del proceso	Mediante la oportuna intervención en forma general mediante un consejo se podrá conocer las causas o los causantes de los desviaciones detectadas

4. RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente	
Objetivo: Presentar mecanismos que aseguren la retroalimentación del proceso.	
Mecanismos	Logros
Delegar responsabilidades a todo el personal docentes para conocer diferentes perspectivas de las debilidades y fortalezas para fortalecer la retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustará el discurso del docente para favorecer la comprensión de los estudiantes. ▪ Profundizará la preparación de las actividades de enseñanza realizadas por los docentes. ▪ Incrementará la valoración de un buen desempeño docente y permite evaluar como estos muestran su dominio para presentar un discurso estructurado didácticamente proyectando sus conocimientos interdisciplinariamente. ▪ Propiciará un clima organizacional adecuado para lograr un mejor desempeño del docente.
Tomar en cuenta el desempeño de los docentes y alternar las responsabilidades e ir logrando una mejor organización de las actividades.	
Conformar equipos de trabajo en la que no reine el compañerismo sino el profesionalismo, el respeto por las funciones encomendadas y el tiempo, a fin de lograr ampliar la retroalimentación.	
Crear mecanismo que fortalezcan la cultura organizacional a través de actividades en la que se reconozcan las habilidades del personal docente.	
Dotar de recurso humano externo a los equipos de trabajo con el propósito de intercambiar experiencias y habilidades para alcanzar metas que por ambiciosas se quedan en el papel.	
Elaborar un organigrama de la institución donde se reflejen cada uno de los miembros de la unidad educativa y sus funciones con el propósito de consultar los diferentes aspectos llevado a cabo en el proceso educativo	
Llevar a cabo reuniones semanales para reorganizar y encauzar las actividades que se llevan a cabo	

5. MEDIOS DE CONTROL

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente		
Objetivo: Sugerir medios de control.		
Alternativas	Proceso	Logros
Elaboración de actas Memorando. Registro de notificaciones. Entrega de propuestas y acciones por escrito. Registro de acuerdos y delegación de responsabilidades. Estandarización de las funciones. Instrumentación del manual de convivencia. Control de asistencia e intervención del docente en actividades extra cátedra. Expediente del desempeño docente. Formatos de supervisión. Control de entrega de recaudos.	Permitir la orientación definida y poder introducir los correctivos cuando sea necesario. Poder precisar entre lo planificado y realizado. Mantener adecuados los procedimientos que le permitan a la dirección ejercer su función. Orientar las actuaciones futuras con base a lo pasado y presente. Conformar medios directos, para controlar la información y así garantizar la cantidad y calidad de las labores del cuerpo social y evitar controles indirectos.	Permitirá supervisar el cumplimiento del trabajo con seguimiento de normas. Activará la participación de todo el personal en su evaluación. Dará a conocer al personal docente los medios con el cual será evaluado. Permitirá el seguimiento de todos los recaudos previamente anunciados. Se logrará llevar a cabo un registro de actividades realizada por los docentes para Conlleva a la realización de una evaluación interna objetiva. Se logrará recoger evidencias sobre su actuación dentro de las funciones del docente. Agilizará la evaluación del desempeño del docente en un período determinado para determinar sus principales aciertos y desaciertos.

6. PERIODICIDAD DEL CONTROL

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente		
Objetivo: Presentar alternativas para incrementar la periodicidad del control.		
Alternativas	Acciones	Logros
Crear un equipo docente encargado de administrar los medios de control	Delegar la función de administrar los medios de control a un grupo docente que hayan demostrado un compromiso firme con la institución	Se podrá concertar, con todos los miembros de la comunidad educativa las prioridades y metas que se tomarán en cuenta en la planificación institucional. Involucrará a los estudiantes y representantes en el manejo de la planificación para que esta sea monitoreada desde diferentes punto de vista y poder adaptarla a las necesidades o circunstancias.
Aprovechar los días que por situaciones ajenas al proceso educativo suspendan las actividades normales en la institución para revisar los registros de control y hacer actividades para evaluar las actividades académicas.	Elaborar un plan alternativo para la revisión de los registros de control, para ponerlo en prácticas los días en que no haya actividades en la institución, en vez de solo cumplir horario.	Permitirá hacer una evaluación de las actividades más resaltantes de los diferentes proyectos ejecutados por los docentes en las aulas y convocar al final de cada lapso a los docentes ir planificando un proyecto plantel que contribuya al acercamiento de los representantes en el plantel.
Aprovechar los consejos de cursos para llevar a cabo uno paralelo por parte de la dirección conjuntamente con los coordinadores para revisar los registros de control y evaluar el desempeño docente durante cada lapso.	Preparar un consejo directivo, en el que se discuta el desempeño docentes para hacer los reconocimientos a la labor realizada o los correctivos necesarios a los docentes que tengan un bajo desempeño.	Se diseñaran estrategias de acompañamiento docente para que esta sea esperada y no rechazada.
Activar un conversatorio trimestral con los estudiantes a fin de que expongan sus demandas, críticas y satisfacciones en cuanto al desarrollo de las actividades académicas y el desempeño docente.	Convocar a los líderes estudiantiles, orientadores, docentes guías y a los miembros de la asociación de padres y representantes a la realización de reflexiones en cuanto al desarrollo de las actividades académicas y al desempeño docente específicamente, para	Se crearan mecanismo que fortalezcan la cultura organizacional a través de actividades en la que se reconozcan las habilidades del personal docente. Estimulará el reconocimiento oral y escrito de la labor que desempeñan los docentes. Se conseguirá el apoyo de los docentes mediante la

	plantearlas y discutir las en un conversatorio	sensibilización y el convencimiento buscando la consolidación de un verdadero liderazgo en la escuela. Se aprovechara la oportunidad de ser mentores para crear un clima de confianza.
--	--	--

7. MEDIDAS CORRECTIVAS

Modelo de control administrativo para mejorar el desempeño docente
Objetivo: Formular Medidas Correctivas.
Medidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Replantear la planificación institucional de acuerdo a las desviaciones y las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas en la institución. ▪ Aplicar el manual de convivencia escolar. ▪ Establecer mecanismos sancionatorios. ▪ Tomar decisiones oportunas conjuntamente con el equipo docente. ▪ Solicitar la intervención del supervisor cuando sea necesario. ▪ Buscar el consenso y el apoyo de los miembros de la comunidad educativa para llevar a acciones que permitan dar solución a problemas de fuerza mayor. ▪ Hacer movimientos estratégicos en cuanto a la delegación de responsabilidades. ▪ Intervenir en forma oportuna y profesional en la resolución de conflictos. ▪ Intervenir oportunamente en los proyectos educativos que presenten debilidades.