

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2919](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2919)

## Sistema de indicadores de gestión docente para la educación básica

Jorge Armando Espinosa Pérez

[jorgeespinosa.est@umecit.edu.pa](mailto:jorgeespinosa.est@umecit.edu.pa)

<https://orcid.org/0000-0003-2953-2767>

Universidad Metropolitana de Ciencia Investigación y Tecnología (UMECIT)

Correspondencia: [jorgeespinosa.est@umecit.edu.pa](mailto:jorgeespinosa.est@umecit.edu.pa)

Artículo recibido: 10 julio 2022. Aceptado para publicación: 20 agosto 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, publicados en este sitio están disponibles bajo Licencia Creative Commons .

Como citar Espinosa Pérez, J. A. (2022). Sistema de indicadores de gestión docente para la educación básica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 4089-4099.

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2919](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2919)

### RESUMEN

En la actualidad, la tendencia por desarrollar programas de evaluación, se han convertido en el denominador común; caracterizado por los fenómenos de la globalización y de la libertad de iniciativa, bajo el amparo de los principios de productividad, competitividad y conectividad. Es un fenómeno mundial con consecuencias, alcances y aplicaciones que aún no han sido vistas en todas sus dimensiones, afectando todas las esferas de la actividad humana; a tal punto que se gasta más recursos en el diseño de las evaluaciones que en la obtención de los mismos resultados.

Este artículo, presenta resultados de la revisión bibliográfica en torno a algunos de los principales fundamentos teóricos y conceptuales para implementar un sistema de indicadores de gestión docente en la educación básica, de modo demostrativo. La metodología para establecer estos indicadores requiere de elementos como, la importancia de los objetivos y estrategias e identificación de factores críticos de éxito.

**Palabras claves:** Indicadores de gestión; evaluación; productividad; educación; docentes.

## System of teaching management indicators for basic education

### Abstract

At present, the tendency to develop evaluation programs has become the common denominator; characterized by the phenomena of globalization and freedom of initiative, under the protection of the principles of productivity, competitiveness, and connectivity. It is a global phenomenon with consequences, scope and applications that have not yet been seen in all its dimensions, affecting all spheres of human activity; to such an extent that more resources are spent designing evaluations than obtaining the same results.

This article presents the results of the bibliographic review around some of the main theoretical and conceptual foundations to implement a system of teaching management indicators in basic education, in a demonstrative way. The methodology to establish these indicators requires elements such as the importance of the objectives and strategies and the identification of critical success factors.

**Keywords:** Management indicators, evaluation; productivity; education; teachers.

## INTRODUCCIÓN

Con la expedición del Decreto 1526 de julio de 2002, por medio del cual se reglamentó la administración del sistema de información del sector educativo con base en el artículo 5° numeral 5.4 de la Ley 715 de 2001, se evidencia la necesidad imperante de controlar todos los procesos educativos, desde la matrícula.

La caracterización de los estudiantes, la asignación de los recursos económicos, de infraestructura, de talento humano, la identificación de necesidades individualizadas de los estudiantes, y se reitera, la caracterización docente, ¿cuáles son entonces, esos indicadores de gestión docente, que permiten predecir una educación de calidad?

Del mismo modo, para la identificación de estas necesidades, se debe tener en cuenta, que las condiciones y necesidades no son únicamente de los estudiantes o docentes, por el contrario, se deberá ser muy insistente en que incidirá considerablemente, la ubicación geográfica y topográfica de las IE que imparten educación básica (Rubio et al, 2013, pág. 17). Ahora bien, todas las instituciones educativas, están atravesando grandes cambios como resultado de los procesos de globalización e internacionalización, de acuerdo con esto, se hace necesaria la implementación de métodos, estrategias o procesos, que las impulsen a tener un desarrollo y un óptimo rendimiento que las ubique dentro del grupo de competitividad que tienen la mayoría de las empresas privadas, estos elementos deben ser muy precisos y acordes a sus propias necesidades.

Es por lo anterior, que se está dando este fenómeno creciente de privatizaciones de actividades que, incluso, son competencia directa del Estado; la gran masa de innovaciones tecnológicas; las exigencias por ser competitivos y productivos a gran escala; la demanda por mayor responsabilidad civil y social, todo dentro de unos modelos de calidad impuestos por Estados Unidos, Europa y Japón, que aunque son muy similares en cuanto a su propósito final, tienen diferencias conceptuales que creemos convenientes explicar, ya que ello nos ayudará a entender la importancia y las implicaciones de este estudio.

La escuela norteamericana es, a todas luces, de un enfoque bastante competitivo y ha sido encabezado por Porter, (citado por Trillás, 1994) que basa sus planteamientos en tres alternativas o estrategias para el desarrollo exitoso de cualquier empresa: ejercer un

liderazgo práctico, sobre todo en los costos, mantener un proceso y mostrar un producto que los diferencie de sus competidores y desarrollar una alta segmentación del mercado para que pueda cubrir un espectro mayor de población. De igual modo, a esta escuela son importantes los aportes del Hamel (1997. P. 35), que, en síntesis, plantea que el éxito y la permanencia de una organización, en este caso el centro educativo, depende en gran medida de la continuidad de sus principios corporativos y del cambio constante de los procesos y productos.

Estos principios de la escuela norteamericana han sido los más difundidos, pero han enfrentado serias críticas debido a su carácter exclusivamente competitivo ya que asume que todas las organizaciones empresariales están, de hecho, preparadas para enfrentar con buenos resultados los retos de un mundo cambiante.

De ese modo, para poder obtener un desarrollo en una organización educativa, como las IE oficiales en Colombia, se debe tener en cuenta que se tendrá que realizar una valoración en los objetivos institucionales y por supuesto en los indicadores de la gestión educativa, junto con la distribución de los recursos, y la mejora continuada, siendo un trabajo colaborativo entre la institución directivos, docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad (Cisneros et al, 2021, pág. 286).

El modelo japonés se basa en el "Deming", un premio nacional de calidad que se instituyó en 1951 y ha sido decisivo en la implementación de una cultura de la calidad en ese país, debido al prestigio que acarrea la obtención de esta distinción. Su estructura se basa en diez indicadores o factores claves, pero, si bien se puede aplicar a todas las empresas, su estructura técnica y su mismo lenguaje lo han hecho aplicable al sector industrial o de fabricación de productos, más que a los procesos en sí.

El modelo europeo obedece más a la tónica del mundo actual, a pesar de que su difusión apenas comienza. Uno de sus exponentes es Gronroos,(1985), quien indica que las empresas u organizaciones líderes han alcanzado tal nivel gracias a que brindan calidad en todos los servicios que ofrecen; es, desde esta perspectiva, un modelo integrador que jerarquiza el servicio ofertado con calidad, como uno de los mejores indicadores de gestión.

Uno de los principales instrumentos es, precisamente, el de indicadores de gestión que, a todas luces, deben ser construidos de modo específico, según cada situación particular, principio que es el que nos ha guiado para la presente propuesta.

Desde esta visión, nuestro problema investigativo se basa en el diseño y aplicación de un sistema de indicadores de gestión docente para los centros educativos del nivel básico, tratando de responder a los siguientes interrogantes centrales, ¿Puede un Sistema de indicadores de gestión docente, mejorar la educación básica? ¿Es posible construir un sistema de indicadores de gestión docente en una IE pública? ¿Qué elementos fundamentales deben estar incluidos en el diseño de un sistema de indicadores de gestión docente? ¿Cómo hacer que un sistema de indicadores de gestión docente logre sus objetivos de manera correctiva y no punitiva?

Es por esto, que, para poder obtener un desarrollo en una organización educativa, como las IE oficiales en Colombia, se debe tener en cuenta que se tendrá que realizar una valoración en los objetivos institucionales y por supuesto en los indicadores de la gestión educativa, junto con la distribución de los recursos y la mejora continuada, siendo un trabajo colaborativo entre la cada una de las partes que conforman la institución como directivos, docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad circundante (Cisneros et al, 2021, pág. 286).

### **Gestión Docente**

Comprende todo aquello, que puede ser de gran beneficio para la acción educativa en el ambiente escolar, teniendo en cuenta las herramientas utilizadas, para cumplir metas a nivel individual en el quehacer docente y a nivel curricular como facilitadores de conocimiento a los educandos en un ambiente de formación integral.

Dentro del proceso de gestión docente se pueden evidenciar las herramientas didácticas, pedagógicas y curriculares, para hacer de la acción docente un ejercicio óptimo, además de la solicitud y uso de recursos tanto a nivel físico o de infraestructura, así como, de la utilización de otro recurso tangible entre ellos el dinero, la papelería, etc.

## Indicadores de Docentes

Este concepto tiene todo que ver con el cómo se van a lograr las metas propuestas por el personal docente en la educación básica, estos indicadores serán el resultado de la gestión docente y el uso de los recursos a los que se pueda o no acceder, además de condiciones observables en tiempo real y transversal, pero que definitivamente puede impactar de manera positiva la educación básica.

Dentro de estos indicadores están:

**Socio demografía.** Esta categoría tendrá que ver con la edad, estrato socioeconómico y nivel de escolaridad de los docentes, su composición familiar, la cual se hace relevante, así como su estado físico y emocional, para garantizar una igualdad, al menos en las condiciones bajo las cuales los docentes prestan su servicio al sistema educativo.

**Cultura Organizacional.** Hace parte de los acuerdos a que llegan los docentes y que no hacen parte de las reglas o normas ya estandarizadas por parte del sistema educativo, si no que se convierten en normas o acuerdos tácitos que ayudan al buen ambiente y clima laboral. Uno de los indicadores de gestión docente de mayor importancia podría significar, hacer parte de la cultura organizacional del centro educativo, participando activamente en el mejoramiento de la calidad y ambiente laboral.

**Evaluación de desempeño.** Es el mecanismo mediante el cual el docente es enfrentado a su propio quehacer docente, donde muestra con evidencias anuales, y dependiendo de los acuerdos internos, el producto real de su trabajo en aulas, el rendimiento académico y la promoción de los estudiantes, también hacen parte de esta variable, puesto que a mayor número de estudiantes perdiendo la materia, menor nivel de comprensión al o la docente encargada.

**Compromiso.** Este concepto se fundamenta en el nivel de aceptación de las condiciones laborales, como pueden ser: el seguimiento de órdenes, funciones y demás tareas encargadas, manejo de situaciones inesperadas, de emociones y conflictos internos dentro de la IE. El compromiso tiene que ver, en definitiva, con la aptitud docente frente a sus funciones dentro y fuera del aula.

**Estrategia organizativa.** Se relaciona con la creatividad propia y de generar creatividad en otros, la capacidad de innovación en el aula, la utilización de los recursos de manera óptima, además con el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo con otros, tanto docentes como estudiantes, con el manejo y dominio de las clases y los resultados en cada una de ellas.

### **Metodología**

Teniendo en cuenta la presente investigación y los objetivos de la misma, al momento de la realización del artículo y para su estructuración, se llevó a cabo una revisión bibliográfica consistente y enfocada en ciertos criterios y referentes conceptuales claves para la comprensión de la misma, aprovechando los principales buscadores académicos que arrojaran resultados tendientes a discernir y contextualizar los fundamentos teóricos y conceptuales esenciales, asociados con indicadores de gestión, estrategias para el diseño de indicadores de gestión educativa, gestión docente, gestión docente en Colombia, modelos educativos en Colombia y en el mundo, entre otros, como ejes rectores.

Desde la anterior revisión bibliográfica se organizaron, clasificaron y seleccionaron aquellos documentos, especialmente artículos publicados en revistas de divulgación académica, tanto nacionales como internacionales y libros que permitieran el cimiento teórico del presente artículo y que además, más cercanía o relación mantuvieran con la temática propuesta; es así como, por medio de fichas que posibilitaran en rastreo de los documentos sistematizados por cronología desde la más reciente a la más remota y por correspondencia o proximidad en sus referentes conceptuales se registró la documentación seleccionada; posteriormente se ejecutó el proceso de lectura, análisis y selección de citas e ideas de mayor relevancia, interés y aporte a las categorías conceptuales propuestas aquí.

Ahora bien, considerando el tipo y temática de investigación, es necesario resaltar que se adoptó el estudio de orden cualitativo enmarcado en el enfoque demostrativo, dada la necesidad y su pertinencia para abordar, analizar y reflexionar en torno a una temática inscrita en el ámbito social y de gran relevancia en el campo educativo como lo es la presente, ya que se considera que el objeto de estudio es sujeto participante, se pretende una aproximación a la realidad del mismo y de su entorno, buscando comprender la relación

entre ellos, la profundización en problemáticas puntuales y claves para su mejoramiento y la generación de conocimientos o propuestas nuevas pero no verdades únicas o absolutas, considerando la importancia de repensar el quehacer pedagógico para un mejoramiento continuo de la educación y las instituciones públicas en nuestro país. A su vez, se concibe como una investigación demostrativa ya que, partiendo de la observación y el análisis de la realidad inmediata, se pretende establecer el enlace o conexión entre los resultados y su comprobación experimental que conduzcan a formulaciones genéricas que sean aplicables a todos los casos, desde la particularidad propia de cada ambiente educativo, como lo es el problema central de esta investigación.

### **Resultados**

La preocupación mundial por el diseño, aplicación y evaluación de indicadores es un hecho innegable, tanto en las esferas privadas como públicas, así como todos los campos del conocimiento. Por ello, han surgido una serie de normas de calidad, como las impulsadas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), en Colombia, y las normas ISO, en todo el mundo.

El sector educativo no ha sido ajeno a esta tendencia y el Ministerio de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), ha implementado en las instituciones universitarias los requisitos de acreditación y estándares de calidad, como un mecanismo para garantizar el desarrollo de la labor educativa dentro de los niveles de productividad y competitividad aceptables.

Así mismo, las instituciones educativas que ofrecen el ciclo de básica están sometidas a la presentación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), como elemento que guía sus acciones y carta de navegación, tanto en lo filosófico como en lo pedagógico, lo metodológico y lo didáctico, para garantizar una educación acorde con las necesidades y expectativas del medio en que se desenvuelven.

Al mismo tiempo, se está impulsando el desarrollo de indicadores de gestión que permitan servir de retroalimentación constante para el mejoramiento de los procesos y los productos, que es, precisamente, a donde apunta nuestra propuesta investigativa.

De acuerdo con Tia 1995, pág. 6), “Una de las fortalezas es que no sólo se ha evaluado desde el punto de vista de conocimiento a los estudiantes, sino que se ha ido más allá, en términos de competencias básicas. Falta desarrollar evaluaciones más integrales, en donde los centros escolares logren calificarse en términos de eficiencia y gestión”.

Desde esta perspectiva, este diseño que estamos proponiendo no se centra en mostrar los resultados hacia afuera, sino en servir de nutriente informativo hacia adentro. Por ello, el sentido se capta si se parte de preceptos que rigen esta propuesta:

- Que un sistema de indicadores no debe servir para compararse con otras instituciones del mismo nivel, sino para mejorar.
- Que se debe desarrollar un sistema que sobrepase la simple evaluación numérica.
- Que un sistema de indicadores de gestión debe explorar el grado de satisfacción de los docentes, los alumnos y la comunidad en general, con la institución.
- Que cualquiera que sea el sistema de gestión establecido, no debe ser solo punible.

### **Conclusiones**

La ventaja fundamental del uso de Indicadores de Gestión es la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Por esto, poseer un sistema de Indicadores de Gestión es de gran ayuda ya que genera una serie de beneficios, como:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso e innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que también están logrando los objetivos y metas propuestas.

- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.
- Para el desarrollo de indicadores de gestión, debemos tener en cuenta a su vez, algunos conceptos claves para el desarrollo de estos.

## Referencias

Beltran, J. M. *Indicadores de Gestión: Herramientas para la Competitividad*. Medellín: 3R, 1999, p.52.

Bowhill, B. (2008). *Planificación y control empresarial: integrando contabilidad, estrategia y personas*. John Wiley & Sons.

Cisneros, G; Pedraza, A; Barajas N; y Álvarez, J. (2021). Capital Humano, aprendizaje y desempeño organizacional en las escuelas de educación media superior mexicanas.

Fernández, F. J. G. (2004). Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión. FC editorial.

Gamboa, M; Castillo, Y; y Parra, J. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

Gronos, M. *Marketing De Servicios*. Díaz Santos, Madrid: S.E., 1985. P. 69.

Hamel, G. *Compitiendo con el Futuro*. México: Trillas, 1997. P. 35 Jaramillo, CMP y Jesús, M.

(1992). Los indicadores de gestión. España.

LEY 115 (Ley General de Educación). LEY 30 (Ley de Educación Superior)

Ministerio de Educación Nacional (2013). Sistema Nacional De Indicadores Educativos para los Niveles de Preescolar, Básica y Media en Colombia. Autor: Bogotá, Colombia

Morales, F. Cómo Planificar Una Autoevaluación. En: Revista Qualitas, (Septiembre – 1995); P. 33

Porter, M. Estrategia Competitiva. México: Trillás, 1994. P. 83

Pradas, LT (1991). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista española de*

*financiación y contabilidad*, 535-558. [www.uv.es](http://www.uv.es) Rincón, RD (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista*

Universidad EAFIT, 34 (111), 43-59. Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos.

Santos, AC y Rodríguez, MV (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Ecoe Ediciones.

Tapia, I. (2020). Evaluación de planes de mejora continua en escuelas de la educación media superior Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de México

Vargas, K. (2021). Sistema De Gestión De La Calidad En Instituciones De Servicios Para La Educación Media: Caso Unidad Educativa Juan Pablo II.