

DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

DIRECCIÓN CALIDAD EDUCATIVA

**ANÁLISIS Y USO DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES
DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES DE
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS OFICIALES AÑO 2020**

AÑO 2021



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN..... 3

1. MARCO LEGAL 4

2. MARCO TEÓRICO 5

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS EVALUACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES..... 8

 3.1 OBJETIVO..... 8

 3.2 ALCANCE..... 8

 3.3 CARACTERIZACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES 9

Docentes por Cargo..... 9

Docentes por género 10

Docentes por zona 11

Docentes por rango de edad 12

Docentes por nivel de enseñanza..... 12

Docentes evaluados por provincia 13

 3.4 ANÁLISIS DIRECTIVOS DOCENTES..... 15

Resultado total de la evaluación 15

Competencias funcionales..... 15

Competencias comportamentales 16

 3.5 ANÁLISIS DOCENTES 18

Resultado total de la evaluación 18

Competencias funcionales..... 18

Competencias comportamentales 19

 3.6 DOCENTE DE AULA 20

 3.7 DOCENTE ORIENTADOR 22

 3.8 DOCENTE TUTOR 24

3.5 RESULTADOS DESAGREGADOS POR GRUPOS..... 26

 ANÁLISIS POR CARGO..... 26

 ANÁLISIS POR GÉNERO..... 29

 ANÁLISIS POR ZONA..... 32

 ANÁLISIS POR NIVEL DE ENSEÑANZA..... 35

 ANÁLISIS POR EDAD..... 35

 ANÁLISIS PROVINCIAL 36

4. CONCLUSIONES 37

BIBLIOGRAFIA..... 39

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Educación-Dirección de Calidad Educativa, en su misión institucional de dar cumplimiento al procedimiento **M.PDE.D.DT.D01.02** “Análisis y uso de resultados de las evaluaciones de docentes y directivos docentes de establecimientos educativos oficiales” de acuerdo con la normatividad vigente y para garantizar el uso de los mismos para la toma de decisiones de la Secretaría de Educación en lo relacionado con la calidad educativa, construye el presente documento con base en la información suministrada por la Dirección de Establecimientos Educativos, procedimiento **M.PDE.H.H03.01**, la información consolidada de los resultados de la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002.



1. MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia establece en el artículo 67 el derecho fundamental a la educación y le asigna el deber al Estado de velar por la calidad del servicio educativo. Asimismo, el artículo 68 dispone que *“La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente”*. En desarrollo de este mandato, la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) dispuso en sus artículos 80 y 82 que la evaluación de docentes y directivos docentes hace parte de un sistema de evaluación de la calidad educativa.

Para el año 2002 mediante el Decreto Ley 1278 se expidió El Estatuto de Profesionalización Docente, el cual regula distintos temas, entre estos lo concerniente a la evaluación docente, incluyendo aspectos como: los tipos de evaluación, los objetivos, principios y alcance de la evaluación entre otros (Ver capítulo IV del Decreto- Ley). Finalmente, el Decreto 3782 promulgado el 2 de octubre de 2007, definió los aspectos relativos a la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, que hayan ingresado al servicio educativo estatal de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley 1278 de 2002, que hayan superado el periodo de prueba y laborado en el establecimiento educativo, en forma continua o discontinua, un término igual o superior a tres (3) meses.

Como se evidencia, la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes se encuentra fundamentada en normas de rango constitucional y legal que tienen por finalidad garantizar a los ciudadanos el acceso a una educación de calidad.



2. MARCO TEÓRICO

Para el año 2008 el Ministerio de Educación Nacional publicó la Guía Metodológica No. 31 concerniente a la Evaluación Anual de Desempeño Laboral. En dicho documento se desarrollan los fundamentos conceptuales y metodológicos del proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. En este sentido, se exponen a continuación los principales aspectos teóricos contenidos en la guía.

En primer lugar, la evaluación es uno de los tres componentes de la estrategia de mejoramiento de la calidad educativa y su finalidad es proporcionar información acerca de los logros y desempeños de estudiantes, instituciones, docentes y directivos docentes. En consecuencia, la evaluación es una herramienta que orienta la toma de decisiones oportunas y la implementación de acciones efectivas en los niveles institucional, regional y nacional.

Específicamente, la evaluación de desempeño docente y el uso de sus resultados posibilita mejorar la calidad del sistema educativo, lo anterior pues la evidencia sugiere que la calidad docente contribuye más que cualquier otro insumo escolar a explicar diferencias en el desempeño de los estudiantes y vinculado a ello la inversión en políticas públicas orientadas a mejorar las competencias de los maestros trae para la sociedad importantes retornos económicos (García et al., 2014). En resumen, evaluar a los docentes es una acción estratégica para la política educativa pues los mismos son un factor esencial en cualquier modelo de mejoramiento de la calidad.

Entendiendo la importancia de la evaluación docente pasamos a desarrollar los elementos que constituyen la misma. Como primera medida, la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente está definida como “la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados a través de su gestión” (Decreto 3782 de 2007). Esta evaluación proporciona información valiosa para que las instituciones fortalezcan su gestión con planes de mejoramiento ajustados a sus particularidades, las Secretarías de educación definan sus prioridades de capacitación docente para impulsar el mejoramiento en sus entidades territoriales, y el Ministerio de Educación Nacional diseñe políticas de gestión de la calidad que respondan a las necesidades del país. La Evaluación de Desempeño Laboral Docente busca caracterizar el desempeño de docentes y directivos docentes, identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento, y propiciar acciones para el desarrollo personal y profesional, se caracteriza por ser un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia. En este sentido, la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado. En consecuencia, el análisis y uso de los resultados de la evaluación docente permite valorar el que hacer docente y establecer alternativas para mejorar la calidad educativa en todos los niveles incluido el nivel territorial.

¿A QUIÉNES SE EVALÚA?



Son objeto de evaluación de desempeño laboral los docentes y directivos docentes que ingresaron al servicio educativo estatal según lo establecido en el Decreto Ley 1278 de 2002, superaron la evaluación de periodo de prueba, han sido nombrados en propiedad y llevan mínimo tres (3) meses, continuos o discontinuos, laborando en un establecimiento educativo. Los docentes a que hace referencia este apartado pueden estar trabajando en cualquier nivel de educación: preescolar, básica primaria, básica secundaria o media y los directivos pueden ser rectores, coordinadores o directores rurales.

¿QUÉ SE EVALÚA?

La evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes se ha diseñado desde un enfoque de competencias, lo anterior implica una mirada más integral de las personas, que vincula sus características personales con su desempeño laboral y con los resultados en su trabajo, promoviendo el reconocimiento de los logros y aportes individuales.

Una competencia se puede definir como una característica intrínseca de un individuo (por lo tanto, no es directamente observable) que se manifiesta en su desempeño particular en contextos determinados. Para la evaluación de desempeño se definieron diferentes competencias, para cada una de las cuales se identificó un conjunto de actuaciones intencionales relacionadas con un desempeño de calidad y con resultados, que permiten observar y valorar el desempeño sobre la base de criterios comunes. Específicamente, en la evaluación de docentes y directivos docentes se tienen en cuenta 2 tipos de competencias: **funcionales y comportamentales**. Las primeras corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos; las segundas se refieren a las actitudes, los valores, los intereses, las motivaciones y las características de personalidad con que los educadores cumplen sus funciones. Las competencias comportamentales se clasifican según el área de gestión y son distintas para los docentes y los directivos pues responden a las particularidades de cada cargo; en contraste, las competencias comportamentales son transversales a todas las áreas de gestión y son comunes a directivos docentes y docentes. Por último, las competencias funcionales representan 70% del total de la evaluación mientras que las comportamentales representan el 30%. A continuación, se presentan las competencias:

| COMPETENCIA COMPORTAMENTALES |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación y relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Negociación y mediación • Compromiso social e institucional • Iniciativa • Orientación al logro |

| ÁREA DE GESTIÓN | COMPETENCIAS FUNCIONALES DIRECTIVOS DOCENTES | COMPETENCIAS FUNCIONALES DOCENTES |
|-----------------|--|-----------------------------------|
|-----------------|--|-----------------------------------|

| | | |
|----------------|---|---|
| DIRECTIVA | <ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización directiva • Ejecución | |
| ACADÉMICA | <ul style="list-style-type: none"> • Pedagógica y didáctica • Innovación y direccionamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Dominio Curricular • Planeación y organización académica • Evaluación del aprendizaje • Pedagógica y didáctica |
| ADMINISTRATIVA | <ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos • Gestión del talento humano | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos • Seguimiento de procesos |
| COMUNITARIA | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional • Interacción con la comunidad y el entorno | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional • Interacción con la comunidad y el entorno |

En resumen, el desempeño laboral de docentes y directivos docentes depende de la evaluación de competencias que se manifiestan en resultados y actuaciones intencionales observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales.

¿QUIÉNES EVALÚAN?

Para el caso de los docentes y los coordinadores, los evaluadores serán el rector o el director rural del establecimiento. A su vez, los rectores y los directores rurales serán evaluados por su superior jerárquico en la estructura de la secretaría de educación, o por el servidor público que sea designado por el nominador de la entidad territorial certificada correspondiente mediante acto administrativo.

¿CUÁNDO SE EVALÚA?

La guía metodológica del MEN establece que la evaluación de desempeño es un proceso permanente, por lo que se debe llevar a cabo durante la totalidad del año escolar, el cual abarca cuarenta (40) semanas de trabajo académico y cinco (5) de desarrollo institucional. Para llevar a cabo este proceso se han establecido dos (2) valoraciones, la primera de las cuales se efectuará en la mitad del año escolar, con base en evidencias obtenidas hasta ese momento, mientras que la segunda se realizará al final del año escolar, a partir de nuevas evidencias recopiladas desde la primera valoración.

¿CÓMO SE VALORAN LOS RESULTADOS?

La valoración de cada una de las competencias (con base en las contribuciones individuales y las actuaciones intencionales), así como el resultado final de la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente, se expresarán en una escala cuantitativa de uno (1) a cien (100).

| CATEGORIA DE DESEMPEÑO | PUNTAJE |
|------------------------|-----------------------|
| Sobresaliente | Entre 90 y 100 puntos |
| Satisfactorio | Entre 60 y 89 puntos |
| No satisfactorio | Entre 1 y 59 puntos |

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS EVALUACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES

3.1 OBJETIVO

Realizar el análisis de los resultados de las evaluaciones de período de prueba y desempeño anual a los directivos docentes y docentes de los grados de Preescolar, primaria y secundaria en su gestión académica durante el año 2020, registrados en el Sistema HUMANO, de la Secretaría de Educación de Cundinamarca y que ingresaron al servicio educativo estatal según lo establecido en el Decreto Ley 1278 de 2002.

3.2 ALCANCE

El análisis de resultados de la evaluación laboral docente inicia con la recepción de una base de datos que contiene los resultados de las evaluaciones aplicadas a los docentes y directivos docentes de las instituciones educativas de los 108 municipios no certificados de Cundinamarca. Esta actividad proviene de la Dirección de Personal Docente de la Secretaría de Educación, en cumplimiento del procedimiento M.PDE.H.H03.01. Continúa con el análisis de los resultados, los cuales son insumo para elaborar la caracterización y el perfil del sector educativo procedimiento M.PDE.D.DT.D01.04 y para definir, ejecutar y hacer seguimiento a los planes de formación docente, procedimiento M.PDE.D.DT. D02.04.



3.3 CARACTERIZACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la evaluación aplicada docentes y directivos docentes en su gestión académica durante el año 2020. Los datos utilizados provienen del sistema de información HUMANO, de la Secretaría de Educación de Cundinamarca y corresponden a los registros de **5.621 docentes y 276 directivos docentes** perteneciente a las instituciones educativas oficiales de los 108 municipios no certificados del departamento.

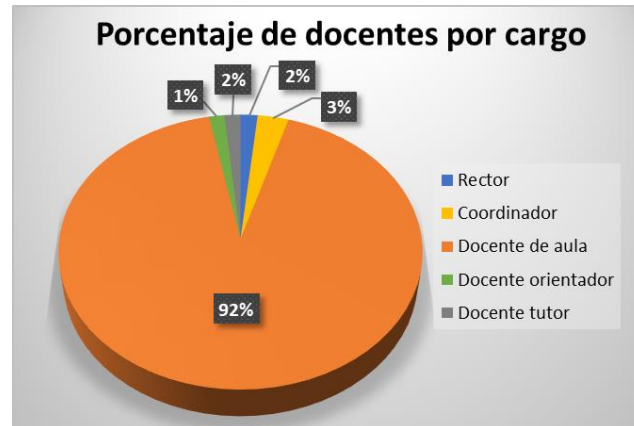
| NIVEL | No. EVALUADOS |
|---------------------|---------------|
| Directivos docentes | 276 |
| Docentes | 5.621 |
| TOTAL | 5.897 |

Para caracterizar la población evaluada se analizan las variables de cargo, género, zona, edad, nivel de enseñanza y provincia con la finalidad de determinar las principales características de la planta docente en la Entidad Territorial Certificada.

Docentes por Cargo

Del total de evaluados en el año 2020, el 92% ocupa el cargo de docente de aula (5.441 educadores), el 3% de coordinador (178 educadores), el 2% de docente tutor (92 educadores), 1% de docente orientador (88 educadores) y 2% son rectores de instituciones educativas (98 educadores). En este sentido se evidencia que únicamente el 5% del total de registrados y evaluados ocupan la posición de directivos docentes (son rectores o coordinadores).

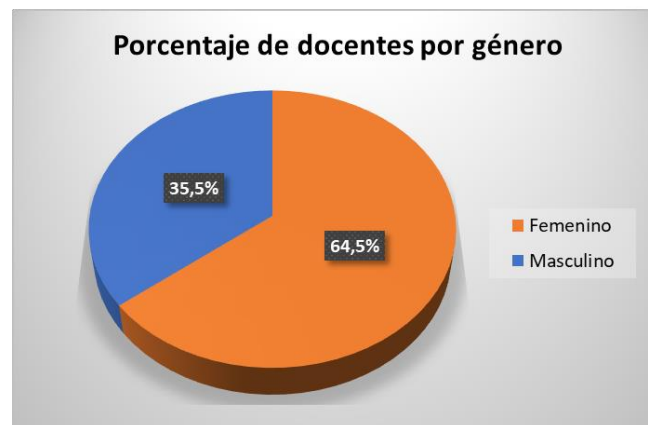
| CARGO | | No. EVALUADOS |
|-------------------|--------------------|---------------|
| Directivo docente | Rector | 98 |
| | Coordinador | 178 |
| Docente | Docente de aula | 5.441 |
| | Docente orientador | 88 |
| | Docente tutor | 92 |
| TOTAL | | 5.897 |



Docentes por género

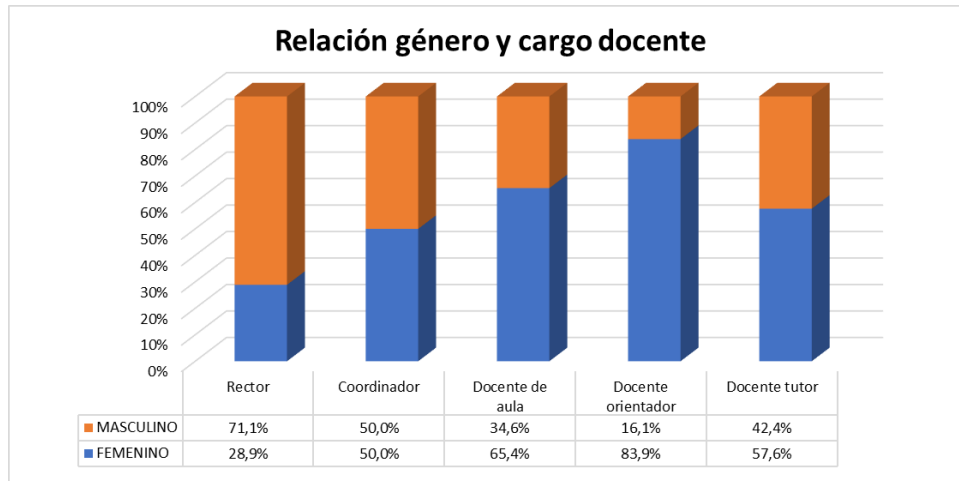
En primer lugar, es pertinente aclarar que, de los 5.897 registros analizados, únicamente se reportaron datos de la variable género para 5.834 educadores, en consecuencia, los análisis que se presenta solo incluye 5.834 observaciones. Ahora bien, el análisis del género permite identificar que la mayoría de la planta docente está compuesta por mujeres (64,5%) mientras que los hombres tienen menor participación pues solo representan el 35,5% del total de docentes y directivos docentes.

| GÉNERO | No. EVALUADOS |
|--------------|---------------|
| Femenino | 3.761 |
| Masculino | 2.073 |
| TOTAL | 5.834 |



Al diferenciar por cargos evidenciamos que del total de rectores solo 28,9% son mujeres mientras un 71,1% son hombres, respecto a los coordinadores la mitad son hombres y la mitad son mujeres. Por otro lado, en los cargos de docente de aula, docente orientador y docente tutor la mayor parte del personal son mujeres. En este sentido, se concluye que los resultados obtenidos a nivel de entidad territorial concuerdan con los resultados provenientes de los registros a nivel nacional, pues evidencian que *“la docencia es predominantemente femenina, mientras que, entre las personas que*

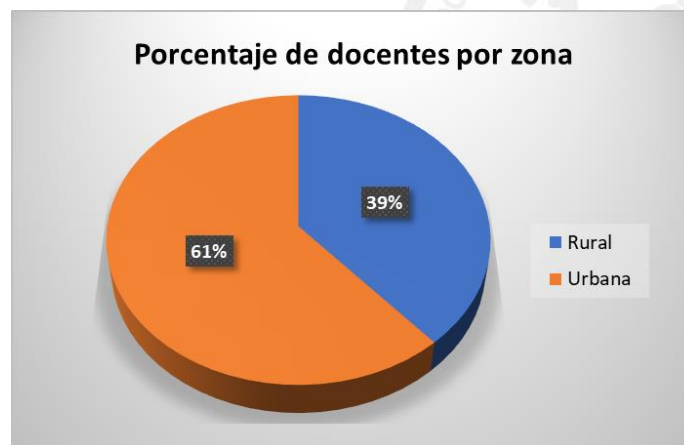
ejercen la rectoría, prevalecen los hombres” (Encuesta Talis- MEN, 2021). En conclusión, la mayoría de los directivos docentes son hombres a pesar de que hay mayor cantidad de mujeres en la plata docente.



Docentes por zona

Los resultados en las evaluaciones externas evidencian que respecto a la calidad educativa hay brechas importantes entre zonas rurales y urbanas, por ello, es importante estudiar la variable zona en el análisis docente. Para el caso de la ETC de Cundinamarca, los datos evidencian que del total de docentes y directivos docentes registrados en el sistema humano el 61% (3.624 educadores) laboran en zonas urbanas mientras que 39% (2.273 educadores) en la ruralidad.

| ZONA | No. EVALUADOS |
|--------------|---------------|
| Rural | 2.273 |
| Urbana | 3.624 |
| TOTAL | 5.897 |

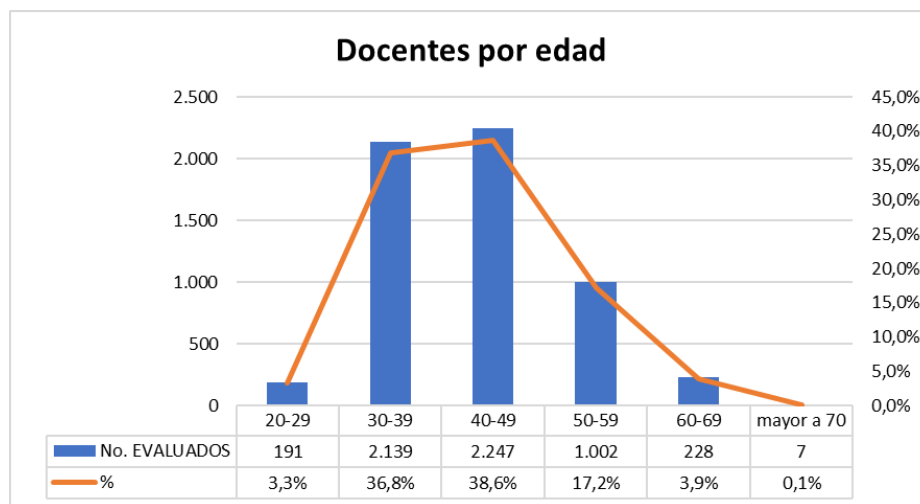


Docentes por rango de edad

Respecto a la variable edad solamente se reportaron 5.814 datos en el sistema HUMANO y del análisis realizado se destaca que: la edad mínima de los docentes y directivos docentes evaluados fue de 22 años, la máxima de 72 y la edad promedio de 42 años. Además, se observa que la mayor cantidad de evaluados se ubican en el rango de 40 a 49 años y que los docentes ubicados en cargos directivos tienen mayor edad promedio en comparación con los docentes de aula, orientadores y tutores.

| EDAD MÍNIMA | EDAD MÁXIMA | EDAD PROMEDIO |
|-------------|-------------|---------------|
| 22 | 72 | 43 |

| CARGO | | PROMEDIO EDAD |
|-------------------|--------------------|---------------|
| Directivo docente | Rector | 50 |
| | Coordinador | 47 |
| Docente | Docente de aula | 42 |
| | Docente orientador | 45 |
| | Docente tutor | 43 |

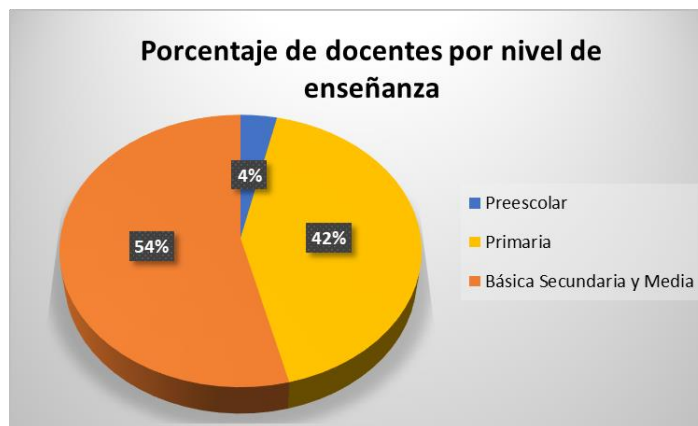


Docentes por nivel de enseñanza

Evidenciamos que de los 5.897 evaluados a 358 no les aplica la clasificación por nivel de enseñanza. Al analizar los resultados de los 5.539 educadores que cuentan con nivel de enseñanza, se observa que el grueso del gremio docente está ubicado en los niveles de básica secundaria y educación media con 54% de participación, seguidamente se ubican en el nivel de primaria con 42% de participación y finalmente preescolar representa solamente el 4% del total de docentes evaluados.

| NIVEL ENSEÑANZA | No. EVALUADOS |
|-----------------|---------------|
| Preescolar | 197 |

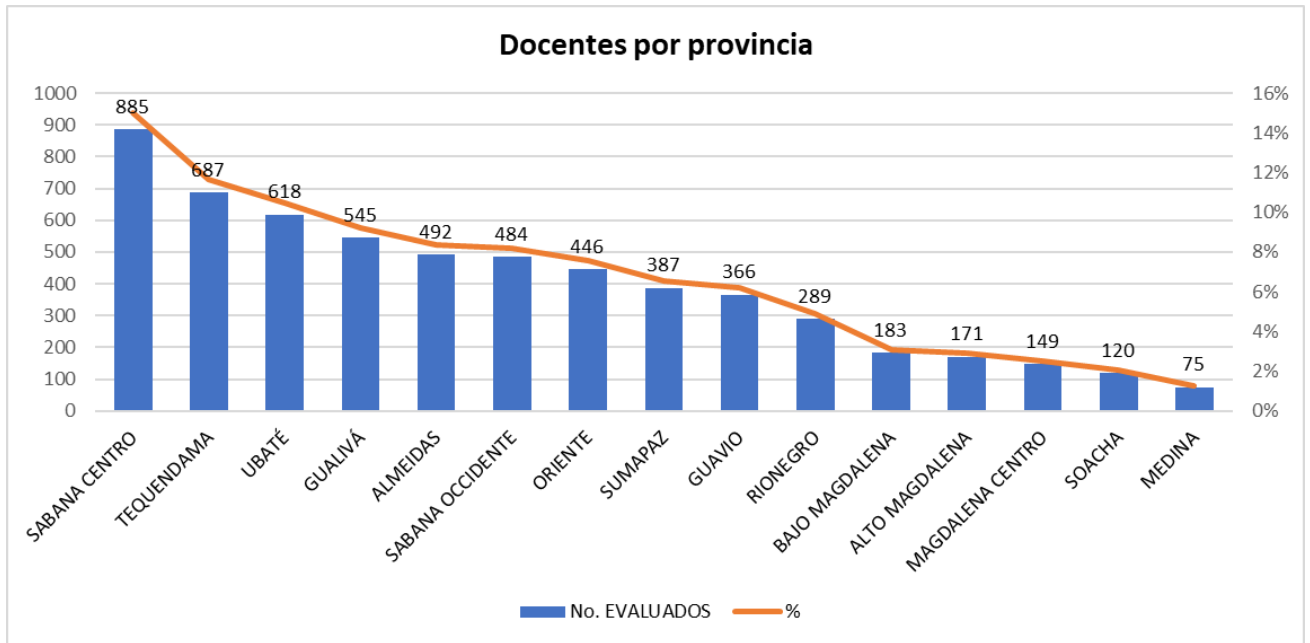
| | |
|---------------------------|--------------|
| Primaria | 2.354 |
| Básica Secundaria y Media | 2.988 |
| TOTAL | 5.539 |



Docentes por provincia

Respecto a la división provincial se identifica que el mayor porcentaje de docentes incluidos en la evaluación corresponden a las provincias de Sabana Centro (15%), Tequendama (12%) y Ubaté (10%) mientras que las provincias de Medina (1%), Soacha (2%) y Magdalena Centro (3%) son las que concentran menor cantidad de docentes.

| PROVINCIA | No. EVALUADOS | % |
|------------------|---------------|-------------|
| ALMEIDAS | 492 | 8% |
| ALTO MAGDALENA | 171 | 3% |
| BAJO MAGDALENA | 183 | 3% |
| GUALIVÁ | 545 | 9% |
| GUAVIO | 366 | 6% |
| MAGDALENA CENTRO | 149 | 3% |
| MEDINA | 75 | 1% |
| ORIENTE | 446 | 8% |
| RIONEGRO | 289 | 5% |
| SABANA CENTRO | 885 | 15% |
| SABANA OCCIDENTE | 484 | 8% |
| SOACHA | 120 | 2% |
| SUMAPAZ | 387 | 7% |
| TEQUENDAMA | 687 | 12% |
| UBATÉ | 618 | 10% |
| TOTAL | 5.897 | 100% |



3.4 ANÁLISIS DIRECTIVOS DOCENTES

Los directivos docentes tienen la responsabilidad del funcionamiento de la organización escolar. Para ello, realizan actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas. Corresponde a los directivos docentes la función de orientar a la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo) hacia el logro de las metas colectivas, esto significa que el directivo docente debe conocer y orientar el enfoque pedagógico de la institución educativa. Así mismo, asegurar la interacción con el entorno, estableciendo relaciones de colaboración recíproca con la comunidad educativa (MEN, 2008).

Resultado total de la evaluación

Para el año 2020, los datos evidencian que la mayoría de los docentes alcanzaron un desempeño sobresaliente (92%) y un bajo porcentaje se ubicaron en nivel satisfactorio (6%). El puntaje máximo fue de 100 puntos, el mínimo 61 puntos y el puntaje promedio para directivos docentes fue de 95 puntos. Se destaca que, de los 276 directivos registrados en el sistema HUMANO para evaluación, no se reporta información para 4 educadores que representan un 2%.

| MÍNIMO | MÁXIMO | PROMEDIO |
|--------|--------|----------|
| 61 | 100 | 95 |

| VALORACIÓN | No. EVALUADOS |
|-----------------|---------------|
| Sobresaliente | 255 |
| Satisfactorio | 17 |
| Sin información | 4 |
| TOTAL | 276 |



Competencias funcionales

Se evidencia que los directivos docentes obtuvieron resultados homogéneos y sobresalientes en todas las competencias funcionales. Específicamente, las competencias con puntaje promedio más alto fueron: gestión del talento humano (95,7), planeación y organización directiva (95,3) y pedagógica y didáctica (95,2); en contraste, las competencias de administración de recursos, innovación y direccionamiento e interacción con la comunidad y el entorno alcanzaron los promedios más bajos. Por otra parte, los puntajes mínimos más bajos corresponden a las competencias Pedagógica y didáctica y la competencia de Innovación y direccionamiento.

Estos resultados denotan que los directivos docentes evaluados alcanzaron un desempeño sobresaliente en todas las áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y comunitaria). No obstante, se pueden reforzar competencias como la administración de recursos.

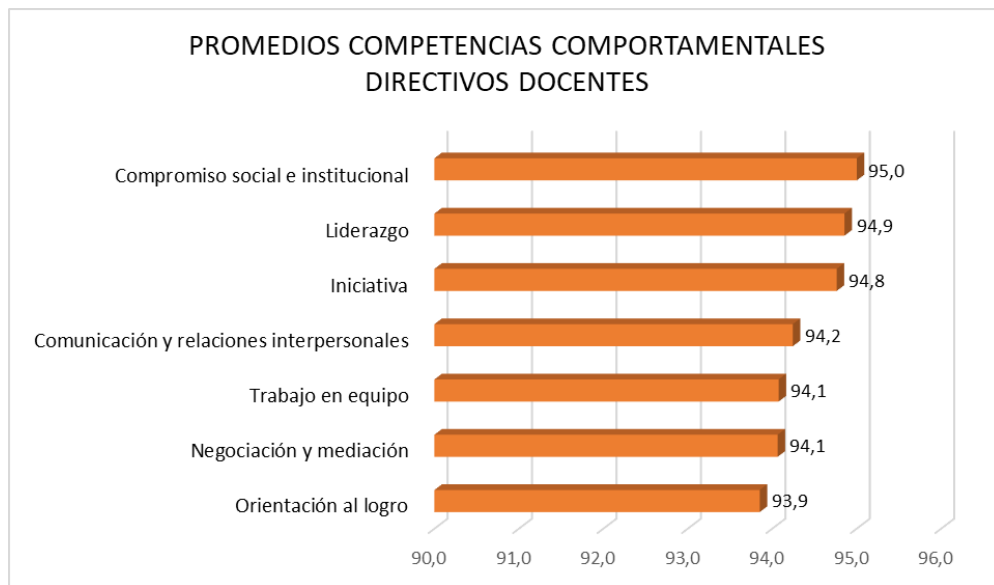
| ÁREA DE GESTIÓN | COMPETENCIA | PROMEDIO | MINIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|-----------------|---|----------|--------|--------|-----------|
| DIRECTIVA | Planeación y organización directiva | 95,3 | 50 | 100 | 272 |
| | Ejecución | 94,9 | 65 | 100 | 272 |
| ACADÉMICA | Pedagógica y didáctica | 95,2 | 20 | 100 | 272 |
| | Innovación y direccionamiento | 94,1 | 20 | 100 | 272 |
| ADMINISTRATIVA | Administración de recursos | 93,0 | 50 | 100 | 272 |
| | Gestión del talento humano | 95,7 | 60 | 100 | 272 |
| COMUNITARIA | Comunicación institucional | 94,5 | 60 | 100 | 272 |
| | Interacción con la comunidad y el entorno | 94,4 | 55,56 | 100 | 272 |



Competencias comportamentales

Se observa que los resultados obtenidos en las competencias comportamentales son similares y sobresalientes. Los directivos docentes alcanzaron mejores promedios en las competencias de: compromiso social e institucional (95), liderazgo (94,9) e iniciativa (94,8) mientras que obtuvieron promedios más bajos en las competencias de: orientación al logro (93,9), trabajo en equipo (94,1) y negociación y mediación (94,1). En este sentido, se debe seguir trabajando en el desarrollo de estas competencias para mantener los resultados positivos. Es importante destacar que para el proceso de evaluación de directivos docentes se incluyeron principalmente las competencias de: compromiso institucional, iniciativa y orientación al logro; en contraste, competencias como negociación y mediación, liderazgo y comunicación obtuvieron bajos reportes.

| COMPETENCIA | PROMEDIO | MINIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|---|----------|--------|--------|-----------|
| Liderazgo | 94,9 | 84 | 100 | 98 |
| Comunicación y relaciones interpersonales | 94,2 | 65 | 100 | 71 |
| Trabajo en equipo | 94,1 | 65 | 100 | 103 |
| Negociación y mediación | 94,1 | 75 | 100 | 48 |
| Compromiso social e institucional | 95,0 | 65 | 100 | 207 |
| Iniciativa | 94,8 | 80 | 100 | 145 |
| Orientación al logro | 93,9 | 80 | 100 | 144 |



3.5 ANÁLISIS DOCENTES

En la organización escolar los docentes tienen que desarrollar procesos de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias, por lo que tienen a su cargo funciones de planeación, ejecución y evaluación de diferentes actividades curriculares que respondan a las particularidades del proyecto educativo de la institución, así como a las necesidades y al contexto de los estudiantes. La práctica docente implica además que el educador esté en capacidad de articular los procesos pedagógicos que lidera con el entorno en el que se encuentra la institución, y que actúe de acuerdo con las dinámicas administrativas de la institución en la que labora, aprovechando adecuadamente los diferentes recursos que tiene a su disposición (MEN, 2008).

Resultado total de la evaluación

Para el año 2020, se reporta que la mayoría de los docentes registrados en el sistema HUMANO alcanzaron un desempeño sobresaliente (81,28%) solo un 16,88% un desempeño satisfactorio y 0,05% un desempeño no satisfactorio. Para el 1,78% de los docentes la información no se registró o se registró de forma incompleta. Además, se evidencia que el puntaje mínimo total fue de 50,7 puntos, el máximo de 100 y el promedio de 92 puntos.

| MINIMO | MÁXIMO | PROMEDIO |
|--------|--------|----------|
| 50,7 | 100 | 92 |

| VALORACIÓN | No. EVALUADOS |
|-----------------------------|---------------|
| Sobresaliente | 4.569 |
| Satisfactorio | 949 |
| No satisfactorio | 3 |
| Sin información- incompleta | 100 |
| TOTAL | 5.621 |



Para el análisis de competencias de los docentes se tienen en cuenta los reportes de docentes con información completa e información incompleta.

Competencias funcionales

Al analizar los promedios de las competencias funcionales se observa que los docentes obtuvieron resultados homogéneos y sobresalientes en esta clase de competencias. Específicamente, las competencias con promedio más alto fueron: Dominio curricular (92,8), uso de recursos (92,6) y pedagógica y didáctica (92,5); en oposición, las competencias de evaluación del aprendizaje, comunicación institucional y seguimiento de procesos ocupan los últimos puestos con relación al promedio. Por otra parte, los puntajes mínimos más bajos corresponden a las competencias de uso de recursos y evaluación del aprendizaje.

Estos resultados indican que los docentes evaluados alcanzaron un desempeño sobresaliente en todas las áreas de gestión (académica, administrativa y comunitaria). No obstante, se pueden reforzar competencias como la evaluación del aprendizaje.

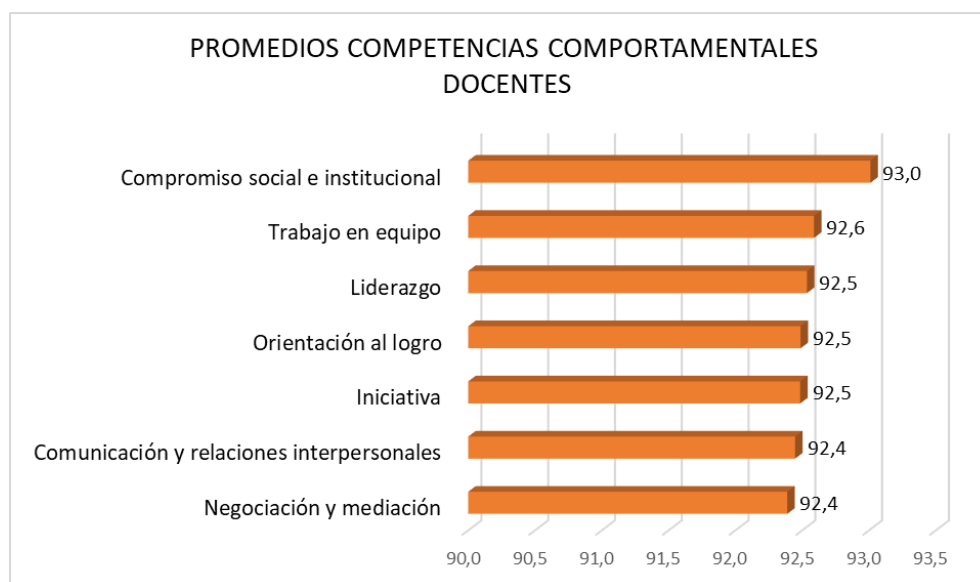
| ÁREA DE GESTIÓN | COMPETENCIA | PROMEDIO | MÍNIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|-----------------|---|----------|--------|--------|-----------|
| ACADÉMICA | Dominio Curricular | 92,8 | 60 | 100 | 5.522 |
| | Planeación y organización académica | 92,4 | 50 | 100 | 5.521 |
| | Evaluación del aprendizaje | 92,1 | 40 | 100 | 5.521 |
| | Pedagógica y didáctica | 92,5 | 50 | 100 | 5.521 |
| ADMINISTRATIVA | Uso de recursos | 92,6 | 30 | 100 | 5.521 |
| | Seguimiento de procesos | 92,3 | 60 | 100 | 5.521 |
| | Comunicación institucional | 92,2 | 50 | 100 | 5.521 |
| COMUNITARIA | Interacción con la comunidad y el entorno | 92,4 | 50 | 100 | 5.521 |



Competencias comportamentales

Se evidencia que los resultados obtenidos son similares y sobresalientes en todas las competencias comportamentales. Los docentes alcanzaron mejores promedios en las competencias de: compromiso social e institucional (93), trabajo en equipo (92,6) y liderazgo (92,5), mientras que obtuvieron promedios más bajos en las competencias de: negociación y mediación (92,4) y comunicación y relaciones interpersonales (92,4). En este sentido, se deben seguir trabajando en el desarrollo de estas competencias para mantener los resultados obtenidos. Se destaca que respecto a este tipo de competencias se evaluó con mayor frecuencia aspectos de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, mientras que se registran bajos reportes para la competencia de negociación y mediación.

| COMPETENCIA | PROMEDIO | MÍNIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|---|----------|--------|--------|-----------|
| Liderazgo | 92,5 | 29 | 100 | 2461 |
| Comunicación y relaciones interpersonales | 92,4 | 60 | 100 | 2226 |
| Trabajo en equipo | 92,6 | 29 | 100 | 3875 |
| Negociación y mediación | 92,4 | 29 | 100 | 840 |
| Compromiso social e institucional | 93,0 | 30 | 100 | 3752 |
| Iniciativa | 92,5 | 25 | 100 | 1761 |
| Orientación al logro | 92,5 | 6,5 | 100 | 1651 |



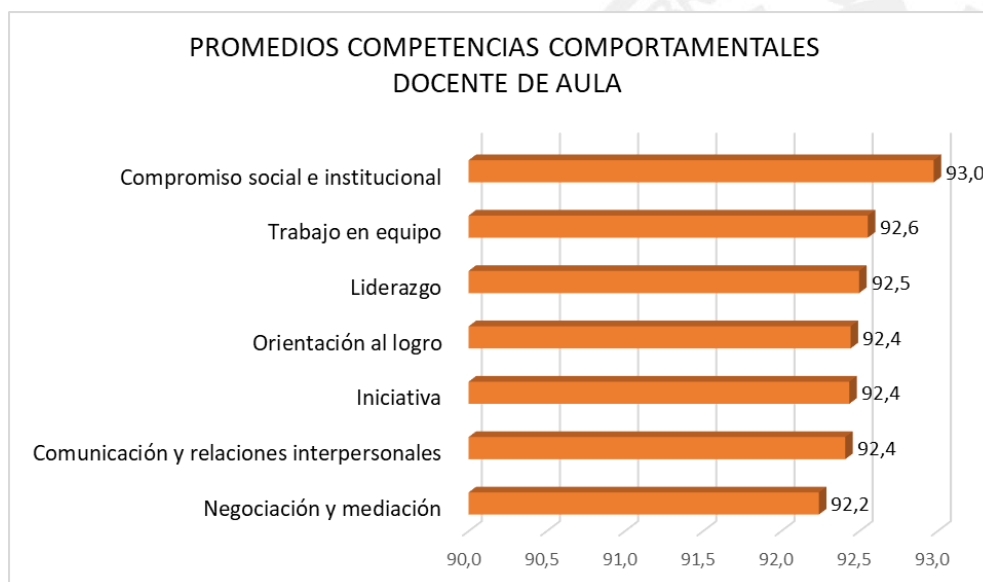
3.6 DOCENTE DE AULA

Respecto a las competencias funcionales los docentes de aula se destacan en el dominio curricular y deben reforzar la competencia de evaluación del aprendizaje. Por su parte, en las competencias comportamentales obtuvieron mejor promedio en la competencia de compromiso social e institucional y resultados más bajos en la competencia de negociación y mediación. Además, se observa que en todas las competencias alcanzaron resultados sobresalientes.

| ÁREA DE GESTIÓN | COMPETENCIA | PROMEDIO | MINIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|-----------------|---|----------|--------|--------|-----------|
| ACADÉMICA | Dominio Curricular | 92,8 | 60 | 100 | 5346 |
| | Planeación y organización académica | 92,4 | 50 | 100 | 5345 |
| | Evaluación del aprendizaje | 92,1 | 40 | 100 | 5345 |
| | Pedagógica y didáctica | 92,5 | 50 | 100 | 5345 |
| ADMINISTRATIVA | Uso de recursos | 92,6 | 30 | 100 | 5345 |
| | Seguimiento de procesos | 92,2 | 60 | 100 | 5345 |
| | Comunicación institucional | 92,2 | 50 | 100 | 5345 |
| COMUNITARIA | Interacción con la comunidad y el entorno | 92,4 | 50 | 100 | 5345 |



| COMPETENCIA | PROMEDIO | MINIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|---|----------|--------|--------|-----------|
| Liderazgo | 92,5 | 29 | 100 | 2369 |
| Comunicación y relaciones interpersonales | 92,4 | 60 | 100 | 2162 |
| Trabajo en equipo | 92,6 | 29 | 100 | 3754 |
| Negociación y mediación | 92,2 | 29 | 100 | 789 |
| Compromiso social e institucional | 93,0 | 30 | 100 | 3648 |
| Iniciativa | 92,4 | 25 | 100 | 1710 |
| Orientación al logro | 92,4 | 6,5 | 100 | 1606 |



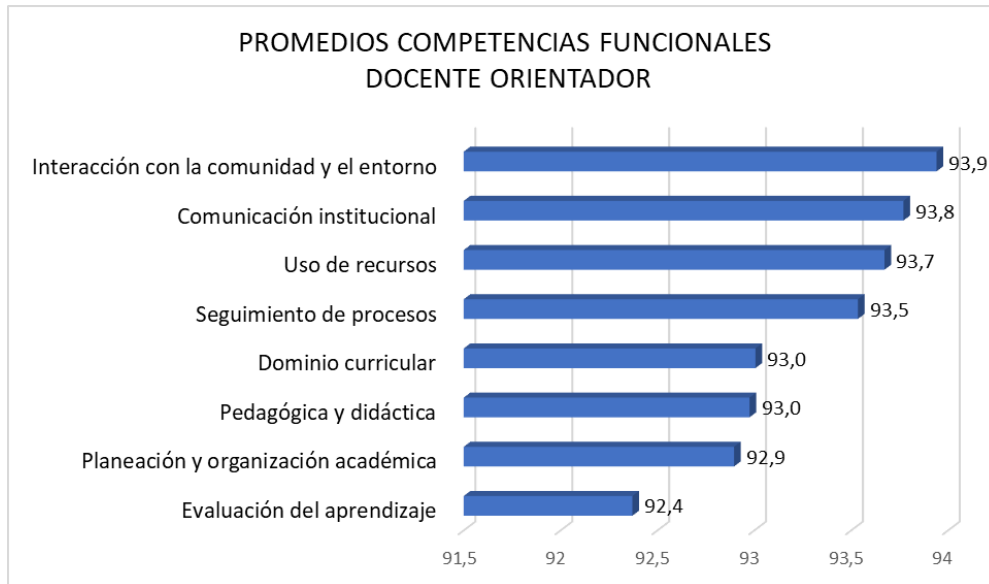
3.7 DOCENTE ORIENTADOR

Los Docentes Orientadores son los responsables de desarrollar labores profesionales que, en el marco del Proyecto Educativo Institucional, corresponden al diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de acciones de orientación estudiantil tendientes a favorecer el pleno desarrollo de la personalidad del educando, dar acceso a la cultura, al logro del conocimiento científico y técnico y a la formación de valores, que le faciliten la realización de una actividad útil para el desarrollo humano y socioeconómico del país. Igualmente les corresponde cumplir funciones tendientes a favorecer el desarrollo equilibrado y armónico de las habilidades de los educandos y son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias, entendidas como la atención a la comunidad, es especial de los padres de familia y acudientes de los educandos, actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico, investigación de asuntos pedagógicos, reuniones de profesores, entre otras actividades (MEN, 2012)

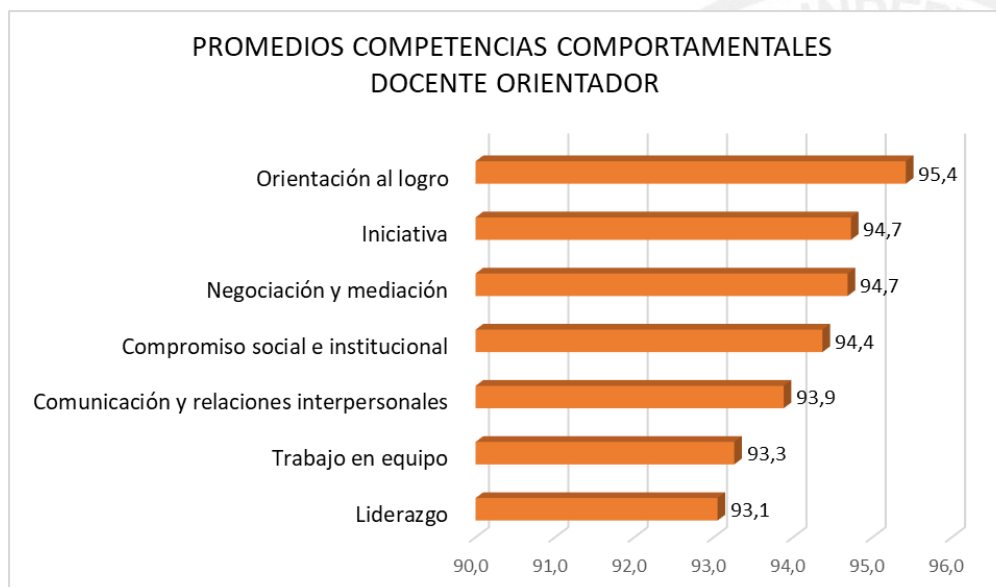
Los docentes orientadores alcanzaron resultados sobresalientes en todas las competencias evaluadas. En primer lugar, su fortaleza se encuentra en la interacción con la comunidad y el entorno (93,9) y la comunicación institucional (93,8) mientras que deben reforzar aspectos como la evaluación de aprendizajes de los estudiantes (92,4). En cuanto a competencias comportamentales se destacan por su excelente orientación al logro (95,4), sin embargo, es importante reforzar en ellos temas de liderazgo.

Es importante destacar que se observa que las competencias comportamentales más evaluadas son trabajo en equipo y compromiso social e institucional mientras que las menos evaluadas son orientación al logro e iniciativa.

| ÁREA DE GESTIÓN | COMPETENCIA | PROMEDIO | MÍNIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|-----------------|---|----------|--------|--------|-----------|
| ACADÉMICA | Dominio Curricular | 93,0 | 60 | 100 | 86 |
| | Planeación y organización académica | 92,9 | 60 | 100 | 86 |
| | Evaluación del aprendizaje | 92,4 | 60 | 100 | 86 |
| | Pedagógica y didáctica | 93,0 | 60 | 100 | 86 |
| ADMINISTRATIVA | Uso de recursos | 93,7 | 60 | 100 | 86 |
| | Seguimiento de procesos | 93,5 | 60 | 100 | 86 |
| COMUNITARIA | Comunicación institucional | 93,8 | 60 | 100 | 86 |
| | Interacción con la comunidad y el entorno | 93,9 | 60 | 100 | 86 |



| COMPETENCIA COMPORTAMENTAL | PROMEDIO | MÍNIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|---|----------|--------|--------|-----------|
| Liderazgo | 93,1 | 60 | 100 | 40 |
| Comunicación y relaciones interpersonales | 93,9 | 70 | 100 | 36 |
| Trabajo en equipo | 93,3 | 60 | 100 | 55 |
| Negociación y mediación | 94,7 | 89 | 100 | 37 |
| Compromiso social e institucional | 94,4 | 60 | 100 | 46 |
| Iniciativa | 94,7 | 85 | 100 | 26 |
| Orientación al logro | 95,4 | 89,6 | 100 | 18 |



3.8 DOCENTE TUTOR

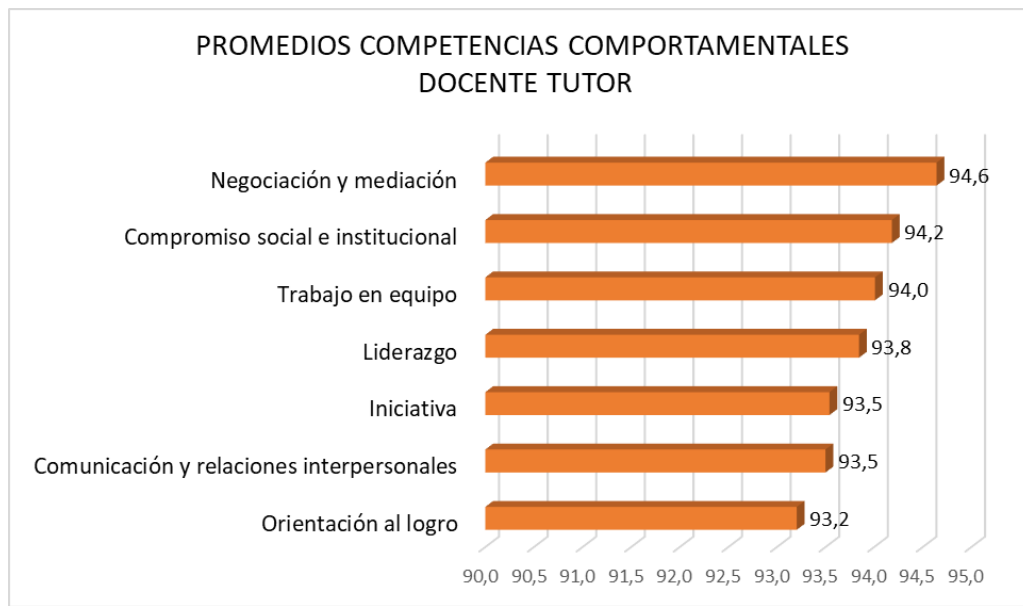
El docente tutor es aquel que hace acompañamiento formativo a los docentes de los establecimientos educativos seleccionados para brindarle oportunidades de mejorar sus prácticas en el aula, en un ambiente de formación e intercambio de conocimientos, actitudes y buenas prácticas relacionadas con la creación, puesta en marcha y mejoramiento de ambientes de aprendizaje efectivos en contextos especialmente difíciles (MEN, 2012).

Los docentes tutores se destacan por su excelencia en el dominio curricular (94,3), sin embargo, deben fortalecer aspectos como la interacción con la comunidad y el entorno (92,6). En cuanto a competencias comportamentales el desempeño de este tipo docentes es igualmente sobresaliente, pero se podrían fortalecer competencias como la orientación al logro. Es importante destacar que se observa que las competencias comportamentales más evaluadas en los docentes orientadores respectivamente son: trabajo en equipo, compromiso social e institucional y liderazgo; en contraste, la menos evaluada es negociación y mediación.

| ÁREA DE GESTIÓN | COMPETENCIA | PROMEDIO | MÍNIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|-----------------|---|----------|--------|--------|-----------|
| ACADÉMICA | Dominio Curricular | 94,3 | 87 | 100 | 90 |
| | Planeación y organización académica | 93,8 | 89 | 100 | 90 |
| | Evaluación del aprendizaje | 93,2 | 75 | 100 | 90 |
| | Pedagógica y didáctica | 93,7 | 75 | 100 | 90 |
| ADMINISTRATIVA | Uso de recursos | 93,7 | 80 | 100 | 90 |
| | Seguimiento de procesos | 93,4 | 70 | 100 | 90 |
| | Comunicación institucional | 93,2 | 70 | 100 | 90 |
| COMUNITARIA | Interacción con la comunidad y el entorno | 92,6 | 75 | 100 | 90 |



| COMPETENCIA | PROMEDIO | MINIMO | MÁXIMO | REGISTROS |
|---|----------|--------|--------|-----------|
| Liderazgo | 93,8 | 80 | 100 | 52 |
| Comunicación y relaciones interpersonales | 93,5 | 83 | 98 | 28 |
| Trabajo en equipo | 94,0 | 75 | 100 | 66 |
| Negociación y mediación | 94,6 | 90 | 98 | 14 |
| Compromiso social e institucional | 94,2 | 88 | 100 | 58 |
| Iniciativa | 93,5 | 87 | 98 | 25 |
| Orientación al logro | 93,2 | 80 | 100 | 27 |

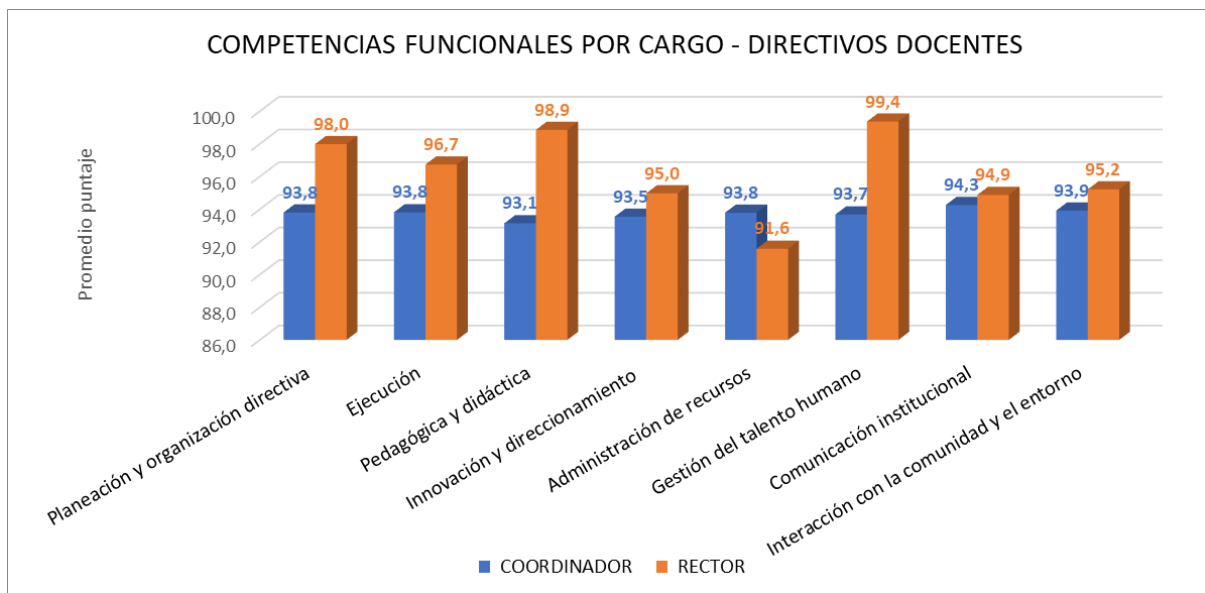
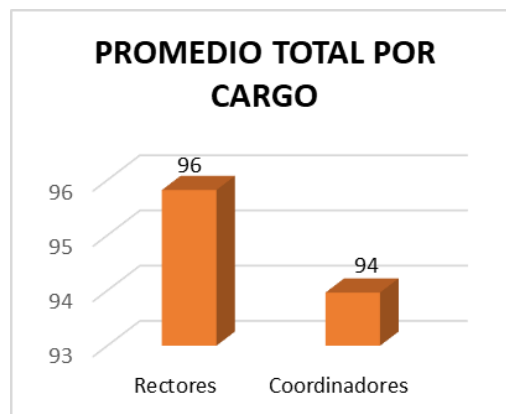


3.5 RESULTADOS DESAGREGADOS POR GRUPOS

ANÁLISIS POR CARGO

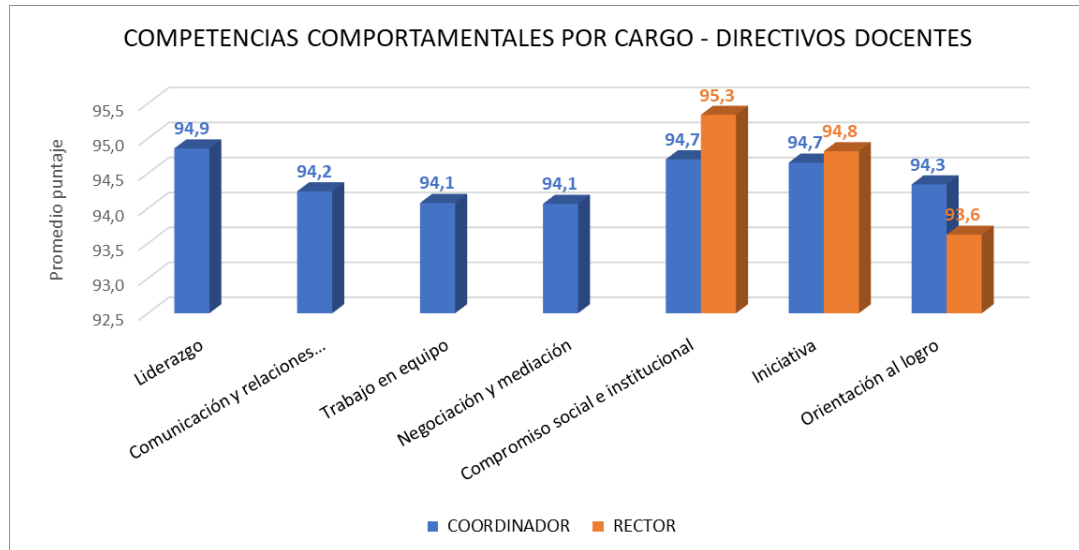
Directivos Docentes

Al comparar los resultados de rectores y coordinadores se identifica que los primeros alcanzaron mejor desempeño con un promedio de 96 puntos frente a los segundos con promedio de 94 puntos, estableciendo una brecha de 2 puntos entre ambos grupos. El análisis demuestra que los rectores obtienen mejores resultados en la mayoría de las competencias funcionales excepto en la competencia de administración de recursos, en la cual coordinadores presentan una mayor fortaleza.



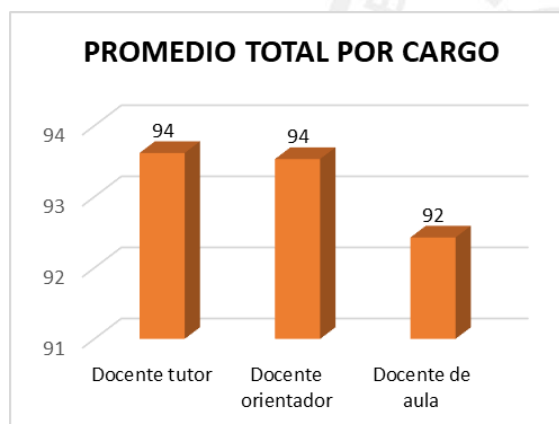
En cuanto a las competencias comportamentales los rectores reportan mejores promedios en iniciativa y compromiso social pero los coordinadores se destacan en las competencias de orientación al logro. Por su parte los rectores solo escogieron 3 competencias y no reportan

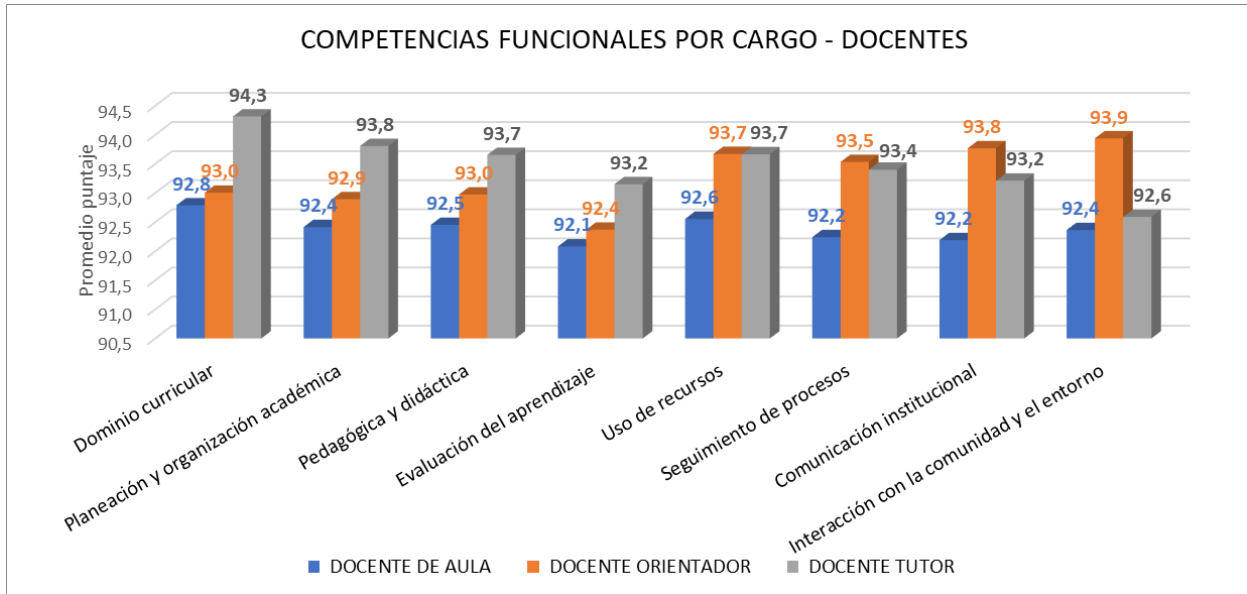
resultados en: negociación, trabajo en equipo, comunicación y relaciones interpersonales y liderazgo.



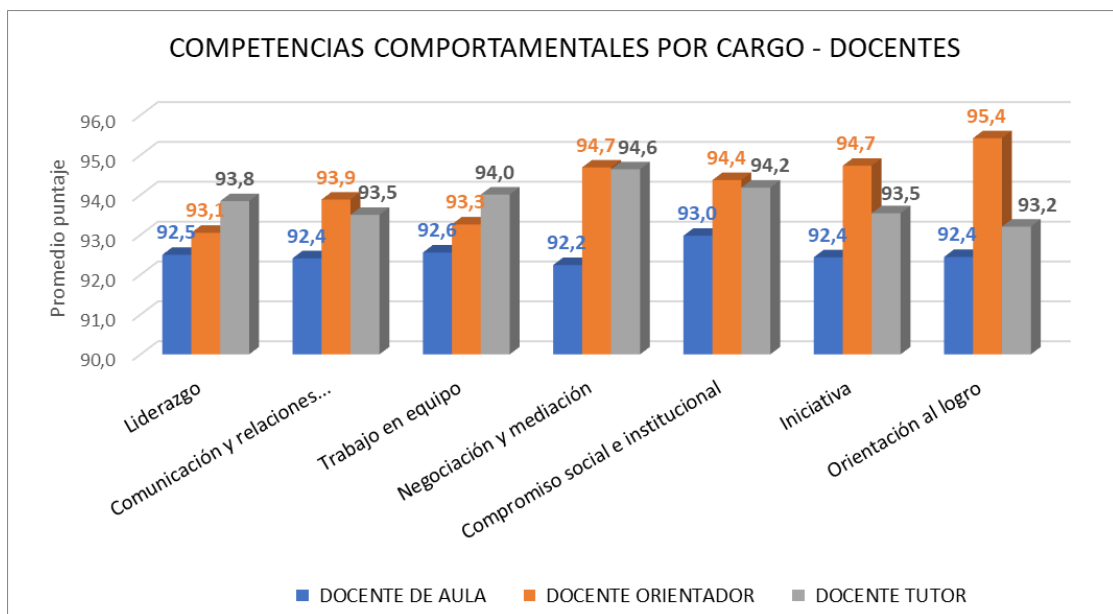
Docentes

Al comparar los resultados entre docentes se observa que el docente de aula obtiene un promedio de la calificación total inferior respecto al docente orientador y el docente tutor. El análisis indica que los docentes tutores destacan en las competencias de dominio curricular, planeación y organización académica, pedagógica y didáctica y evaluación del aprendizaje. Por su parte el docente orientador destaca en el seguimiento a procesos, la comunicación institucional y la interacción con la comunidad y el entorno. El docente de aula no destaca respecto a los demás en ninguna de las competencias funcionales. Los anteriores resultados son esperados pues por las funciones y responsabilidades de los docentes orientadores tienden a desarrollar mejor las competencias en el área de gestión comunitaria mientras que los docentes tutores requieren mayores competencias en el área de gestión académica de acuerdo con su rol.





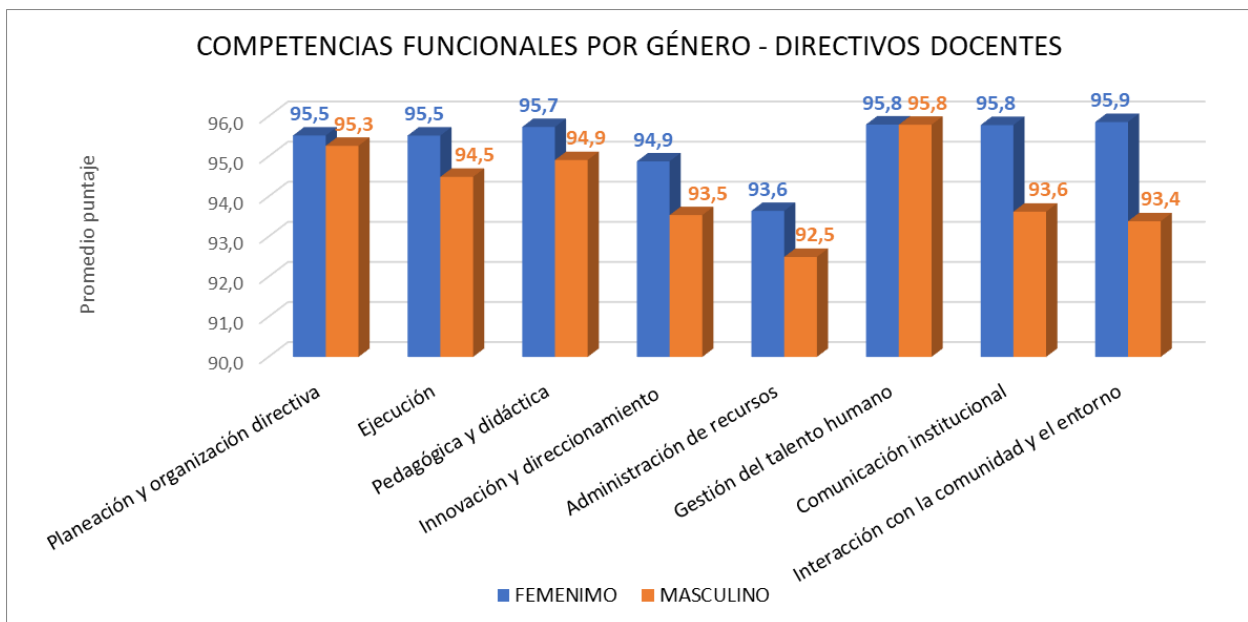
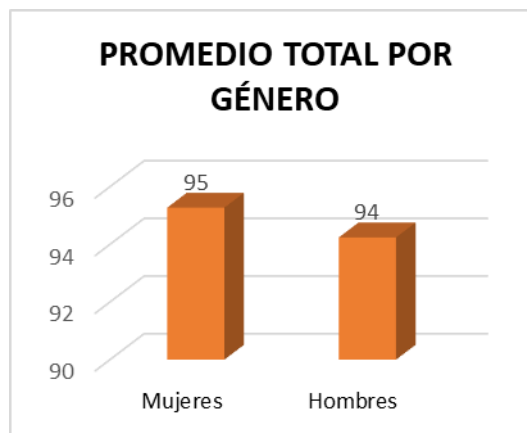
En cuanto a las competencias comportamentales los docentes orientadores reportan mejores promedios en iniciativa, orientación al logro, compromiso institucional y comunicación, pero los docentes tutores se destacan en las competencias de liderazgo y trabajo en equipo.

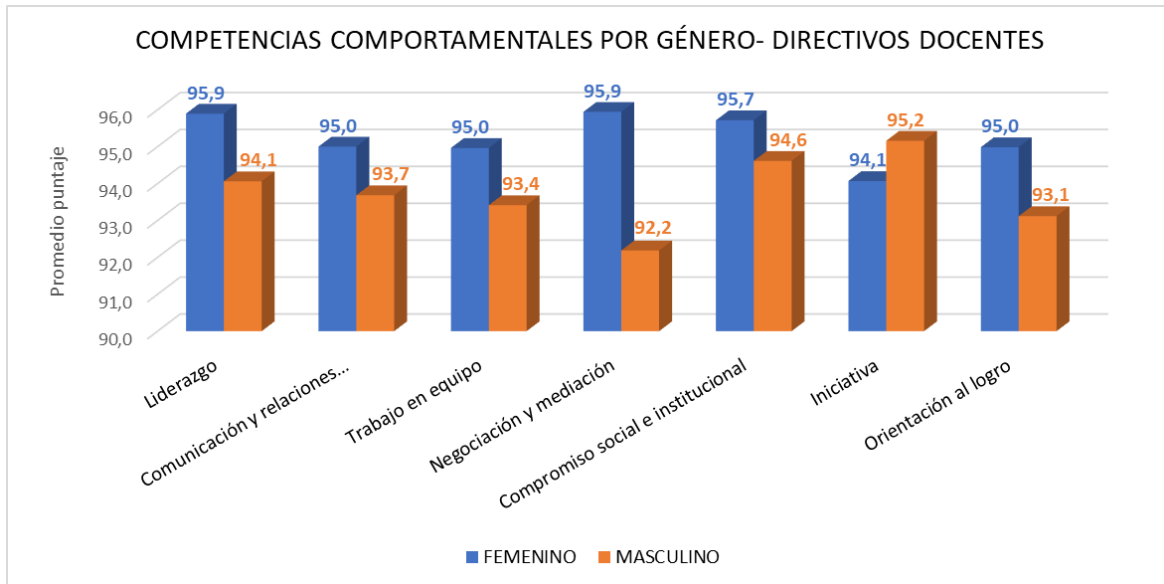


ANÁLISIS POR GÉNERO

Directivos Docentes

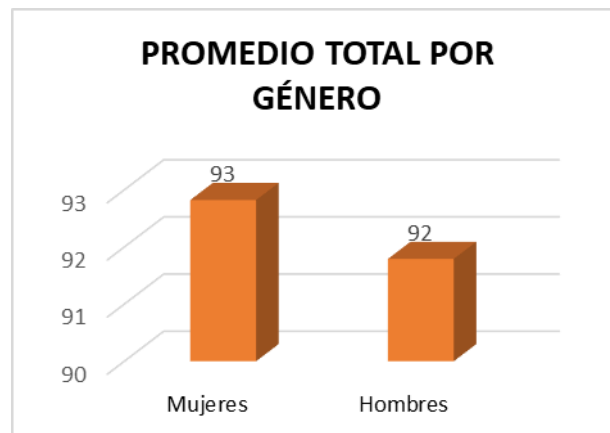
Respecto a la variable de género se observa que las mujeres directivas docentes alcanzaron un mejor puntaje promedio en comparación con los hombres, no obstante, la brecha entre ambos grupos es solo de 1 punto. El análisis demuestra que las mujeres destacan en la mayoría de las competencias funcionales y comportamentales, excepto en la competencia de iniciativa en la cual obtuvieron mejores promedios los hombres, y en la competencia de gestión del talento humano donde alcanzaron el mismo puntaje promedio.

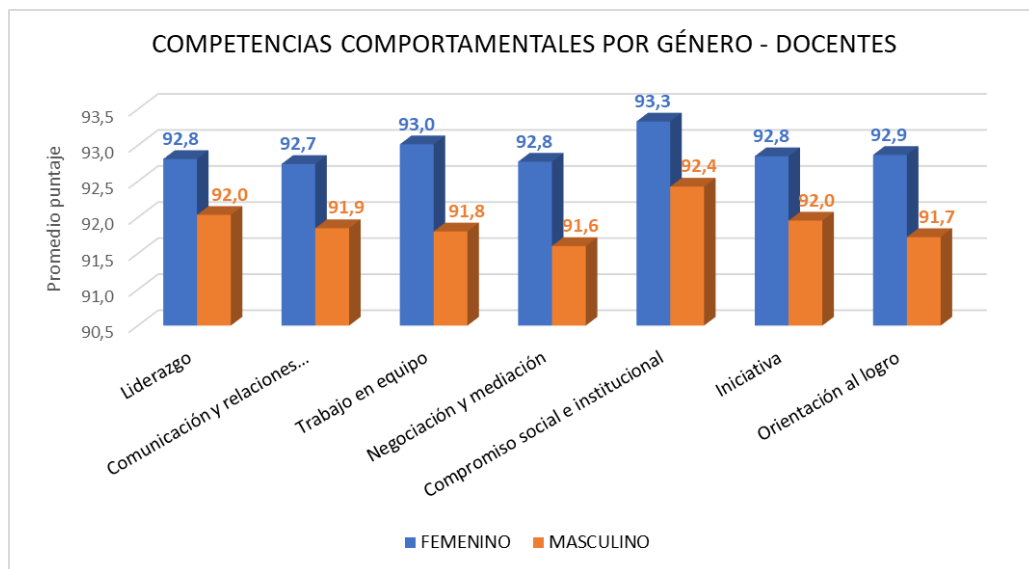
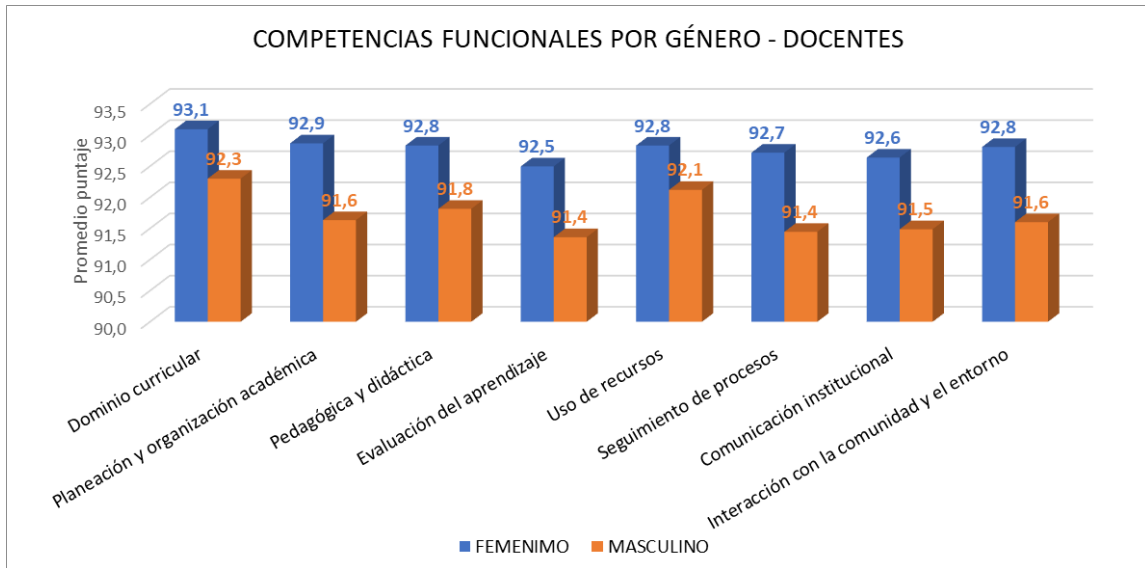




Docentes

En el caso de los docentes se observa que las mujeres alcanzaron un mejor puntaje promedio en comparación con los hombres, sin embargo, la brecha entre ambos grupos es solo de 1 punto. El análisis demuestra que las mujeres obtienen mejores resultados en todas las competencias funcionales y comportamentales en comparación con los hombres. Lo anterior evidencia el importante rol de la mujer en el sistema educativo.

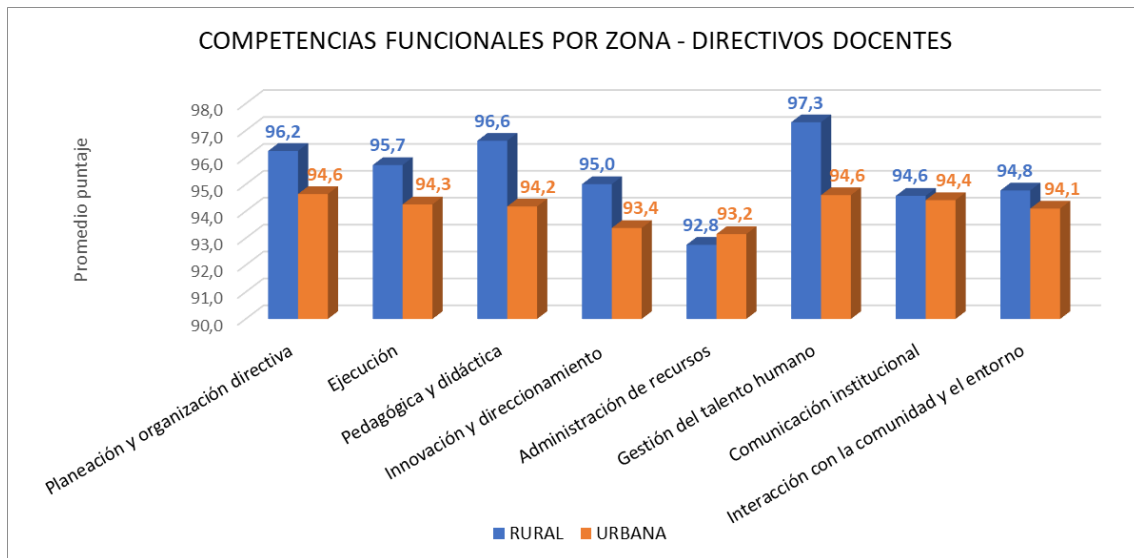
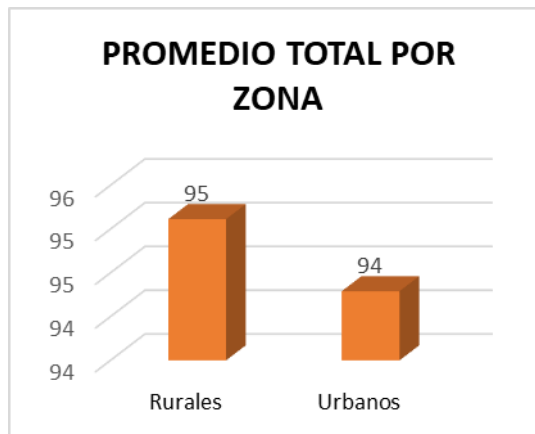




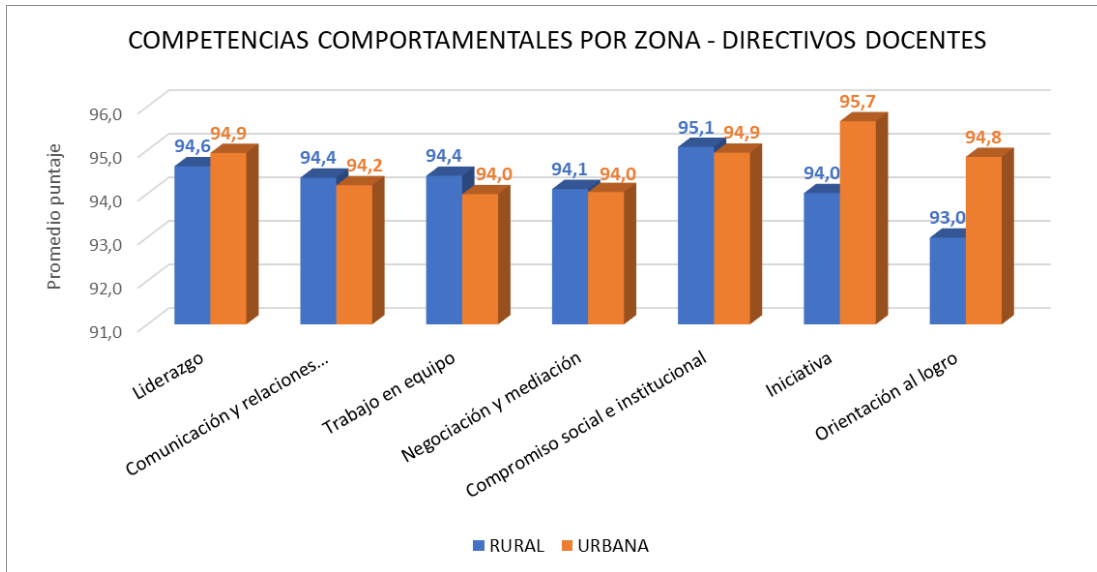
ANÁLISIS POR ZONA

Directivos docentes

Analizando por zona se observa que los directivos docentes ubicados en la ruralidad obtuvieron mejores resultados en comparación con los localizados en la zona urbana, sin embargo, la diferencia entre el promedio de los grupos es solo de 1 punto. En cuanto a las competencias se evidencia que los directivos de zonas rurales se destacan en la mayoría de las competencias funcionales con excepción de la administración de recursos.

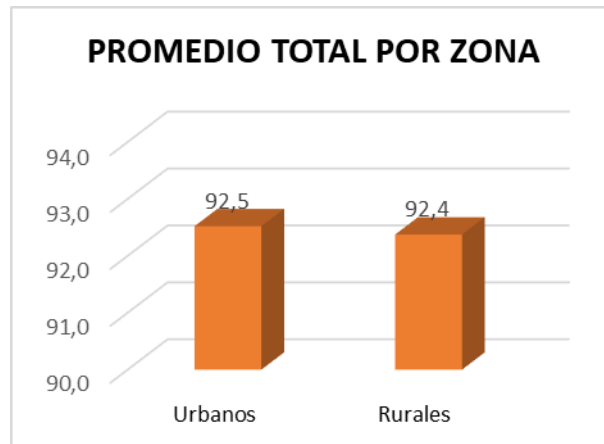


Por su parte, en las competencias comportamentales se identifica que ambos grupos tienen fortalezas pues los docentes urbanos destacan en: orientación al logro, iniciativa y liderazgo mientras los rurales en las demás categorías.

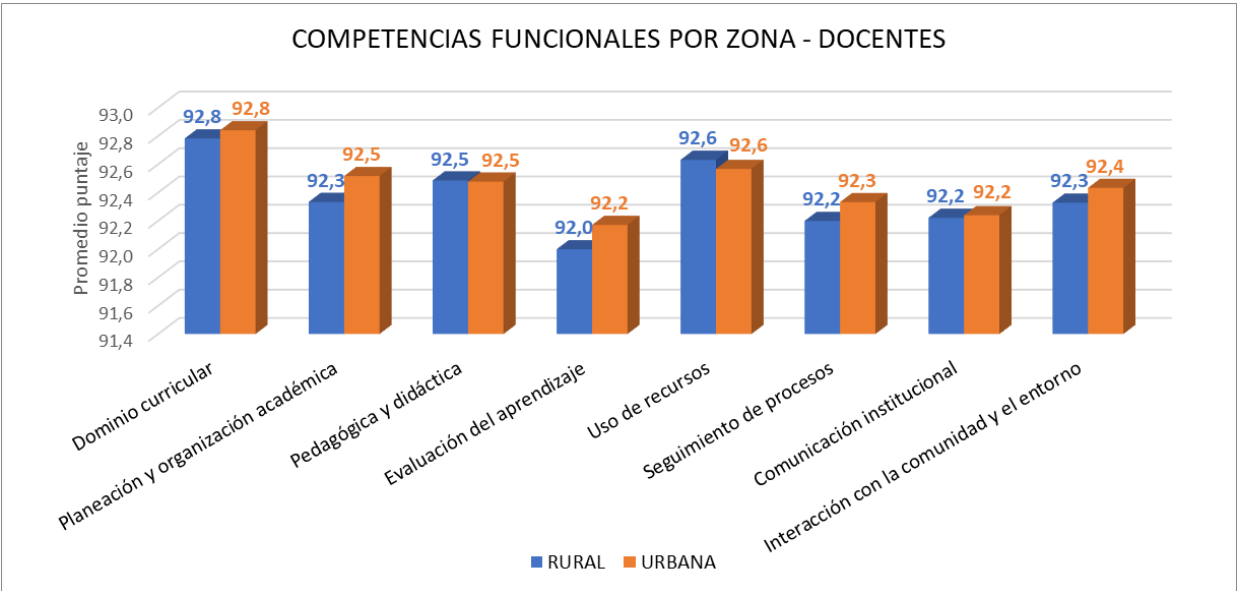


Docentes

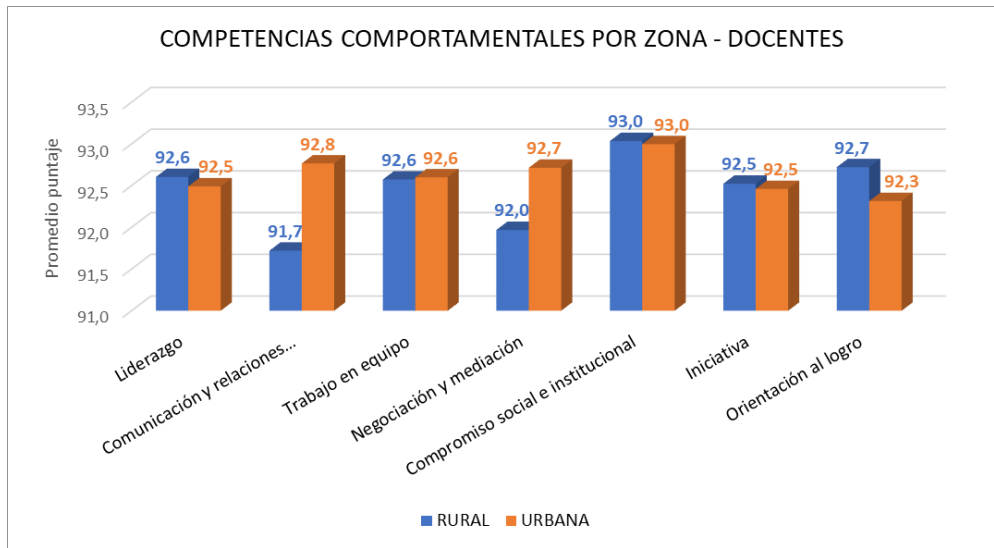
Al analizar los docentes evidenciamos que el promedio de la calificación total de los docentes rurales es superior en 0,1 punto al promedio de los docentes urbanos. En cuanto a las competencias funcionales no se encuentran diferencias relevantes entre ambos grupos, pero en las competencias comportamentales se evidencia que en aspectos como comunicación y relaciones interpersonales y negociación y mediación los docentes rurales se destacan mientras que orientación al logro se destacan los docentes urbanos.



COMPETENCIAS FUNCIONALES POR ZONA - DOCENTES

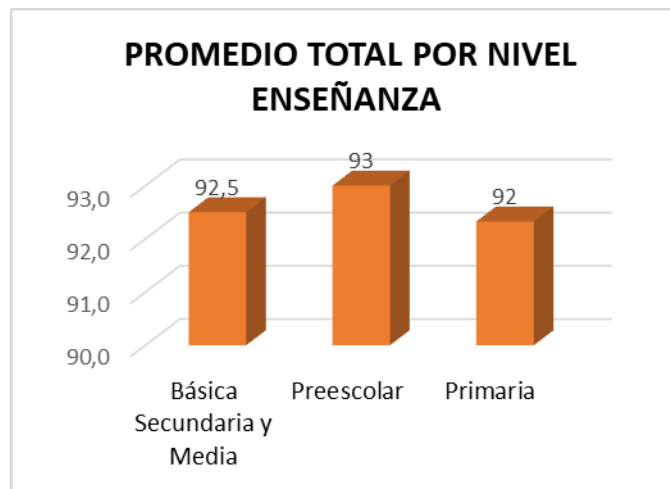


COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR ZONA - DOCENTES



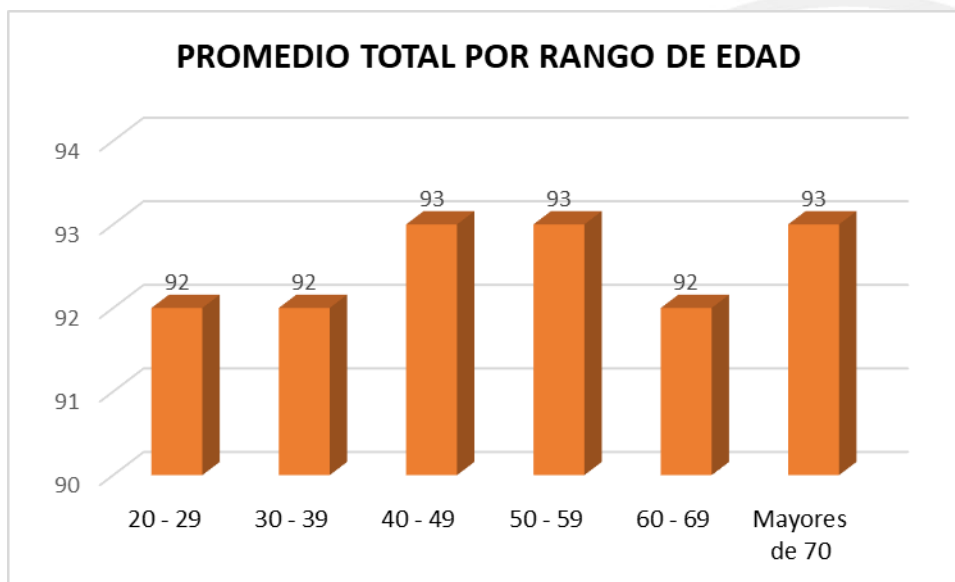
ANÁLISIS POR NIVEL DE ENSEÑANZA

Al comparar los promedios entre los niveles de enseñanza se observa que los docentes de preescolar obtuvieron los mejores resultados, seguidos de los docentes de básica secundaria y media, en el último lugar se encuentran los docentes de primaria. No obstante, en todos los niveles los docentes obtuvieron un desempeño satisfactorio.



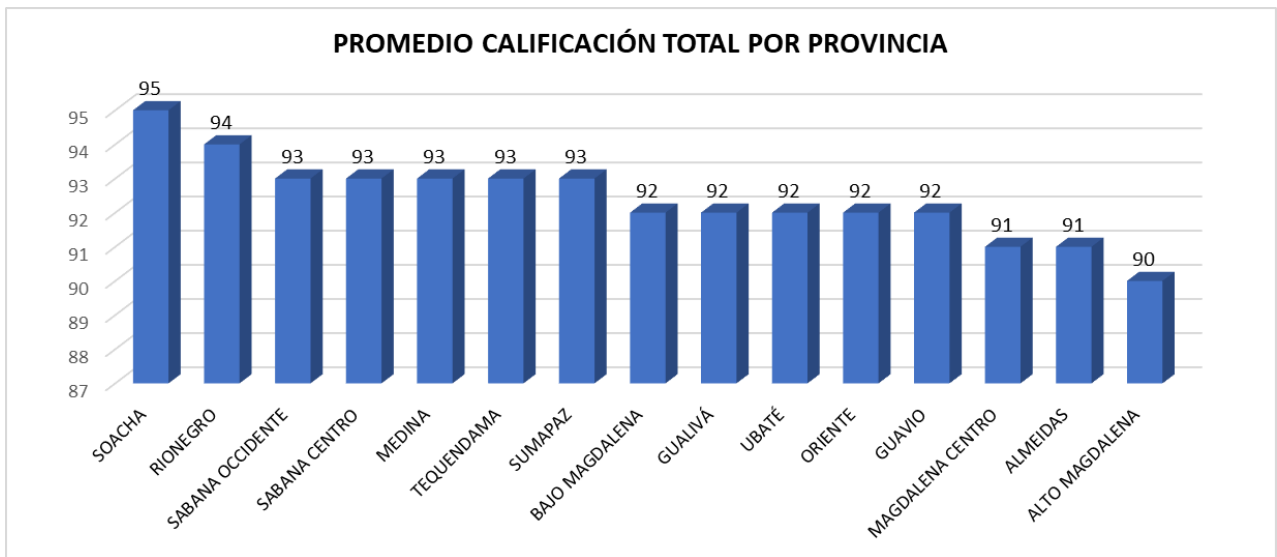
ANÁLISIS POR EDAD

De los datos se observa que los docentes entre los 40 y 60 años obtuvieron los mejores promedios, así como los docentes mayores de 70 años evaluados. Sin embargo, los promedios entre los distintos rangos de edad son muy cercanos entre sí.



ANÁLISIS PROVINCIAL

Diferenciando los resultados promedio por provincias se identifica que la provincia de Soacha alcanzó los mejores resultados, seguida de la provincia de Rionegro. En contraste, la provincia de alto magdalena es la que presenta resultados más bajos. Es importante integrar los resultados obtenidos en términos de evaluación docente con los resultados obtenidos en las pruebas externas saber 11 y establecer la relación entre el desempeño docente y la calidad educativa medida en evaluaciones externas.



4. CONCLUSIONES

En el presente informe se consolidaron los resultados de la evaluación de todos los docentes y directivos docentes evaluados en la Entidad Territorial Certificada de Cundinamarca. Concretamente, se incorporó el cálculo del promedio de las competencias evaluadas, su comparación, el promedio del puntaje final y el análisis de diferentes variables como género, zona entre otras. La información desarrollada en este estudio posibilita trazar perfiles gráficos del grupo de evaluados y orienta la formulación de acciones que respondan oportuna y efectivamente a las necesidades de desarrollo personal y profesional de la planta docente.

En general, los resultados evidencian un desempeño sobresaliente por parte de los docentes y directivos docentes, pertenecientes a las instituciones educativas de los municipios no certificados del departamento. Y pone de presente la necesidad de reforzar determinadas competencias por grupo o características de docentes, especialmente se destacan los siguientes hallazgos:

- Los directivos docentes alcanzaron un desempeño sobresaliente en todas las competencias y áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y comunitaria). No obstante, se pueden reforzar competencias funcionales como la administración de recursos y comportamentales como la negociación y mediación, orientación al logro y trabajo en equipo, las cuales son importantes para mejorar la gestión propia de su cargo.
- Los docentes lograron un desempeño sobresaliente en todas las competencias y especialmente se destacan en el dominio curricular y en su compromiso social e institucional. Sin embargo, se pueden reforzar las competencias de evaluación del aprendizaje, comunicación institucional y seguimiento de procesos, así como la negociación y mediación y comunicación y relaciones interpersonales.
- Los docentes de aula alcanzaron resultados sobresalientes. Respecto a las competencias funcionales estos docentes se destacan en el dominio curricular y deben reforzar la competencia de evaluación del aprendizaje. Por su parte, en las competencias comportamentales resalta su compromiso social e institucional y es importante mejorar competencias en negociación y mediación.
- Los docentes orientadores alcanzaron resultados sobresalientes en todas las competencias evaluadas. Su fortaleza se encuentra en la interacción con la comunidad y el entorno, la comunicación institucional y la excelente orientación al logro, pero deben reforzar aspectos como la evaluación del aprendizaje y liderazgo.
- Los docentes tutores obtuvieron resultados sobresalientes. Se destacan por su excelencia en el dominio curricular, sin embargo, deben fortalecer aspectos como la interacción con la comunidad, el entorno y la orientación al logro.
- Al comparar los resultados de rectores y coordinadores se identifica que los primeros alcanzaron mejor desempeño a nivel general. Sin embargo, cada grupo sobresale en distintas competencias por ello deben crearse estrategias de apoyo entre ambos.
- Al comparar los resultados entre docentes se observa que el docente de aula obtiene un promedio de calificación total inferior respecto al docente orientador y el docente tutor y

que el docente de aula no destaca en ninguna competencia comparando con los otros. En este sentido, debe reforzarse el acompañamiento y apoyo de los docentes orientadores y tutores al docente de aula y permitir la transferencia de buenas prácticas.

- Respecto a la variable de género se observa que las mujeres alcanzaron mejor puntaje que los hombres y en general destacan en la mayoría de las competencias. Lo anterior, merece reconocer la labor femenina en el sistema educativo.
- Al comparar por zona se observa que los directivos docentes y docentes ubicados en la ruralidad obtuvieron resultados más altos en comparación con los de zona urbana.
- Al comparar los promedios entre los niveles de enseñanza se observa que los docentes de preescolar obtuvieron los mejores resultados, seguidos de los docentes de básica secundaria y media, en el último lugar se encuentran los docentes de primaria.
- En cuanto a la edad se concluye que los docentes entre los 40 y 60 años obtuvieron los mejores promedios, así como los docentes mayores de 70 años.
- Diferenciando los resultados por provincias se identifica que la provincia de Soacha alcanzó los mejores resultados, seguida de la provincia de Rionegro. En contraste, la provincia de alto magdalena es la que presenta más bajos resultados.

Ahora bien, es importante resaltar que los resultados de la evaluación anual de desempeño laboral pueden ser utilizados en diferentes niveles. Desde un nivel individual los resultados pueden usarse para la retroalimentación sobre los logros personales en el marco de las metas de la institución educativa y el Plan de Desarrollo Personal y Profesional y es un elemento para la reflexión que permite al docente o directivo docente valorar permanentemente sus logros y los desafíos que debe enfrentar para mejorar su labor. En un segundo nivel, las instituciones educativas pueden usar la evaluación como un insumo más para la autoevaluación institucional y trazar el Plan de Mejoramiento Institucional. En este sentido, se anima a toda la comunidad educativa a hacer uso de los resultados para mejorar las prácticas pedagógicas y la gestión institucional con miras a garantizar la calidad del servicio educativo y el afianzamiento de aprendizajes por parte de los estudiantes.

Es recomendable tener en cuenta los hallazgos para establecer rutas de formación de la planta docente, y para impulsar estrategias de apoyo y transferencia de buenas prácticas entre los distintos grupos evaluados. Igualmente es importante reflexionar a la luz de los resultados de pruebas externas de los estudiantes para establecer relaciones entre el desempeño docente y el desempeño estudiantil.

Finalmente, se recomienda seguir trabajando en la formación docente para renovar las posibilidades de cualificación del ejercicio profesional y generar en los maestros actitudes de cambio y aprendizaje frente a los actuales retos (educativos, pedagógicos y tecnológicos) que afronta el sistema educativo en el contexto de pandemia. Especialmente es necesario fortalecer en los docentes competencias que les permitan producir conocimientos y liderar innovaciones en las realidades particulares de sus territorios.

BIBLIOGRAFÍA

García et al. (2014). Tras la excelencia docente - Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos.

Consultar en:

<https://www.fundacioncompartir.org/pdf/Tras%20la%20excelencia%20docente%20-%20estudio%20final.pdf>

MEN (2008). GUÍA METODOLÓGICA No. 31- Evaluación Anual de Desempeño Laboral Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002.

Consultar en:

https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-169241_archivo_pdf.pdf

MEN (2012). orientaciones y protocolo para la evaluación del periodo de prueba del docente orientador que se rige por el estatuto de profesionalización docente (decreto ley 1278 de 2002).

Consultar en:

https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-307827_archivo_pdf_protocolo_docenteorientador_junio2012.pdf

MEN (2012). Aspectos laborales de los docentes tutores.

Consultar en:

https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-280058_archivo_pdf_guia_laboral_tutores.pdf

MEN (2021). Informe de Resultados- Encuesta internacional de enseñanza y aprendizaje TALIS 2018

https://www.icfes.gov.co/documents/20143/237714/Informe+TALIS+version+extensa_14_04_21.pdf

Página web Ministerio de Educación Nacional.

<https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-246098.html?noredirect=1>

Elaboró: Dirección de Calidad Educativa

Aprobó: Leandro Javier Sarmiento Pedraza
Director de Calidad Educativa