

Evaluación del desempeño docente una práctica para la mejora continua de las instituciones educativas*

Hna. Omaira del C. Sánchez Ardila..**

Resumen

La cualificación del ejercicio docente es un compromiso personal, institucional y Estatal que señala procesos y procedimiento a todo nivel de participación de la comunidad académica. Desde esta premisa, este estudio pretendió contextualizar desde las instituciones educativas de la congregación de las Hermanas Dominicanas de La Presentación, sus prácticas alrededor de la evaluación docente, para encontrar una ruta posible en el ejercicio de la misma, en el Colegio de La Presentación Piedecuesta, una institución de educación básica y media, de carácter privada. Así mismo, el lector encontrará algunos referentes internacionales que soportan la vigencia de la evaluación de la docencia para la mejora de la práctica pedagógica en diferentes países, validando una tendencia educativa, inspirada en la calidad y la mejora continua de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

El lector encontrará en este artículo claras razones por las cuales la educación en el mundo requiere de evaluar a sus profesores para mejorar el acto educativo. Así mismo, se declaran categorías axiales como validación de las pruebas, retroalimentación, liderazgo, expectativa y resultados en los procesos de mejora del proceso de desempeño de los docentes. Al finalizar este ejercicio se declara una propuesta de implementación de la evaluación y seguimiento para la labor profesoral.

Palabras claves: profesor, evaluación, cualificación, desempeño, aprendizaje, calidad, acto educativo, retroalimentación y seguimiento.

Abstract.

The qualification of the teaching exercise is a personal, institutional and State commitment that indicates processes and procedures at all levels of participation of the academic community. From this premise, this study sought to contextualize, from the educational institutions of the congregation of the Sisters of La Presentation, their practices around teaching evaluation, to find a possible route in the exercise of it, in the College of La Presentacion de Piedecuesta, a private basic and secondary education institution. Likewise, the reader will find some international references that support the validity of the teaching evaluation for the improvement of pedagogical practice in different countries, validating an educational trend, inspired by the quality and continuous improvement of the teaching-learning processes.

The reader will find in this article clear reasons why education in the world requires evaluating its teachers to improve the educational act. Likewise, axial categories are declared such as test validation, feedback, leadership, expectations and results in the processes of improving the teachers' performance process. At the end of this exercise, a proposal for the implementation of the evaluation and monitoring for the teaching work is declared.

Keys Words: Teacher, evaluan, qualification, performance, learning, quality, edtional act, feedback and monitoring.

*Artículo resultado de investigación evaluativa del desempeño profesoral en docentes.

** Licenciada en Etnoeducación con énfasis en antropología de la Universidad Pontificia Bolivariana.. Especialización, Gerencia en Calidad ,Universidad Sergio Arboleda. Docente Colegio de La Presentación Santa Teresa Cúcuta..

INTRODUCCIÓN

Este estudio de investigación presenta una perspectiva de cómo las instituciones pueden dinamizar la enseñanza y el aprendizaje a partir de la evaluación sobre la cualificación del desempeño profesoral. Reconoce la apuesta de las instituciones sobre la reflexión de su práctica educativa y los principales retos que tienen frente a su modelo de formación relacionado con las tendencias globales y políticas educativas. El proceso reflexivo institucional desentraña la necesidad expuesta por el presente estudio, sobre la evaluación del desempeño profesoral para mejorar su propuesta de acción formativa. Así mismo, el lector encontrará el marco conceptual enfocado desde las experiencias significativas en algunos países, sus tendencias y cambios de paradigmas alrededor de la enseñanza y el aprendizaje mediado, sus políticas y normas internacionales, nacionales e institucionales, relacionadas de forma armónica y en favor de la mejora continua del acto educativo en las instituciones educativas.

Se presenta de igual forma las categorías en el ejercicio de la evaluación del desempeño profesoral como: retroalimentación, validación de pruebas, los líderes idóneos para facilitar el aprendizaje, imaginarios del proceso de aprendizaje direccionado por los profesores, entre las más representativas. Finalmente se presenta el modelo de cualificación del desempeño docente para instituciones educativas y las conclusiones del estudio realizado.

MODELO Y APORTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN DIVERSOS PAÍSES

Conocer las experiencias sobre la evaluación del desempeño docente en algunos países que son referentes educativos, permite al presente estudio enriquecer la propuesta en su desarrollo y respaldar el

actuar de la institución al definir su ruta de cualificación profesoral en contextos situados de aprendizajes.

Los mecanismos de evaluación del desempeño de maestros constituyen uno de los aspectos claves en la gestión de la docencia. El interés por la calidad de dichos dispositivos ha crecido enormemente en los años recientes, porque permiten monitorear y fortalecer el desarrollo profesional docente. En el pasado, la evaluación docente no era considerada una actividad demasiado relevante; quienes enseñaban se encontraban más allá de cualquier tipo de cuestionamiento. Hoy en día existe un renovado interés por evaluar los sistemas educativos, y en particular por valorar la actividad docente (Vaillant, 2008, p. 9).

En ese sentido, la carrera profesoral se nutre de personas de mayor cualificación que proyecta mejores resultados académicos para las instituciones. Esto se cultiva mediante la capacitación constante de la profesión desde los fundamentos pedagógicos, socioculturales y disciplinares con el talento humano institucional. Con estas premisas se eleva el nivel de la profesión y se visualizan la mejora de los perfiles en procesos de selección.

A continuación, se presentan las tendencias en algunos referentes mundiales que sobre los procesos de evaluación de desempeño profesoral se tienen, para que ellos sirvan de inspiración a la toma de decisiones presentes y futuras de la institución objeto de estudio.

Tendencia de Evaluación de desempeño en el Continente de Oceanía:

Cuando se habla de tendencia, se hace referencia al desarrollo tecnológico o de conocimiento que permite la mejora continua de un área de conocimiento o profesión. Desde esta perspectiva se referencian estos modelos de cualificación de desempeño profesoral en algunos países del mundo.

Hablar de desempeño profesoral es hacer mención que “la calidad de un sistema educativo se basa en la calidad de sus docentes. La prueba de que contar con las personas más aptas para ejercer la docencia resulta esencial para alcanzar un alto desempeño es tanto anecdótica como estadística” (Mourshed, 2008, p. 15). Debido a lo anterior, se evidencia cómo en Australia desde hace varios años, se han dado una serie de ajustes en las políticas y estrategias sobre la evaluación y la certificación periódica de los profesores.

El modelo presentado por Valillant sobre la evaluación y que se encuentra en la construcción teórica de esta investigación, permite identificar los ciclos de revisión y planificación que proyectan el desempeño profesional de un educador. Desde esta perspectiva el desempeño del continente de Oceanía es interesante para el presente estudio, dada su correspondencia con los procesos de retroalimentación que el lector encontrará en la ruta declarada sobre la evaluación de desempeño docente para el Colegio de La Presentación de Piedecuesta.

Tendencia de Evaluación de desempeño en el Continente de Europa:

En Finlandia, la calidad de la educación no es un asunto de debate político, sino del deber ser de la profesión docente y de las instituciones educativas. El sistema educativo en Finlandia se basa en la confianza depositada en las instituciones del Estado hacia la autonomía del docente como un compromiso vinculante al desarrollo profesional.

Este sistema propone crear una imagen constructiva de la evaluación y pasar de un enfoque burocrático a otro más profesional, explicitar el modelo de docente ideal que orienta la evaluación y relacionar la evaluación del docente con la del centro en su conjunto, entendiendo que no es posible evaluar al profesorado sin tener en cuenta los valores del centro, su cultura y su contexto. Finalmente, recomienda que se evalúe el

desempeño con el docente, no contra él, y reconoce que el gran reto de los sistemas de evaluación del desempeño es cómo hacer que la evaluación se convierta en mejora de la calidad (Méndez, 2017, p. 456).

Por otro lado, España cuenta con un sistema de evaluación del desempeño docente para circunstancias especiales, como, por ejemplo, para conceder licencias por estudio. Así pues, en este país, las diversas leyes educativas establecen la importancia de la valoración de la práctica docente y su relación con el desarrollo profesional. No obstante, actualmente no se ha generalizado un sistema de evaluación del desempeño docente para todo el colectivo de profesores, constituyéndose, de esta manera, en la eterna cuestión pendiente de las diferentes administraciones educativas desde hace más de diez años (Ariza, et al., 2007, p. 23).

Dos elementos se destacan de la propuesta de cualificación profesoral en Europa: la confianza como valor distintivo en los procesos de contratación profesoral, el cual, permite focalizar los procesos de mediación en el acto educativo y el segundo elemento valorar la práctica pedagógica del docente como un ejercicio susceptible de mejora continua.

Tendencia de Evaluación de desempeño Continente de América:

En el continente de América, se establece un ejercicio de verificación del desempeño, usando mecanismos de evaluación que acreditan el ejercicio educativo de un profesor. Este elemento permite sistematizar la experiencia e impulsar al profesional y los elementos que la integran: preparación, organización y autoregulación.

Estados Unidos, uno de los países quizá con la mayor cantidad de experiencias concretas en cuanto a evaluación del desempeño docente, desde mediados de los años ochenta, casi la totalidad de los estados hacia uso de algún mecanismo de evaluación

para controlar, acreditar y certificar los programas de formación inicial de los profesores. En la mayoría de los estados la evaluación consiste, mayoritariamente, en pruebas acompañadas, en algunos casos, de portafolios y, en otros, de la observación (Vaillant, 2008a, p. 21).

Otro elemento importante es la observación con sentido pedagógico constructivo en el acto educativo. Implementada en algunos territorios de los Estados Unidos, se convierte en un elemento clave para mejorar la práctica docente y focalizar las iniciativas de capacitación en las comunidades académicas.

En este contexto, en California existen diversas modalidades de formación docente, lo que ha generado una necesidad en asegurar la calidad del sistema. Así, surge el Center for the Future of Teaching and Learning que desde 1999 publica de forma bianual un informe sobre el estatus de la profesión docente. Con este organismo se consolida un mecanismo basado en un sistema de información que monitorea y evalúa de forma permanente, a los candidatos a la docencia (Vaillant y Manso, 2013, p. 128).

El Estado de California, se destaca porque a través del sistema de evaluación de sus docentes, que es externo, busca potenciar el desarrollo profesional de éstos. En este sentido, no existen repercusiones de otro tipo, sólo se dan orientaciones para que el propio docente mejore y se forme profesionalmente (Vaillant et al., 2017, p. 203).

El sistema evaluativo en América Latina tiene diferentes visiones, es por ello que en Chile la forma en que se entiende la evaluación del profesorado, parte desde el objetivo fundamental al cual esté ligado y se cree que éste debe basarse en una lógica evaluativa de iniciativa interna con base en la autoevaluación. Se sostiene así, que todo modelo de evaluación del profesorado debe tener como norte el fortalecimiento del

desarrollo profesional. Por otro lado, si la evaluación es de iniciativa externa, los implicados en el proceso evaluativo deben conocer en todo momento y a fondo los aspectos establecidos con que se aplica la evaluación. Así como también, debe existir un real apoyo a sus protagonistas durante el desarrollo del proceso evaluativo (García, 2011, p. 107).

En esta misma línea el Ministerio de Educación del Ecuador, concibe al docente como un profesional en constante formación que tiene que cumplir con una serie de fases y pasos para completar la evaluación, no limitada a la calificación, sino a procesos, protocolos, uso de estrategias y flexibilidad educativa:

Evaluación de período de prueba: docentes que hayan superado el escalafón. Evaluación anual de desempeño laboral: aplicada a docentes con más de 90 días de labor en la institución educativa, con el propósito de identificar el cumplimiento de las tareas y funciones encomendadas. Evaluación de competencias: aplicada a docentes en planes de lograr ascensos en escalafón y aspirar un salario de acuerdo con su desempeño. (Estepa, 2011, p. 25).

El Plan Nacional de Desarrollo Mexicano (PND) 2013-2018, en el apartado tres, denominado: México con Educación de Calidad, suscribe que, para mejorar la calidad educativa en el país, es necesario cambiar a un sistema de profesionalización de la carrera docente; la vía para lograrlo es fortaleciendo los procesos de formación inicial y selección de los docentes. La necesidad de contar con maestros, directores y supervisores mejor capacitados, se destaca como la principal vía para mejorar la calidad de la educación (Martínez, et al., 2016, p. 54).

México, propone un modelo integral llamado 360 grados, con el cual busca que la evaluación docente perfeccione al profesorado por medio del desarrollo de procesos de reflexión crítica y autocrítica, mediante formas establecidas de analizar el

desempeño docente. Permite analizar el comportamiento y conducta del profesor, y lo motiva hacia la adaptación de innovaciones educativas, al intentar conseguir una utilidad efectiva del proceso, como recurso de promoción y perfeccionamiento docente.

Hasta el momento, cada una de las experiencias mencionadas en este marco teórico sostienen la relevancia de proyectar una ruta de cualificación del desempeño profesoral desde la mejora continua en un proceso personalizado y que vincula al contexto educativo: sociedad en general, institución, políticas estatales y actores del proceso educativo.

La propuesta de la evaluación del desempeño docente pretende la formación integral del ser humano a lo largo de su vida en un arte u oficio, implicando las decisiones de políticas educativas y de lineamientos formativos a gran escala que impactan el escenario de aprendizaje en cada territorio. La cualificación docente debe darse desde los contextos socio culturales de la docencia.

Evaluación por autoridades académicas, evaluación por parte de los estudiantes, autoevaluación, evaluación por pares académicos y por último, aprovechando las plataformas gestoras, elaboración del portafolio electrónico. Con estos cuatro componentes se cumple con el modelo de evaluación de 360 grados y se permitirá el desarrollo profesional docente en beneficio de todos los estudiantes (Obando et al., 2014, pp. 2, 355).

En contraposición a la propuesta evaluativa en México, se presentan tesis que afirman la no necesidad de la evaluación y sus falencias debido a que las políticas aplicadas por el gobierno conllevan a un direccionamiento indiferente, lejos de la creatividad, la calidad y la innovación pedagógica. Es un ejercicio válido desde las diferentes posturas de la comunidad académica de un país que pretenden redimensionar el proceso de la cualificación profesoral.

La promoción docente mediante la evaluación se presta en muchos casos para

plantear una política salarial y un pago por mérito, que crea grandes diferencias sociales y convierte a la labor docente en una escala de desarrollo laboral alejada de los resultados pedagógicos en el conocimiento estudiantil. Según el autor la evaluación docente ha sido un factor problemático en gran parte de las instituciones latinoamericanas pues la incertidumbre ante los resultados por la continuidad laboral ha generado diversas complicaciones que van desde lo social hasta lo psicológico (Sánchez y Corte, 2015, p. 29).

Un ejercicio de cualificación docente se encuentra en el país hermano de Venezuela, en donde el sujeto que facilita conocimiento es una persona en permanente construcción que requiere de un plan de actualización, formación y capacitación constante para responder a las necesidades del acto educativo en sus diferentes modalidades y niveles de formación.

En Venezuela, la evaluación del desempeño docente integral debería involucrar a todos los sujetos del proceso educativo, en cualquier modalidad de enseñanza y aprendizaje, en donde debe prevalecer la evaluación multidireccional; evento que tiene sentido, en cuanto brinda la oportunidad de abrir nuevos horizontes, un nuevo estilo de reflexión sobre la práctica educativa y sobre el perfil del educador ideal y necesario para el desarrollo de la sociedad venezolana. La evaluación del desempeño docente, se define como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con la única finalidad de valorar el efecto educativo real y significativo, que produce en los estudiantes el quehacer profesional de los docentes, en cuanto a sus capacidades didácticas, su emocionalidad, responsabilidad laboral, su dominio del contenido de la asignatura que imparte y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, colegas y directivos (Estrada, 2017, p. 9).

Por ello, la reflexión otorgada a la cualificación docente se encuentra centrada como estrategia que permite elevar la forma como se potencian las competencias en los sujetos y las colocan al servicio de las

comunidades. Son escenarios dados desde la práctica pedagógica que requiere de la colaboración de las políticas de Estado, las departamentales y las institucionales.

No basta que mejore el desempeño de algunos maestros para mejorar la enseñanza a nivel del sistema. Del mismo modo que la eficacia de las prácticas pedagógicas al interior de una escuela es una realidad cuando ellas han sido institucionalizadas, la mejora de la enseñanza y la docencia a nivel del sistema exige mejorar la práctica pedagógica del universo de maestros. Ello no impide que además se contemplen espacios y posibilidades para quienes legítimamente aspiren y busquen metas más altas de desempeño (Román y Murillo, 2008, p 32).

Al presentar el ejercicio de la evaluación de desempeño de los países que a continuación se citan, pretenden declarar una perspectiva de responsabilidad social en y desde lo cotidiano. Dado que la formación, la enseñanza y el aprendizaje permiten proyectar los dominios de conocimiento declarados por la UNESCO desde 1986: ser, hacer, conocer y convivir. Estos dominios están claramente enunciados y vinculados a los conocimientos, habilidades y actitudes ideales para el profesor del presente y futuro inmediato.

En el Perú, el desempeño tiene que ver con el cumplimiento de una responsabilidad o hacer aquello que están obligados a realizar de forma hábil y diestra. Tiene su expresión en la responsabilidad que el maestro despliega en el trabajo; involucra de forma intrínseca saberes, actitudes, habilidades y valores, que se hallan dentro de cada persona, los mismos que intervienen en la manera de actuar y afrontar circunstancias de la vida cotidiana y profesional (Romero, 2014, p. 35).

Para el caso de Uruguay, los profesores son evaluados por sus directores y por los supervisores. La evaluación de los directores es anual y refiere fundamentalmente al desempeño del docente en el centro educativo. La evaluación de los supervisores,

en cambio, se concentra en la labor del docente en el aula, priorizando los aspectos didácticos. En primaria el supervisor visita a cada maestro dos veces por año, como mínimo. No sucede lo mismo en la educación media donde los docentes pueden incluso llegar a pasar varios años sin evaluación por parte de la Inspección. Es una evaluación jerárquica, en la cual la autoridad central juega un papel relevante. No está prevista ni la autoevaluación, ni la evaluación del docente por parte de sus colegas de establecimiento, y tampoco se han establecido estándares de desempeño para los docentes (Mancebo, 2010, pp. 17-18).

En Costa Rica, se considera que la evaluación de los docentes se refiere a las actividades vinculadas directamente con el proceso de enseñanza y aprendizaje, con la actividad magisterial y con la práctica profesional. Estos mismos autores señalan que sólo la evaluación orientada al perfeccionamiento de los profesores se preocupa por el desarrollo integral de la persona. Por tal motivo, sostiene que, debido a la complejidad de la evaluación docente, es necesario considerar diversas fuentes de evaluación y no solo una (Rodríguez, et al., 2014, p. 5).

Al llegar a Colombia, país donde la institución encuentra su desarrollo y accionar educativo, refresca pensar que las anteriores experiencias otorgarán a la ruta propuesta criterios de responsabilidad individual y colectiva en el acto educativo. Para Colombia, es un reto seguir explorando el mejor camino de cualificar el talento profesional dedicado a la labor profesoral, que vincule la pedagogía como el principal motor que dinamice los principios básicos del aprendizaje señalados por el Ministerio de Educación Nacional.

Frente a los procesos mencionados con anterioridad, se puede decir que, en Colombia, la práctica pedagógica implica una ubicación en el contexto en el que ella se hace discurso, pero a la vez, en el fundamento que la ha configurado, lo que obliga necesariamente, a considerar tanto el proceso en que se ha formado el maestro, como la forma en que se

hace realidad de manera contextualizada esa formación en los espacios educativos.

“Pensar la evaluación del desempeño del maestro como la evaluación de la práctica pedagógica, no solo permitiría reconocer lo que constituye su saber particular y diferenciado de otras prácticas profesionales, sino también la manera como reflexiona sobre sus contextos y reconstruye ese saber particular” (Rodríguez et al., 2017, p. 91).

Por otra parte, la evaluación docente es un tema que produce discusión entre autoridades educativas y gremios docentes (Unesco, 2012), por lo que la Comisión Técnica Nacional dio curso al debate sobre el tema. Los resultados de dicho debate, permiten afirmar que hay un gran acuerdo, tanto en los conceptos básicos que deben constituir una propuesta evaluativa para los maestros colombianos, como en la necesidad de iniciar esta construcción con un análisis riguroso de lo que ha sido este proceso de desempeño profesoral en Colombia, de tal forma que pueda trabajarse desde una visión documentada más allá de la percepción que ha venido configurando cada uno de los actores que, desde su papel, ha tenido que ver con el proceso (Rodríguez et al., 2017, p. 102).

En Colombia los intentos de los gobiernos por profesionalizar la docencia como estrategia para mejorar la calidad educativa, encuentran un enfrentamiento con los propios agentes de la profesionalización: los maestros de la escuela. Estos enfrentamientos pueden asociarse al marcado interés de las reformas por mejorar la “calidad profesional” de los docentes, pero no su calidad de vida. Es cierto que, mediante el establecimiento de requisitos de formación y evaluaciones de desempeño de los docentes, la calidad de la educación puede tener una mejoría en tanto el proceso educativo es supervisado, pero no que la calidad de vida de los docentes se derive también de ello. Puesto que esta última se logra a través de otro tipo de reformas, más orientadas a la asignación y distribución de carga laboral, a la valoración social del oficio, a la distribución

equitativa de oportunidades de formación y capacitación (Bautista, 2009, p. 112- 113).

La realidad evidenciada en los teóricos y experiencias de los países aquí citados hasta el momento, situaciones de estudios rigurosos y sistemáticos al momento de plantear una mejora a un proceso de cualificación del desempeño profesoral y que ha permitido obtener resultados sobresalientes al rededor de la enseñanza y el aprendizaje. Ahora es momento de detenerse en la normativa y política educativa de Colombia, que permita aterrizar formas y procolos para realizar un proceso de desempeño profesoral acordes a las necesidades de un territorio.

RUTA DE APLICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESORAL

El estudio sobre el tema de investigación de evaluación de desempeño docente del colegio La Presentación Piedecuesta requiere de una estructura – método que facilite el proceso a seguir con la finalidad de obtener información, procedimientos, análisis de datos que puedan determinar posibles aportes a la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje. “La metodología nos enseña a pensar en términos de probabilidad porque obliga a caer en cuenta de que la mayor parte de los juicios está apoyada solo en unas pocas observaciones o datos, lo que llamamos una muestra”. (Pardinas, 2005, p. 17).

La teoría cualitativa se convierte en el eje de la investigación y más exactamente con el término “investigación cualitativa”, entendida como cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales. (Strauss, 2002, p. 19).

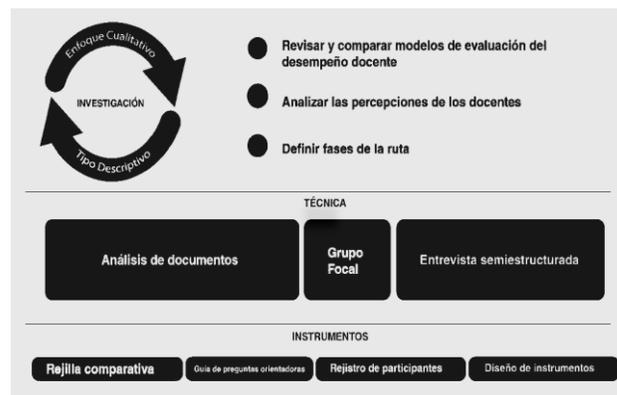
Mediante el enfoque cualitativo, se pretende describir y dar un acercamiento a la respuesta sobre el nivel de desempeño docente, teniendo en cuenta la participación de los actores protagónicos en el contexto laboral de la institución educativa de nivel básico y medio privado; este método implica profundizar, valorar los aportes y puntos de vista que son importantes al momento de hacer un análisis de los datos. Además, considerar las percepciones mediante los diálogos formales e informales que enriquecen los resultados del presente estudio.

La metodología seleccionada para este estudio es el enfoque cualitativo de tipo descriptivo:

“pretende recoger y medir información de manera independiente y conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (Sampieri, 2014, p. 92) se proyecta dar una respuesta a la cualificación del desempeño docente, teniendo en cuenta la participación de los actores protagónicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Este tipo de enfoque cualitativo facilita el acceso a la información, hacer su respectivo análisis y profundizar sobre la situación problema, de manera que la recolección y el análisis de los datos, den la oportunidad de ir ampliando el conocimiento con la finalidad de proporcionar consistencia a la propuesta que se plantea para la mejora del nivel del desempeño de la práctica pedagógica, como lo muestra la siguiente figura:

Figura No 1. Diseño metodológico e instrumentos



Fuente: elaboración propia

Según Rodríguez y Gil (2015), el enfoque cualitativo no es que carezca de diseño, sino que permite al investigador darle libertades de organizar su metodología atendiendo a las características de la situación objeto de estudio, dado que se trata de comportamientos y actitudes alrededor del proceso educativo. De esta manera en este estudio se determinan tres fases que evidencian la sistematización. Se expresa en la figura 1 el carácter continuo del mismo, con una serie de fases que no tienen un principio y final claramente delimitados, superpone y mezcla unas con otras, pero siempre en un camino ascendente en el intento de responder a las cuestiones planteadas en la investigación. Se consideran tres fases fundamentales: Revisión literaria: análisis documental – comparación de modelos; percepción: aplicación de instrumentos – docentes; fases de la ruta: ruta de evaluación del desempeño docente.

Durante el proceso de investigación, se utilizaron algunos instrumentos y técnicas: consentimientos informados y solicitud de información validación de los instrumentos de preguntas para la entrevistas semiestructuradas, el grupo focal, análisis documental y de resultados, transcripción de entrevistas; lo anterior, como medio para obtener la información relevante que ayude a

descifrar una propuesta de cualificación de competencias en el desempeño docente y en consecuencia permita mejorar la práctica pedagógica en el Colegio La Presentación Piedecuesta, una institución de básica y media privada.

RESULTADOS

A continuación, se presenta una matriz correlacional que reuné los objetivos del estudio y las categorías y subcategorías que a ellos les brinda significado.

Una vez realizada la organización de los instrumentos y la exploración de las coincidencias en los datos aportados en cada uno de ellos, se presenta una matriz categorial que servirá de recorrido para la lectura de los resultados de este estudio. Como propósito integrador en la matriz se presentan las categorías nucleares que permiten reunir las a todas, para darle espacio de reflexión y praxis de integración académica. Las categorías nucleares, expresan las percepciones de la teoría, los datos y la experiencia de la investigadora alrededor de la evaluación del desempeño profesoral.

En ese sentido, se proyectan tres categorías nucleares que presentan los resultados y hallazgos encontrados en el presente estudio: a) Modelo de evaluación de desempeño una oportunidad para la cualificación profesoral, b) Ideal del profesor presentación vs proceso de evaluación profesoral y; c) Evaluación profesoral una esperanza de mejora continua institucional y personal.

Tabla 1. Matriz correlacional

Objetivo	Categorías	Subcategorías	Categoría nuclear
Revisar los componentes y criterios que se utilizan en la actual evaluación de desempeño docente del Colegio de La Presentación Piedecuesta, así como de otros modelos de evaluación existentes a través de la revisión literaria.	Validación de la prueba	Percepción	Modelo de evaluación de desempeño una oportunidad para la cualificación profesoral.
Identificar la percepción que, sobre la evaluación del desempeño, poseen los docentes en el marco del perfil del maestro presentación, a través de un grupo focal.	Validación de la prueba	Percepción	Ideal del profesor presentación vs proceso de evaluación profesoral.
	Retroalimentación	Seguimiento	
	Líderes idóneos	Experiencia docente	
Definir las fases e instrumentos de la ruta de evaluación del desempeño docente, para mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Presentación Piedecuesta, atendiendo a las expectativas de los docentes y a otros modelos de evaluación recopilados.	Expectativa Expectativas	Aportes	Evaluación profesoral una esperanza de mejora continua institucional y personal.
	Resultados	Competencias	

Fuente: elaboración propia

Modelo de evaluación de desempeño una oportunidad para la cualificación profesoral (Categoría: Validación / Subcategoría: Percepción)

Las respuestas de los docentes sostienen que en anteriores instituciones eran calificados sin recibir observaciones o aspectos a mejorar y no les compartían fortalezas y debilidades. Esta afirmación permite redefinir la propuesta de evaluación del desempeño profesoral en la institución vinculando la reflexión sobre las debilidades y fortalezas en cada profesor para vincularlas a la mejora de su ejercicio y acto educativo.

Los servicios de evaluación y clasificación del personal docente, las Juntas Calificadoras del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes a nivel nacional y zonal y las que funcionan en otros entes públicos que cuenten con servicios educativos, tendrán a su cargo la materia de evaluación del personal docente. Como se señala en el artículo, los profesionales de la docencia están sujetos a las evaluaciones y acompañamientos que designen los organismos correspondientes de acuerdo con la Ley de Venezuela. (Maivy y Delsy, 2015, p.46)

En el ejercicio de percepción, las directivas institucionales señalan la importancia de vincular al estudiante en la evaluación, esto le permite conocer de primera mano el avance en el objetivo de formación integral del ser humano confiado a la institución. Ejemplo, ED 5 indica: “El estudiante evalúa la parte de desempeño de aula, desde el punto de vista como se expresan los profesores, los temas que dan son con claridad, se mira la profundización de la clase, se hacen unas contextualizaciones, primero se lleva el tema, luego se explica, esa es la parte estudiantil, si hay notas oportunamente, si los trabajos se entregan a tiempo, tiene relación lo que se da, con el tema que se expone desde un principio, esa es la parte estudiantil.” Esta primera parte permite dar claridad frente a la validez de la actual evaluación de desempeño profesoral y las mejoras que requiere basados

en los componentes y criterios señalados, tomando este ejercicio como una clara oportunidad para mejorar la cualificación del acto educativo como experiencia de aprendizaje significativo.

Ideal del profesor presentación vs proceso de evaluación profesoral. (Categoría: validación de la prueba y su subcategoría: Percepción/ categoría: Retroalimentación y su subcategoría: Seguimiento/ Categoría: Líderes idóneos y su subcategoría: Experiencia docente)

El imaginario del profesor líder idóneo por parte de los directivos docentes, esta definido en su propuesta educativa institucional. Sin embargo, entienden que en los procesos de formación de todo ser humano se requiere disciplina, firmeza y ternura en un acto educativo volitivo. En ese sentido, reconocen que un líder requiere de acompañamiento, capacitación, formación y experiencia.

Los profesores expresan que las directivas de la institución manejan muy bien la temática de la evaluación, saben orientar el manejo del instrumento, revisan cada objetivo de la evaluación y son detallistas a la hora de evaluar cada uno de los aspectos. D3 “me pareció extensa la verdad, pero es bastante detallada”.

Ideal de profesor: Es un ser humano que interpreta, asume, comprende y valora el acto educativo como un momento de encuentro para aprender entre sujetos, desde una perspectiva de la ternura y excelencia académica. La excelencia académica entendida como calidad educativa en el servicio y en el alcance de las competencias por parte de quien facilita el aprendizaje y de quien asume su compromiso de aprender.

Proceso de evaluación profesoral: Definido como el mecanismo y espacio para repensar la práctica educativa de un profesor en relación con el estudiante y las elecciones

que se deben hacer para transmitir y mediar las competencias. El éxito de la evaluación del desempeño profesoral se encuentra medido por el arte de ser alfareros de mejores ciudadanos y encontrar respaldo de la práctica educativa por los públicos de interés.

En síntesis el ideal de profesor líder fue descrito en el subcapítulo como un facilitador del aprendizaje en constante mejora, que reconoce sus oportunidades de mejora, pero que proyecta sus fortalezas en favor del acto educativo. Es comprometido con su proceso de aprendizaje y trabaja en su ejercicio profesoral para representar los valores institucionales. Estas conceptualizaciones son hallazgos del estudio en el análisis de los datos y su correcta interpretación.

Evaluación profesoral una esperanza de mejora continua, institucional y personal. (Categoría: Expectativa y su subcategoría: aportes/ categoría: Resultados y su subcategoría: Competencias)

Los profesores señalan que deben prepararse constantemente en conocimientos, habilidades y actitudes que afectan la formación individual de los estudiantes y es sobre este aspecto prioritariamente sobre lo que más se necesita trabajar: Manejo de dispositivos móviles, trabajo en equipo y colaborativo. Adicionalmente, encuentran significativo que el ejercicio de evaluación docente proyecta la autoevaluación, tal como se expresa en los datos, D8 hablando de este tema señala “es una herramienta para uno mismo evaluarse y saber en qué está bien y en qué puede mejorar y eso es importantísimo el mejoramiento continuo. Por eso es por lo que estas evaluaciones tienen esa relevancia porque le ayudan a uno a darse cuenta de eso que puede mejorar”.

1. En cuanto a la evaluación del desempeño de las instituciones participantes se le agregaría un instructivo que amplíe la descripción de las competencias en cuanto a la interpretación de la

valoración obtenida. Es un ejercicio que sugiere contar con la participación de las dependencias que se relacionan con el trabajo profesoral.

2. En los instrumentos de evaluación del desempeño de las instituciones (ED2 y ED4) reflejan la necesidad de ampliar el contenido de la evaluación del desempeño docente y profundizar más en cuanto a su nivel de competencias. Estas competencias, son del quehacer de la docencia: pedagógica, disciplinar, humanística y profesional.
3. En los instrumentos de evaluación de los líderes (ED1 y ED4) se refleja la necesidad de establecer y diseñar la evaluación del desempeño a los docentes nuevos durante el período de prueba, diferenciada de la evaluación del desempeño que se aplica al personal antiguo.
4. Es relevante que las instituciones educativas, señalen fechas concretas en la dinámica académica para evaluar a los profesores, y desde este ejercicio generar un plan de trabajo entre la institución y el docente que inspire y fortalezca el acto educativo.

CONCLUSIONES

- a) La evaluación de desempeño se caracteriza por ser un proceso continuo que se realiza durante todo el año escolar, así mismo es un proceso sistemático debido a que requiere planeación y organización para obtener información confiable y representativa del desempeño de los educadores (Gobierno de Colombia, 2002, p. 2). A partir de lo anterior se genera el valor y la importancia de que el personal docente conozca claramente los elementos y criterios con los que será evaluado. Esto permite encontrar en el proceso evaluativo un espacio de conversación y retroalimentación implicada por parte de los directivos con los procesos de mejora continua de cada profesor y para el profesor es un espacio en donde puede estar tranquilo de hablar sobre sus

oportunidades de mejora, para encontrar receptividad institucional. Desde esta perspectiva se proyecta una evaluación con trazabilidad, pasando desde la vinculación que incluye un proceso de inducción hasta el seguimiento constante que desarrolla la prueba con un plan de trabajo conjunto entre la institución y las actividades cotidianas que realiza el docente en un escenario de aprendizaje.

- b) No obstante, con la información recolectada en el grupo focal, se pudo evidenciar el desconocimiento por parte de los docentes participantes en los procesos de evaluación, frente a los objetivos del ejercicio usados hasta el momento. Algunos participantes, manifestaron no recordar estos espacios de mejora continua o confundirlos con las reuniones de área en donde se evalúan a los estudiantes; fue en este espacio de interrogantes sobre los límites y alcances del proceso evaluativo en donde se definieron los alcances y momentos de la evaluación para esclarecer los supuestos iniciales del docente frente a su rendimiento y mediación educativa, objetivo específico que se resuelve en la medida que se analizan los datos y se declaran las categorías de análisis para consolidar la propuesta presentada sobre la evaluación del desempeño profesoral.
- c) Las instituciones participantes del estudio consideran que la labor docente es de estricto acompañamiento y seguimiento; con la información recolectada en la entrevista semiestructurada se pudo constatar que los docentes consideran importante que se les realice la evaluación del desempeño con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y mejorar los aspectos que se requieren; sin embargo, falta fortalecer este proceso de retroalimentación considerado un espacio para intercambiar ideas sobre los resultados en cada categoría y subcategoría evaluada y las razones que correspondan a cada evento que propicia la acción educadora en un escenario de

aprendizaje de la institución educativa. Sobre las personas que realizan la retroalimentación:

- rectora, coordinadores académicos, es relevante brindar una capacitación donde se les ofrezca elementos y herramientas para ser asertivos en los procesos de retroalimentación de la evaluación de desempeño docente.
- d) En ese sentido se propone una ruta de evaluación de desempeño que pretende organizar y mejorar la propuesta evaluativa de la mediación pedagógica en el proceso de enseñanza – aprendizaje: Inducción, socialización y evaluación del desempeño, implementación del instrumento, análisis de fortalezas y debilidades, seguimiento y percepción del docente sobre el proceso evaluativo, son las partes de la estructura que permite darle sentido a la evaluación del desempeño y permite a profesores, estudiantes y directivas institucionales enfocar esfuerzos, motivaciones y recursos sobre el desempeño y cualificación de la comunidad académica.
- e) De ahí, que este estudio permitió no solo identificar los componentes y criterios de la evaluación, conocer los imaginarios de los docentes frente a la actual prueba, sino consolidar una propuesta de evaluación docente anclada a los principios fundacionales de una educación personalizada que vincula la observación permanente y participante, colocando al profesor como protagonista de la mejora continua en la mediación educativa en el colegio de La Presentación Piedecuesta.
- f) Los profesores y directivos valoran el instrumento de evaluación del desempeño como un mecanismo de mejora continua dentro del contexto académico en el que se desarrollan y apuntan a que el seguimiento es la única manera en la que pueden mejorar, innovar y adquirir nuevos retos en el ámbito laboral, aunque consideran que se le debe hacer una revisión detallada que amerita más tiempo. Esta conclusión,

presenta de manera imperiosa la necesidad de construir un sistema de evaluación del desempeño docente desde la conversación amigable y colaborativa entre colegas. Así mismo, involucrar nuevos temas objeto de análisis en las categorías y subcategorías de análisis e incluso involucrar nuevas categorías dependiendo la dinámica de la propuesta del modelo pedagógico institucional.

- g) Se requiere actualizar e implementar una evaluación docente que permita medir los conocimientos, habilidades y actitudes de los profesores, para acompañar el proceso educativo de enseñanza y aprendizaje en el colegio de La Presentación Piedecuesta, compaginado con los procesos de selección y admisión propuestos por el proceso de talento humano. Este ejercicio de actualización es un prototipo de evaluación de desempeño docente para las demás instituciones educativas de la Congregación.
- h) Se identificaron los imaginarios de los profesores frente a la evaluación docente, encontrando temas como trabajo en equipo, comunidad académica, mejora de la práctica docente, estudiantes más comprometidos con su propio proceso de formación. Aunque en el centro del proceso de formación está el ser humano en estrecho vínculo con el aprendizaje. Centrar la atención con los profesores determina un mensaje positivo de las directivas institucionales sobre el ejercicio del acto educativo institucional.

Referencias

- [1] Antonio, P., y Gutiérrez, E. (2011). *La formación docente en la sociedad del conocimiento* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- [2] Ariza, M. B., Rodríguez, R. P., y Florez, F. E. Z. (2007). *abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. teorías procesos técnicas pdf* (Universida). Medellín: U. Cooperativa de Colombia.
- [3] Bandura, A. (2012). *Teoría del aprendizaje social* Madrid: Editorial Espasa-Calpe, .
- [4] Barón, J., y Bonilla, L. (2011). La calidad de los maestros en Colombia: Desempeño en el examen de Estado del ICFES y la probabilidad de graduarse en el área de educación. 2011, 152, 1–43. Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-152.pdf>
- [5] Bautista, M. (2009). La profesionalización docente en Colombia. 2009, 32(2), 111–131. <https://doi.org/10.1186/1471-2105-12-323>
- [6] De Vega, G. E. A., y Del Carmen Olmos Gómez, M. (2015). Evaluación del desempeño profesional de formadores de docentes en El Salvador. (Vol. 45).
- [7] Egüez Guevara, P. (2015). Ideología, una aproximación multidisciplinaria. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales (Vol. 0)*. <https://doi.org/10.17141/iconos.16.2003.535>
- [8] Elva, D., & Gutiérrez, I. (2010). Un modelo de evaluación del desempeño docente que contribuye en la mejora de la calidad de los servicios educativos. 2010, 11.
- [9] Estepa, M. P. C. (2011). *Hacia una interpretación de la praxis pedagógica en el aula, como un aporte a la formación integral, por medio del arte en la básica primaria*. 2011.
- [10] Estrada, L. 2013. (2017). El desempeño docente. 2017, 1–38.
- [11] Flora, M. (2011). La praxis pedagógica Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires La Bildung y en la construcción del saber pedagógico La Bildung como formación, encuentra sus raíces en el pensamiento hebreo, en la Paideia helénica, en la. 2011, 1–7. <https://doi.org/1853?9602>
- [12] Florez, D. L. (2008). La evaluación de docentes en Colombia: una práctica instrumental y burocrática. 2008, 133–148.
- [13] Gálvez Suarez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2),407. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- [14] Gamboa Mora, M. C., García Sandoval, Y., & Beltrán Acosta, M. (2013). Estrategias pedagógicas y didácticas para el desarrollo de las inteligencias múltiples y el aprendizaje autónomo. 2013, 12(1), 101–127. <https://doi.org/10.22490/25391887.1162>
- [15] García, A. P., & K, U. (2011). *Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile*. Percepciones. 2011, 2, 406.
- [16] Gobierno de Colombia. (2002). Decreto

3782. 2002, (3).
- [17] Gomez Gregorio, G. J. (1996). *Metodología De La Investigación Cualitativa*. ed. Aljibe. Retrieved from http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/metodologia_investig_cap.3.pdf
- [18] Jordan, V. hugo A. (2011). Análisis documental. Tema, 5, 1–18.
- [19] Klaus, A., Peña, R., & Gaviria, M. (2012). *Pedagogía y praxis (práctica) educativa o educación. de nuevo: una diferencia necesaria*.*. 2012, 8, 23.
- [20] M.E.N, C. (2003). Manual de la evaluación de desempeño 1. 2003, 57.
- [21] Maivy Delsy, C. E. (2015). Plan de evaluación de desempeño docente como estrategia para la mejora de la praxis pedagógica del docente. 2015, 132.
- [22] Mancebo, M. E. (2010). Políticas de profesionalización docente y de inclusión educativa en el Uruguay del SXXI: un modelo para armar 1. 2010, 1, 1–45.
- [23] Manzi, J., Gonz, R., & Sun, Y. (2011). La Evaluación Docente en Chile. 2011.
- [24] Martínez-Chairez, G. I., Guevara-Araiza, A., & Valles-Ornelas, M. M. (2016). El Desempeño Docente Y La Calidad Educativa. 2016, 12(6), 123–134. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>
- [25] Méndez, A. B. T. (2017). Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación.
- [26] Michael Mourshed, B. M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. 2008, 1. <https://doi.org/0718-6002>
- [27] Michelle, D., & Lira, M. (2013). La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de Chile (Vol. 2). Estudios Hemisféricos y Polares.
- [28] Ministerio de educación nacional. (2013). Sistema Nacional De Formación De Educadores (1st ed.). Bogotá. https://doi.org/http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-345822_ANEXO_19.pdf
- [29] Ministerio de Educación, V. de E. S. (2013). *Lineamientos de calidad para las licenciaturas en educación* (Programas de Formación Inicial de Maestros). MinEducación, 1–37.
- [30] Monereo, C., Sánchez-busqués, S., & Suñé, N. (2012). A enseñanza auténtica de competencias profesionales. proyecto de aprendizaje recíproco instituto - universidad. 2012, 1, 23.
- [31] Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, 1–217. <https://doi.org/10.1021/op060208q>
- [32] Moreno, Francisco Javier, Murillo Torrecilla Verónica, G. de A. H. H. R. (2006). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente (2nd ed.)*. Chile: Andros Impresores.
- [33] Obando, F., Lopez, R., Luna, D., Luna, E., Luna, W., & Alpizar, R. (2014). Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico. MediSur, 12(1), 334–339. Retrieved from <http://redalyc.org/articulo.oa?id=180032233023>
- [34] Olano, M. D. L. A. B. (2014). IV Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMeCS), (2005), 2014.
- [35] Pardinás, F. (2005). Metodología y técnicas de investigación social.
- [36] Pedraja-Rejas, L. M., Araneda-Guirriman, C. A., Rodríguez-Ponce, E. R., & Rodríguez-Ponce, J. J. (2012). Calidad en la formación inicial docente: Evidencia empírica en las universidades chilenas. Formación Universitaria, 5(4), 15–26. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062012000400003>
- [37] Pemberton Beltrán, F. V., & Pereira, Valiente, M. (2006). Algunas consideraciones para el éxito de la evaluación del desempeño profesional del docente tutor. 2006, 6(17).
- [38] Presentación, H. de la caridad D. de La. (2008). Marco estratégico para la educación Presentación en América Latina y el Caribe (1st ed.). Manizales: Centro de publicaciones UCM.
- [39] Presentación, P. C. de La. (2019). *Pei colprespiedecuesta 2018-2019*. Piedecuesta (Santander): Colegio La Presentación Piedecuesta.
- [40] Presidencia de la República. (2002). Estatuto de la profesionalización docente. 2002, 15. <https://doi.org/- ISBN 978-92-75-32913-9>
- [41] Ramírez Garzón, M. I., & Montoya Vargas, J. (2018). La buena docencia y su evaluación desde el punto de vista de las disciplinas en la Universidad. REDU. Revista de Docencia Universitaria, 16(1), 69. <https://doi.org/10.4995/redu.2018.6073>
- [42] Rizo, F. M. (2012). Revista Electrónica de Investigación Educativa Investigación empírica sobre el impacto de la evaluación formativa: Revisión de literatura An

- Empirical Study on the Impact of Formative Assessment: A Literature Review (Vol. 14). <https://doi.org/10.1021/JP993593C>
- [43] Rodríguez, C., Hinojosa, M., Marina, L., Ramírez, G., Teresa, M., Del, E., ... Profesores, E. N. (2014). *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en educación- U Costa Rica*. 2014, 14, 24.
- [44] Rodríguez, R. R., Adriana, M., & Cossio, A. (2017). La evaluación del desempeño docente 1. 2017, 83–95.
- [45] Román, M., & Murillo, J. (2008). *La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo*. 2008, 1, 1–6.
- [46] Romero Huaman, A. (2014). Evaluación del desempeño docente en una Red de Colegios particulares de Lima. 2014, 144. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5786>
- [47] Sampieri, D. R. H. . Fernández y P. Baptista (2014). *Metodología de la investigación sexta edición* (6th ed.). Méjico: Mc Graw Hill Education.
- [48] Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.).
- [49] Sánchez Cerón, M., & Corte Cruz, F. (2015). *La evaluación a la docencia Algunas consecuencias para América Latina*. 2015, 20(67), 1233–1253.
- [50] Sandoval, M. (2009). Educación de calidad y desempeño docente. 2009, 16(27), 5–41. Retrieved from <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/handle/11182/203>
- [51] Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2nd ed.). Antioquia.
- [52] Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2014). *Metodos De Recoleccion De Datos Para Una Investigación*. Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landivar, 03, 1–21. <https://doi.org/10.4103/0970-9290.186230>
- [53] Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de La Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- [54] Vaillant, D. (2008a). *Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en américa latina* (Vol. 1). <https://doi.org/1989-0397>
- [55] Vaillant, D. (2008b). marcos evaluacion docente en AL, vaillant.pdf. 2008, 1. <https://doi.org/ISSN:1989-0397>



: Fotografía Steen Jepsen, en Pixabay.com