



ISSN: 2448-6574

Parámetros e Indicadores de Desempeño Académico de la Educación Normal

María Leonor Mandujano Rodríguez

María de Lourdes Argüello Falcón

Leonel Juan Alcázar López

en4nez@yahoo.com.mx

Resumen

Este trabajo es una investigación cualitativa que pretende dar respuesta a la pregunta ¿Para qué evaluar el desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales?, los objetivos son: a) Identificar los indicadores y parámetros que regulan la evaluación del desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales en el marco de las Instituciones de Educación Superior, b) Analizar la normatividad académica y administrativa que regula el ingreso, promoción y permanencia del personal directivo y docente de las Escuelas Normales con la finalidad de explicar su pertinencia en el marco de la Reforma Educativa, y c) Comprender el sentido de la evaluación del desempeño profesional del personal académico a partir de las características y necesidades del profesorado en contraste con las finalidades educativas. Entre los principales resultados se expone que la Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Académico de las Escuelas Normales se identifica como una estrategia deliberada que pretende fortalecer la Capacidad Académica de las Instituciones Formadoras de Docentes; no obstante, la normatividad que regula este proceso es obsoleta y desvinculada de los indicadores y parámetros de la Educación Superior.

Palabras clave: evaluación, desempeño profesional, perfil deseable.



ISSN: 2448-6574

Planteamiento del problema

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 definió un nuevo rumbo para la Educación Normal al transferirla de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) a la Subsecretaría de Educación Superior (SES) con este cambio, se hizo evidente el rezago académico y organizativo de las Escuelas Normales con relación a las Instituciones de Educación Superior (IES) para resarcir la brechas académicas y fortalecer su organización se creó en el 2005 la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) y en el 2006 se implementó el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) “cuya estrategia se denominó Plan de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN) dando énfasis al análisis de tres áreas como son la gestión, la capacidad académica y la competitividad académica” (Guía PACTEN, 2016, p. 2)

Este Plan fue evolucionando bajo las mismas finalidades y características, no obstante en el 2016 se reorientó a partir de las nuevas políticas constituyéndose como el Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN), la intención se centró en estimular su organización, funcionamiento y transformación en IES. Con base en este escenario de pretensión, cambio y transformación, se identifica que el fortalecimiento de la capacidad académica es una meta que siempre ha estado presente pero no logra concretarse, porque los indicadores y parámetros de evaluación de las IES rebasan la realidad que enfrenta el profesorado de las Escuelas Normales resultado de su origen, características, condiciones y finalidades. Otro aspecto a destacar es la estrecha y solida vinculación con la Educación Básica, relación imposible de negar, porque esta conexión se reconoce en la misión y en el proceso de formación a partir de las prácticas docentes y profesionales derivadas de los planes y programas de estudio.

Las Instituciones de Educación Superior y las Instituciones de Educación Básica tienen indicadores de seguimiento y evaluación para el desempeño profesional del personal académico; no obstante, los indicadores de las Escuelas Normales se reconocen en ambos niveles porque la política educativa las ancló en la Educación Básica y las idealizó en el nivel Superior. En este sentido, se plantea como pregunta de indagación:



ISSN: 2448-6574

¿Para qué evaluar el desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales?

Justificación

Dar respuesta a la pregunta de investigación, resulta obvio; no obstante los indicadores de evaluación del desempeño del personal académico de las Escuelas Normales demuestran lo contrario, porque a diferencia de la Educación Básica la normatividad que regula el Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico se encuentra en letargo y los indicadores que rigen a la Educación Superior difieren de la realidad académica de la Educación Normal.

En el 2005 la DGESE publico en la guía PEFEN 1.0 el perfil deseable del personal docente y directivo de las Escuelas Normales Públicas a partir de este marco de referencia se definió la trayectoria académica para que las Escuelas Normales buscaran su posicionamiento en el escenario de las IES a través del logro de indicadores y parámetros de desempeño que promovieran su transformación.

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 se describe la necesidad de "...establecer normas académicas para la selección, ingreso y permanencia del personal directivo y docente conforme a los perfiles académicos y el desempeño profesional" (2001, p. 150); es importante mencionar, que el 30 de septiembre del 2008 se conformaron 4 Subcomisiones Técnicas para fortalecer el papel de las escuelas normales en la formación inicial de los docentes de educación básica. Para dar cumplimiento a los acuerdos derivados de ésta, el 08 de mayo de 2009 se llevó a cabo la segunda reunión en donde la Subcomisión 3, acordó

"...revisar y proponer al pleno del CONAEDU, los ajustes o modificaciones que se consideren necesarios al Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Normales, con el fin de avanzar hacia el establecimiento de criterios de mérito o logro académico y trayectoria y desempeño profesional, que apoyen la instrumentación de un programa institucional para profesionalizar la planta académica de las escuelas formadoras de docentes..."

En la tercera reunión celebrada el 14 de octubre de 2009 se presentó la Propuesta Técnica del Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA), es importante mencionar, que esta fue la última reunión de la Subcomisión Técnica y a la fecha no



ISSN: 2448-6574

se cuenta con un documento normativo que regule la evaluación del desempeño profesional del personal académico de las Instituciones Formadoras de Docentes.

Con base en este escenario de propuestas y acuerdos pendientes, las Escuelas Normales realizan el seguimiento al desempeño profesional docente a partir de los parámetros de evaluación que utiliza la Educación Básica y Educación Superior, no obstante, existen indicadores que promueven el fortalecimiento de las plantas académicas.

Los indicadores de desempeño profesional del personal académico, se reconoce en el perfil deseable del personal directivo y docente de las Escuelas Normales propuesto por la DGESPE, en las metas compromiso establecidas en el PEFEN 1.0 hasta el PACTEN 2016 y 2017, y en los indicadores del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el tipo Superior (PRODEP), Ver tabla 1.

Perfil Deseable del Personal Directivo	Perfil Deseable del Docente	PEFEN 1.0	PACTEN	PRODEP
		Metas Compromiso 2006 al 2009	Metas Compromiso 2016 al 2018	
<p>Contar con un buen nivel académico: licenciatura como requisito mínimo y de preferencia estudios de posgrado, ya sea en proceso o concluidos.</p> <p>Contar con una formación profesional acorde a las necesidades de dirección de la escuela normal, entre las que destacan la planeación y la evaluación institucional.</p> <p>Fortalecer su formación mediante la actualización permanente y la capacitación oportuna que mejore sus competencias directivas y mantenga una actitud positiva hacia la actualización de la planta docente.</p> <p>Promover acciones para el mejoramiento y funcionamiento de la escuela normal mediante el diseño de una planeación institucional que le permita implementar mejoras en la escuela.</p> <p>Ejercer un liderazgo académico en la conducción de la institución, que promueva un proyecto integral de desarrollo continuo cuya finalidad sea mejorar la calidad de los servicios educativos y de la gestión institucional.</p>	<p>Poseer un nivel de estudio superior al programa curricular que atiende.</p> <p>Se mantiene en permanente actualización, procurando vincular sus avances académicos con los contenidos de las asignaturas que imparte.</p> <p>Aprovechar efectivamente el tiempo destinado a la función docente, desarrollando la planeación didáctica, el trabajo en academias, la evaluación de contenidos, la puesta en marcha de proyectos educativos, entre otros.</p> <p>Tener un concepto positivo de sí mismo y de su trabajo.</p> <p>Buscar permanentemente solución a los problemas educativos que enfrenta.</p> <p>Saber entusiasmar a los estudiantes por el estudio y por el ejercicio de la profesión docente.</p> <p>Mantener un monitoreo constante sobre las capacidades de aprendizaje y el desempeño de sus estudiantes.</p> <p>Lograr que sus estudiantes participen activamente en clase, con la confianza de que sus ideas son escuchadas y respetadas, y sus dudas atendidas.</p> <p>Reconocer el valor del trabajo colaborativo, participa en las reuniones colegiadas que se acuerdan, propone proyectos de mejora de la escuela y se compromete en las tareas que se le asignan.</p> <p>Aprovechar los resultados de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, así como otros tipos de evaluación de la escuela para modificar sus prácticas y mejorar su desempeño. Es capaz de dar cuenta de su desempeño a la sociedad.</p>	<p>Docentes de la Escuela Normal con el perfil académico deseable.</p> <p>Docentes que participan en: Programas de tutoría Asesoría Académica de 7º y 8º semestres Programa de Formación Programa de Capacitación Programa de Actualización Reuniones de academia.</p> <p>Docentes a quienes se evalúa su desempeño.</p> <p>Docentes que aplican el plan y programas renovados en congruencia con las orientaciones académicas.</p> <p>Docentes que participan en el seguimiento de las actividades de acercamiento a la práctica docente que realizan los estudiantes en las escuelas de educación básica.</p> <p>Docentes que cumplen con el calendario escolar.</p>	<p>Directivos que inician estudios de: Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado</p> <p>Directivos que obtienen el grado de: Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado</p> <p>Directivos que se certifican en otra lengua Inglés Francés Indígena Otra</p> <p>Directivos a quienes se evalúa su desempeño.</p> <p>Docentes que participan en: Programas de Formación Programas de Actualización Eventos Académicos (congresos, coloquios, foros, otros) Proporcionan asesoría pedagógica a: Profesores Otros</p> <p>Docentes que obtienen el grado de: Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado</p> <p>Docentes que se certifican en otra lengua Inglés Francés Indígena Otra</p> <p>Docentes que se certifican en el</p>	<p>Nivel de Estudios</p> <p>Línea de Generación y/o Aplicación del Conocimiento</p> <p>Producción Académica:</p> <p>Artículo de difusión y divulgación. Artículo Arbitrado. Artículo en Revista Indexada. Asesoría. Capítulo del libro. Consultoría. Informe Técnico. Libro. Manuales de Operación. Material de Apoyo. Material Didáctico. Memorias en extenso. Productividad Innovadora. Producción Artística. Prototipo.</p> <p>Proyecto de Investigación</p> <p>Docencia</p> <p>Dirección Individualizada</p> <p>Tutoría</p> <p>Gestión Académica</p> <p>Participación en la actualización de Programas Educativos</p> <p>Premios o distinciones</p> <p>Cuerpo Académico</p>



ISSN: 2448-6574

			uso de las TIC Docentes que tienen el perfil académico deseable Docentes con perfil PRODEP Docentes que participan en programas de: Tutoría Asesoría de 7º y 8º semestres Programa de seguimiento a egresados Programa de apoyo a nuevo ingreso Capacitación y actualización Programa de Movilidad Académica	
--	--	--	---	--

Tabla 1. Indicadores y parámetros de evaluación para las Instituciones formadoras de Docentes.

Para la DGESPE la evaluación del Desempeño Profesional del Personal Directivo y Docente se convirtió en una estrategia para disminuir las brechas académicas con relación a las IES, evidenciándose en las metas compromiso de la capacidad académica en sus diferentes etapas de planeación del PEFEN actualmente PACTEN.

Se identifican etapas de incorporación en el proceso de seguimiento y evaluación, del 2006 al 2012 la meta se centró en la evaluación del docente a partir del 2013 en el personal directivo. En el 2011 se recupera la figura de los Directores para realizar el seguimiento y la evaluación del desempeño de los docentes con la finalidad de mejorar las prácticas de enseñanza, en el 2013 se incorpora al personal directivo en este proceso y se amplían los parámetros más allá de las prácticas de enseñanza.

Del 2009 hasta el 2012 se incorpora una nueva meta compromiso que extiende los parámetros de evaluación del personal académico al considerar su ingreso al PROMEP, cabe destacar que a partir del 2011 el perfil PROMEP se define como un indicador que representa la capacidad académica de las Escuelas Normales.

Hasta el 2012 el seguimiento y la evaluación del desempeño profesional del personal directivo y docente se muestran como indicadores aislados entre la capacidad académica y la gestión, al evidenciarse la ausencia de documentos normativos que regulen el proceso en el marco de las IES y no sólo en función a las características y necesidades de las Escuelas Normales; no obstante a partir del 2013 se establecen tres metas compromiso ubicadas en el escenario de la gestión que promueven la conformación del Programa, Normatividad y el seguimiento de ésta.



ISSN: 2448-6574

El desfase entre indicadores y parámetros evidencia la fragilidad de la educación normal en el contexto de las IES e incrementa la dependencia normativa con Educación Básica en función a los perfiles, parámetros, indicadores, objetivos, principios, procesos y mecanismos de evaluación del personal docente.

El desarrollo de la evaluación del desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales en el marco del PEFEN y PACTEN hace evidente el rezago de las Instituciones Formadoras de Docentes en el Sistema Educativo, porque el eje transversal para fortalecer la planta académica es el logro del perfil académico deseable del personal docente y directivo, pero la falta de normatividad, entre otros factores limita su desarrollo y transformación como IES (Ver tabla 2).

PEFEN 1.0 2006	PEFEN 2.0 2007	PEFEN 3.0 2008	PEFEN 2009-2010 2009-2010	PEFEN 2011-2012 2011-2012	PEFEN 2013 2013	PEFEN 2014 y 2015 2014 y 2015	PACTEN 2016 y 2017 2016 y 2017
Docentes de la escuela normal a quienes se evaluará su desempeño.	Docentes de la escuela normal a quienes se evaluará su desempeño.	Docentes de la escuela normal a quienes se evaluará su desempeño.	Docentes de la escuela normal, por tiempo de dedicación, a quienes se evaluará su desempeño.	Docentes de la escuela normal, por tiempo de dedicación, a quienes se evaluará su desempeño.			
Evaluación Centrada en el Personal Docente					Directores a quienes se evaluará su desempeño.	Directores a quienes se evaluará su desempeño.	Directivos a quienes se evaluará su desempeño.
Directores responsables de evaluar el desempeño del Personal Docente					Evaluación Centrada en el Personal Directivo		
				Directores que realizarán el seguimiento y la evaluación del desempeño de sus docentes para mejorar las prácticas de enseñanza	Directivos que realizarán el seguimiento y la evaluación del desempeño de sus docentes.	Directivos que realizarán el seguimiento y la evaluación del desempeño de sus docentes.	Directivos que realizarán el seguimiento y la evaluación del desempeño de sus docentes.
			Docentes de la escuela que ingresarán al PROMEP	Docentes de la escuela que ingresarán al PROMEP			
Docentes que contarán con el perfil académico deseable.	Docentes que contarán con el perfil académico deseable.	Docentes que contarán con el perfil académico deseable.	Docentes que contarán con el perfil académico deseable.	Docentes que contarán con el perfil académico deseable.	Docentes que contarán con el perfil académico deseable.	Docentes que contarán con el perfil académico deseable.	Docentes que contarán con el perfil académico deseable.
				Docentes con perfil PROMEP	Docentes con perfil PROMEP	Docentes con perfil PROMEP	Docentes con perfil PROMEP
					Programa que regulará el ingreso, promoción y permanencia de docentes (RIPPPA)	Programa que regulará el ingreso, promoción y permanencia de docentes (RIPPPA).	Programa que regulará el ingreso, promoción y permanencia de docentes (RIPPPA).



ISSN: 2448-6574

	Normatividad que será renovada para coadyuvar al fortalecimiento de la educación normal. (RIPPPA)	Normatividad que será renovada para coadyuvar al fortalecimiento de la educación normal. (RIPPPA)	Normatividad que será renovada para coadyuvar al fortalecimiento de la educación normal. (RIPPPA)
	Programa de seguimiento a la aplicación de los lineamientos renovados que regulan su funcionamiento.	Programa de seguimiento a la aplicación de los lineamientos renovados que regulan su funcionamiento.	Programa de seguimiento a la aplicación de los lineamientos renovados que regulan su funcionamiento.

Tabla 2. Indicadores de la Capacidad Académica en el marco del PEFEN y PACTEN para promover el seguimiento y evaluación del desempeño profesional del personal académico de las Instituciones Formadoras de Docentes.

Fundamentación teórica

Las finalidades de la evaluación del desempeño académico se explican a partir de las aportaciones de Valenzuela (2004) quien afirma que “Toda evaluación sirve para un propósito y es frecuente que el evaluador se enfrente a conflictos de intereses ...” (p. 35); también los argumentos de Santos citado por López (1999) al expresar que “...la evaluación se concibe ... desde una doble perspectiva; por un lado, como regulación del proceso ...y, por otro, como la propia evaluación reflexiva que lleva a acabo el profesor para mejorar su práctica educativa...” (p. 92)

El personal académico está inmerso en el proceso de evaluación a partir de sus referentes, necesidades, intereses, emociones y formación; pero también las intenciones del evaluador son determinantes porque desde esta mirada “El concepto de evaluación se percibe como un conjunto de instrumentos para responsabilizar a las partes interesadas, para “controlar” y valorar el cumplimiento de la normatividad” (SEP, 2012, p. 57).

En el 2009 se realizaron 3 reuniones para elaborar el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico; sin embargo, después de 7 años, estas tres Metas compromiso se encuentran en rezago.

Considerar el para qué de la evaluación implica, analizar las Directrices para mejorar la formación



ISSN: 2448-6574

Inicial de los docentes de educación básica (2015), en este documento se define:

“... el papel protagónico de los académicos: se reconoce el papel principal del personal académico y de su preparación, trabajo, compromiso y desarrollo profesional para mejorar la calidad de la formación de los docentes de educación básica... enfatiza la necesidad de fortalecer perfiles, condiciones e incentivos que, ... permitan avanzar de manera decisiva hacia la configuración de una actividad profesional más competente de los formadores de docentes...” (p. 17)

A partir de este referente; la propuesta de Perrenoud (2007) es fundamental al mencionar que “...no basta con elevar el nivel de formación académica para que se desarrolle la profesionalización del oficio de enseñante. Lo esencial nos conduce hasta la relación con el saber, la acción, la opinión, la libertad, el riesgo y la responsabilidad.”, porque la evaluación del desempeño profesional pierde sentido, si no promueve la toma de conciencia del profesorado a través de la práctica reflexiva. Bajo esta misma lógica se recupera el pensamiento de Paulo Freire (1974) desde la visión del oprimido, porque de acuerdo con el autor *la educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo.*

Los planteamientos de Hargreaves (2005) son de gran relevancia al *afirmar que las estructuras y culturas de la enseñanza tienen que cambiar aún más para que los docentes no se vean atrapados en la culpabilidad, oprimidos por el tiempo y sobrecargados por las decisiones que les imponen.*

Las aportaciones de Mercado (2007) favorecen la comprensión del formador al definirlo como *un profesional que requiere mantenerse en formación permanente, porque solo así será posible cambiar y modificar a futuro la propia práctica docente.*

Objetivos

Derivado de la pregunta ¿Para qué evaluar el desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales? se definieron los siguientes objetivos:



ISSN: 2448-6574

- Identificar los indicadores y parámetros que regulan la evaluación del desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales en el marco de las Instituciones de Educación Superior.
- Analizar la normatividad académica y administrativa que regula el ingreso, promoción y permanencia del personal directivo y docente de las Escuelas Normales con la finalidad de explicar su pertinencia en el marco de la Reforma Educativa.
- Comprender el sentido de la evaluación del desempeño profesional del personal académico a partir de las características y necesidades del profesorado en contraste con las finalidades educativas.

Metodología

La investigación se ubica en el paradigma cualitativo, el método es la observación participante y la entrevista informal; la técnica de análisis es la triangulación (observación-entrevista-documentos).

Para la triangulación de datos se recogió información en diferentes momentos con la finalidad de comprobar, si los resultados son constantes en torno a los indicadores para la evaluación del desempeño profesional del personal académico a partir de los Programas de Fortalecimiento de la Educación Normal y Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales.

Se revisaron y analizaron fichas de evaluación del personal directivo y docente a nivel institucional y estatal con la finalidad de comparar los indicadores de evaluación; la información derivada se contrastó con los indicadores para la obtención del perfil deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).

Se recuperará información a través de entrevistas a egresados que presenten el examen de Ingreso al Servicio Profesional Docente de Educación Básica, personal de Escuelas Normales y de Instituciones de Educación Superior. Es importante referir que en este momento el avance se reconoce en la revisión de documentos.



ISSN: 2448-6574

Resultados

Algunos resultados preliminares en torno a la pregunta ¿Para qué evaluar el desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales? son:

La Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Académico de las Escuelas Normales se identifica como una estrategia deliberada que pretende fortalecer la Capacidad Académica de las Instituciones Formadoras de Docentes; no obstante, la normatividad que regula este proceso es obsoleta y desvinculada de los indicadores y parámetros de la Educación Superior.

La Evaluación del Desempeño Profesional desde la perspectiva del personal académico se percibe desde la incertidumbre con miras a la sobrevivencia en función a la experiencia de Educación Básica y Media Superior; en otros casos se centra en el fortalecimiento de las funciones académicas para la obtención del perfil deseable.

Conclusiones

Algunas reflexiones en torno a los Parámetros e Indicadores de Desempeño Docente de la Educación Normal.

Los indicadores y parámetros que regulan la evaluación del desempeño profesional del personal académico de las Escuelas Normales, no son propios de este nivel educativo, se recuperan de manera parcial de Educación Básica y de Educación Superior.

La normatividad académica y administrativa que regula el ingreso, promoción y permanencia del personal directivo y docente de las Escuelas Normales, es obsoleta y carece de pertinencia con relación a las Instituciones Formadoras de Docentes y a la Reforma Educativa.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación definió Directrices para mejorar la formación inicial de los docentes de educación básica, entre las principales recomendaciones se identifica la definición del perfil idóneo de los formadores de docentes y del personal directivo de las escuelas normales, pero se desconoce cuáles son las recomendaciones de la DGESPE



ISSN: 2448-6574

con relación a la normatividad que debe regular el Ingreso, Promoción y Permanencia de los profesionales de la Educación.

El sentido de la evaluación se reconoce a partir de la diversidad del profesorado en función a sus necesidades, características y condiciones laborales, se infiere que el personal académico de las Escuelas Normales está ajeno a las finalidades de la Reforma educativa y a la construcción de un modelo integral que promueva su superación académica en el marco de las instituciones de Educación Superior como formadores de profesionales de la Educación y no sólo de Educación Básica.

Referencias

- Hargreaves A. (2005). Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado). Madrid. Editorial: Morata
- López Ruiz, J. I. (1999). Conocimiento Docente y Práctica Educativa. El cambio hacia una enseñanza centrada en el aprendizaje. Málaga. Editorial: Aljibe.
- INEE. (2015). Directrices para mejorar la formación Inicial de los docentes de educación básica. México.
- Freire, P. (1974). La Educación como práctica de la libertad. Buenos Aires. Editorial: Siglo XXI.
- Perrenoud, P. (2007). Desarrollar la Práctica Reflexiva en el oficio de enseñar. México. Editorial: Colofón.
- Santiago, P., Mc. Gregor, I., Nusche, D, Ravela, P. & Toledo D. (2012). Revisión de la OCDE sobre Evaluación en Educación. México: SEP.
- SEP. (2016). Guía Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN) 2016 y 2017. México: SEP
- SEP. (2006). Guía 1.0 Plan de Fortaleciendo de la Educación Normal. México: SEP
- SEP. (2007). Guía 2.0 Plan de Fortaleciendo de la Educación Normal. México: SEP
- SEP. (2008). Guía 3.0 Plan de Fortaleciendo de la Educación Normal. México: SEP
- SEP. (2009). Guía 2009 y 2010 Plan de Fortaleciendo de la Educación Normal. México: SEP
- SEP. (2011). Guía 2011 y 2012 Plan de Fortaleciendo de la Educación Normal. México: SEP
- SEP. (2013). Guía 2013 Plan de Fortaleciendo de la Educación Normal. México: SEP



ISSN: 2448-6574

SEP. (2014). Guía 2014 y 2015 Plan de Fortaleciendo de la Educación Normal. México: SEP
Valenzuela González, J. R. (2004). Evaluación de Instituciones Educativas. México. Editorial:
Trillas.