



ISSN: 2448-6574

Metodologías para la evaluación del desempeño docente en la Educación Normal: un estudio comparativo

Juan Antonio De La Cruz y Trejo
tonodelacruz@hotmail.com

Escuela Normal Experimental en
San Juan de Sabinas, Coahuila de Zaragoza

Evaluación curricular, acreditación de programas e
impacto de las acciones de evaluación en el currículo.

Resumen

En las Escuelas Normales, al igual que en otras instituciones de Educación Superior, los procesos de evaluación de la función del profesorado pueden carecer de la confiabilidad y la validez requeridas para que, al interior de las comunidades académicas, los resultados más que ser cuestionados o rechazados, sean elementos de gran valor para orientar la toma de decisiones que lleven al mejoramiento de la calidad de la educación en estos centros donde se forman los futuros docentes de México; en este sentido, se presenta este reporte parcial de investigación, en la cual se pretende efectuar un análisis comparativo sobre las fortalezas y las áreas de oportunidad de dos metodologías aplicadas en la evaluación del desempeño docente en la Escuela Normal Experimental en el estado de Coahuila de Zaragoza, una de estas, un proceso simple, con algunas fallas evidentes pero aceptado por la comunidad normalista, la otra, una propuesta de innovación que cambia el sentido personalizado de la evaluación –la cual en ocasiones puede ser un arma para el evaluador–, para enfocarse en lo que realmente importa evaluar el quehacer de los formadores de formadores.

Palabras clave: Evaluación de profesores, educación normalista, métodos de evaluación.

Planteamiento del Problema

En la más reciente reforma educativa que se lleva a cabo en México, uno de los principales debates de los legisladores de las diferentes corrientes políticas y de la comunidad educativa ha sido en torno a la evaluación de los docentes; algunas de los principales propuestas en la materia



ISSN: 2448-6574

son: la desaparición del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, INEE; la creación del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros; y la eliminación de las evaluaciones punitivas u obligatorias de los maestros (Redacción Animal Político, 2019).

En la anterior reforma, la Educación Normal fue ajena al Servicio Profesional Docente y los procesos de evaluación del desempeño, aunque se iniciaron acciones por establecer normas con la expedición del *Acuerdo número 05/02/18*, con observancia en la ciudad de México, el cual regula el ingreso, la promoción y el otorgamiento de estímulos en las Escuelas Normales, e instituciones formadoras de maestros de Educación Básica, y del que aún no se pondera el impacto, emulado, en este caso por el Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, con el *Acuerdo Secretarial Número 001/18* en octubre de 2018, de igual forma, sin indicios de su observancia para los efectos por los que fue expedido.

En este contexto, en la *Escuela Normal Experimental*, localizada en la Villa de San Juan de Sabinas, de este estado mexicano, se evalúa a los docentes a través del área de Evaluación y Seguimiento Institucional, como una posible respuesta a la falta de mecanismos aplicables para este propósito; estas acciones de evaluación, aunque son realizadas sistemáticamente semestre tras semestre, carecen de impacto, pues la cultura de la institución impide que los resultados sean objeto de retroalimentación para los formadores de los futuros profesores, además, de que la información sea comunicada de manera transparente y bajo los principios de rendición de cuentas a la comunidad normalista, por el contrario, los docentes normalistas al conocer las mediciones, cuestionan la metodología, los procedimientos y la confiabilidad, más aún, cuando los resultados son desfavorables en cuanto a su práctica educativa.

Lo anterior puede ser comprensible si se analiza que las evaluaciones arrojaron en muchos de los procesos, resultados contrarios a la percepción general sobre el desempeño de los docentes; así, formadores de experiencia y de exigencia académica para los alumnos normalistas, obtuvieron puntajes por debajo de profesores permisivos o, de quienes incumplían con sus funciones e incurrían en algunas faltas éticas; todo esto, a la par de la *vox populi* que describía intimidaciones por parte de algunos de los evaluados, quienes les argumentaban a los normalistas, poseer la forma de identificar a quienes les otorgaban baja puntuación para posteriormente tomar represalias.



ISSN: 2448-6574

Esta situación apuntó hacia la metodología del proceso de evaluación, parte de esta consistía en un cuestionario de preguntas cerradas con escala, aplicado por equipos a alumnos de cada clase, para evaluar cada cual a uno de los docentes a cargo de los cursos del semestre anterior; de esta forma, los jóvenes evaluadores se encontraban reunidos con posibilidad de compartir sus opiniones y tomar acuerdos en conjunto; el enfoque de este proceso se centra en la persona del profesor, no así, en lo que ocurre en el aula con relación al proceso de enseñanza y aprendizaje.

En consecuencia, se rediseñó la metodología de este proceso, de manera que, a los alumnos evaluadores de un grupo se les permita ponderar la actuación de todos los profesores que les impartieron algún curso durante el semestre, con especial atención en lo que sucede en cada uno de estos, con disminución de la imagen de la persona y de la carga emocional que acompaña a toda relación maestro-alumno, para eliminar la posibilidad de emitir una apreciación con base en prejuicios; este nuevo proceso, que se explica ampliamente más adelante, vuelve a ser rechazado bajo diferentes argumentos que carecen de fundamento, ya sea por desconocer sus particularidades, o por un mayor complejidad del mismo.

Es así como surgen diversas interrogantes acerca de ambas metodologías para la evaluación del desempeño docente, ¿serán los argumentos en contra, más que un pretexto, realidades de este nuevo proceso? ¿es en verdad, una mejora de la evaluación del desempeño docente o no es un método válido y confiable?; estas cuestiones generan a su vez, la pregunta central de esta investigación, –aún en proceso–: *¿Cuáles son las fortalezas y las áreas de oportunidad de estas propuestas metodológicas para la evaluación del desempeño docente en Educación Normal?*

Justificación

Este estudio permitirá contar con métodos perfeccionados para la evaluación del desempeño docente, llenar así, el vacío que actualmente existe en la Educación Normal en este ámbito, lo que también, proveerá información suficiente para la toma de decisiones en pro de la mejora de la calidad de la educación, de la formación continua de los docentes, y de un sistema de incentivos para la profesionalización del magisterio.

Por otra parte, esta investigación es de gran relevancia social, y pertinente en relación a su contribución a la rendición de cuentas y a la eliminación de la corrupción existente en el sistema educativo, con la rectoría de un sistema de medición del desempeño docente correctamente



ISSN: 2448-6574

establecido, aportará para la detección de los casos de personal que no llevan a cabo su función de acuerdo a la normatividad; con lo anterior se beneficiarán normalistas, docentes evaluados, el sistema de educación en México, y la misma sociedad que los alberga, de igual forma, el ahondar en el desempeño docente coadyuvará a resolver el problema de la escasez de mecanismos para su juicio, de la falta de valoración de lo que sucede al interior de las aulas de estas instituciones, así también, evitar la simulación, conocer que pasa más allá de la puerta, con ello mejorar la Educación Normal.

Es así que, con este estudio se pretende llenar ese vacío teórico-metodológico, su propuesta, podrá ser reproducida a lo largo del país en las Escuelas Normales, con el respeto debido a los diferentes contextos, pero con base en lo que debe cumplir en el ejercicio de su labor un docente de Educación Normal; posteriormente, la investigación permitirá desarrollar teoría al respecto, en un principio de carácter descriptivo, pero que pueda llegar a ser comprensivo en su alcance, desde el punto de vista de sociológico (Hernández, 2014); y por último, se espera identificar los puntos débiles de las metodologías propuestas, así como sus principales fortalezas, para determinar cuál es confiable y más válida, si es posible usar ambas como triangulación de datos, o una fusión de estas que garantice el más acertado juicio de valor; de esta forma, el resultado posible será una propuesta metodológica para la evaluación del desempeño docente en Educación Normal.

Fundamentación teórica

Primeramente, se deberán contrastar algunas conceptualizaciones de la evaluación docente; una de estas la define como un proceso que se orienta a “la estimación del nivel de calidad de la enseñanza a fin de contribuir progresivamente a su mejora” (Tejedor, 2012, p. 319), de esta forma, esta deberá ser útil para la mejora del desempeño del profesorado, una herramienta en su formación profesional; por otro lado, la evaluación del profesorado tiene un propósito doble: brindar la garantía de calidad en la enseñanza, además de, ser fuente confiable para tomar decisiones acerca de cuestiones laborales (Murillo Torrecilla, 2006).

Una reflexión importante es el reconocimiento de que cualquier programa de evaluación de la docencia debe dirigirse concretamente al logro de la misión institucional, en coherencia con la filosofía y otros procesos similares en diferentes áreas de la escuela, los cuales deben estar



ISSN: 2448-6574

considerados en la planeación institucional y acordes a los requerimientos y las características del centro educativo y del contexto, así como, en el cumplimiento de las metas establecidas por todos los involucrados (Red Iberoamericana de Investigadores de la Evaluación De La Docencia, 2008).

El centro de este proceso es el mejoramiento de las prácticas para la enseñanza; el propósito de la evaluación del desempeño es el perfeccionamiento de los aprendizajes de los estudiantes mediante la retroalimentación y orientación a los docentes; así, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, señala que, en México se requiere que la evaluación sea un proceso más riguroso, que deje de ser solamente de carácter sumativo –ahora mencionado como punitivo– para combinarlo con lo formativo, ya sea para el desarrollo profesional, recompensar el desempeño o implementar sanciones (OCDE, 2010, p. 15).

La finalidad de este objeto de estudio es “mejorar la educación a través de la optimización de la calidad de la enseñanza” (Murillo Torrecilla, 2006, p. 88), enfocada en un proceso de desarrollo profesional docente, en el cual se alcanzan altos estándares mediante la internalización del contexto, de la identidad, y de la profesión en sí misma; no obstante, se destacan algunos obstáculos con los que se encuentra este tipo de evaluación que pueden ser agrupadas en: conceptuales, técnico-metodológicos, normativo-legales, de gestión política de la evaluación, culturales y éticas.

Algunas estrategias para la evaluación del desempeño docente son basadas en la opinión de los docentes, así como, de autoridades educativas; en la aplicación de instrumentos estandarizados para medir competencias didácticas en particular; en el análisis de los logros alcanzados por los alumnos; y en el modelo de evaluación por competencias, donde se asume que son determinantes las “condiciones institucionales en las que el profesor desempeña su tarea, incorporando como principios generales las siguientes orientaciones básicas: Formativa, participativa, humanista y técnicamente multidimensional” (García et al., 2008, citado por Tejedor, 2012, p. 325), con la utilización de *instrumentos básicos*, entre los que se encuentran los que recogen la opinión de los alumnos, como en las metodologías expuestas en este documento.

La evaluación de los enseñantes, un factor importante para la calidad de la educación, debe siempre ir junto a otros como, el diseño curricular, la gestión educativa o la profesionalización



ISSN: 2448-6574

docente; así, esta debe permitir: la mejor comprensión del quehacer pedagógico, como base sólida para la toma de decisiones; llevar a cabo un seguimiento, riguroso y constante, del proceso de cambio; y como prioridad, el interés por el análisis y la valoración de los resultados de estudiantes, docentes, centros educativos y el sistema en general (Vaillant, 2008).

Sin embargo, en Educación Normal se carece de orientaciones para la evaluación de la tarea de los maestros; dentro de la estrategia de fortalecimiento y transformación, se establecen solamente algunas acciones de política pública que sugieren la necesidad de este tipo de procesos; así, la estrategia *Fortalecer el grado de desarrollo profesional de la planta docente y directiva*, considera establecer mecanismos claros sobre el ingreso y la promoción, fortalecer los perfiles de directivos y tutores, y los esquemas para el mejoramiento y fortalecimiento académico (Secretaría de Educación Pública, 2017).

En relación al profesor de Educación Superior, se expone que, “para aproximarse a la evaluación docente, se requiere de métodos que permitan valorar e incentivar esta labor” (Acevedo Álvarez y Olivares Miranda, 2010, p. 2); se sugiere, como una de las técnicas que deben predominar, el cuestionario, principalmente, los que recaban la opinión de los alumnos, con el argumento de que los estudiantes y su aprendizaje están al centro de la enseñanza, por lo tanto, se requiere saber sus consideraciones acerca del servicio que reciben.

De acuerdo a esto, deberán diseñarse métodos y técnicas efectivos para la toma de decisiones, con incidencia en el desarrollo profesional de los docentes y la mejora de la calidad que imparten las Escuelas Normales; por último, “evaluar la docencia es estimar la calidad de la acción formativa del profesorado para comprender, ampliamente, su práctica, y sentar las bases para la educación integral del estudiantado” (Medina Rivilla, Domínguez Garrido y Medina Domínguez, 2010, p. 20).

Objetivos

El objetivo general se establece como: *Comparar fortalezas y áreas de oportunidad de dos metodologías para la evaluación del desempeño docente en Educación Normal*; además, se consideran objetivos específicos que comprenden: análisis de los resultados arrojados por los instrumentos durante este proceso, búsqueda de omisiones o errores de la metodología aplicada,



ISSN: 2448-6574

emisión de recomendaciones para evaluadores, y elaboración de una propuesta de innovación para la evaluación del profesorado de las Escuelas Normales, entre otros.

Metodología

Esta investigación se ubica en un enfoque mixto, *CUAL-Cuan*, por poseer un carácter predominantemente cualitativo, y al interior del proceso utilizar técnicas cuantitativas; de tipo fenomenológico, y además, de acuerdo a la tipología de estudios mixtos expuesta por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, (2010), considerado un diseño exploratorio secuencial, el cual implica una primera fase de recolección y análisis de datos cualitativos, posteriormente otra de datos cuantitativos, o viceversa, según la prioridad hacia uno u otro enfoque –*Cual o Cuan*–, a su vez, desarrollado en la modalidad comparativa, con ventajas como la diferenciación y claridad en las etapas, así como la facilidad para describir y reportar.

También, se toma en cuenta la teoría que menciona que, se debe partir de los objetivos, las áreas y los métodos de evaluación para llevar a cabo el proceso, donde los dos primeros puntos se relacionan muy estrechamente en sus funciones, mientras que al hablar de la metodología resalta las características antropológicas, sociales y culturales de la evaluación de la función del profesor; de igual forma, se sugiere la utilización de cuestionarios, como instrumentos que, en este caso, recogen la opinión desde la perspectiva del alumno (Rosales López, 1998).

Es así que, para la evaluación del desempeño docente en la *Escuela Normal Experimental*, se diseñó un instrumento con base en la adecuación de los parámetros e indicadores de las cinco dimensiones establecidas por la SEP, mediante los documentos que establecen los perfiles del Servicio Profesional Docente para el ingreso al sistema educativo; en la parte cualitativa del estudio se realizarán entrevistas a docentes, así como grupos focales de alumnos, donde se obtendrá información que cumpla con el enfoque, y confronte con los datos las características culturales y sociales de los actores del proceso.

El cuestionario, que fue aplicado para la evaluación del desempeño de los profesores a cargo de los cursos del semestre non del ciclo escolar 2018-2019, consta de dos partes, cada una de estas divididas en cinco apartados –una por cada dimensión de la adecuación del perfil docente– con 17 indicadores que utilizan la escala *Likert*, referentes a: *conocimientos para el desempeño de la función docente; práctica docente; desarrollo propio de la función; vínculo con el contexto*

escolar, y normativa y ética en la función; la aplicación se realizó por medio de un formulario en línea, pero llenado en presencia del docente evaluador, esto con la finalidad de brindar más validez a la información arrojada, al observar el proceso de aplicación y resolver dudas sobre algún indicador.

La comparación de las metodologías de evaluación reside en la diferencia de las dos partes del cuestionario en línea; la primera, implica la forma descrita en el planteamiento del problema, es decir, a cada uno de los alumnos se les asigna un curso a evaluar al inicio de la aplicación, asignado aleatoriamente y con el cuidado hasta donde sea posible, de que igual número de alumnos evalúen cada curso; aunque se eliminaron algunos factores negativos ya mencionados -como la resolución en común por un equipo de alumnos que se pudieran influir entre sí-, aún poseen los normalistas la capacidad de usar el instrumento como un medio de revancha por posibles desavenencias con el profesor evaluado.

La segunda parte del instrumento de campo comprende la innovación del método, un cambio de dirección en el planteamiento del sentido de la evaluación, que como se observa en la *Tabla 1*, a partir de los mismos indicadores comprendidos en la primera parte, el encuestado elige en cada uno de estos, el curso que cumplió en mayor medida con tal o cual condición, de entre el listado completo de estos, que en cada ítem se vuelve a repetir, con nuevas oportunidades cada vez, de seleccionar cualquier curso siempre y cuando cumpla con el criterio a medir desde la perspectiva del alumno evaluador.

Tabla 1
Comparación de indicadores (ejemplo).

Dimensión	Indicador en primera parte del cuestionario (Se asigna un curso a evaluar)	Indicador en segunda parte del cuestionario
1. Conocimientos para el desempeño de la función docente.	1.1. En el curso se efectuaron actividades donde tu desempeño fue observable, orientadas a resolver problemas de la vida cotidiana, organizadas en proyectos y donde se integraron tus conocimientos, habilidades y actitudes por igual, y con relación con las actividades o proyectos de otros cursos.	1.1. En cuál curso se efectuaron más actividades donde tu desempeño fue observable, orientadas a resolver problemas de la vida cotidiana, organizadas en proyectos y donde más se integraron tus conocimientos, habilidades y actitudes por igual, y con relación con las actividades o proyectos de otros cursos.
	Nada 1 2 3 4 5 Totalmente	<input type="radio"/> Desarrollo y aprendizaje <input type="radio"/> El sujeto y su formación profesional <input type="radio"/> Lenguaje y comunicación <input type="radio"/> Pensamiento cuantitativo <input type="radio"/> Estudio del mundo natural

- Herramientas para la observación y análisis de la práctica educativa
- Inglés
- En ninguno de los cursos

Además de todos los cursos posibles a evaluar, al final del listado se agregó la opción *En ninguno de los cursos*, con lo que se abren más posibilidades para la detección de áreas de oportunidad entre los profesores de determinado semestre.

Resultados y conclusiones

Hasta el momento, se cuenta solo con los análisis resultantes de la aplicación del instrumento para la evaluación del desempeño docente, y aunque esta doble metodología, ya había sido puesta en marcha y comparada empíricamente en los semestres anteriores, es en este período cuando se decide plantear este fenómeno a través de un estudio debidamente diseñado, bajo la metodología de la investigación educativa.

Así, con la intención de cumplir parcialmente con el objetivo general, se presenta un comparativo de ambas metodologías, donde se observan fortalezas y áreas de oportunidad, en las situaciones dadas durante el diseño, aplicación y análisis de los datos arrojados por el cuestionario, como se muestra en la *Tabla 2*.

Tabla 2
Comparativo de las metodologías para la evaluación del desempeño docente.

Metodología 1 (Con enfoque en un curso)	Metodología 2 (Con enfoque en todos los cursos)
Un número reducido de alumnos del grupo que evalúa, se encarga de cada un curso a la vez; por ejemplo, en un grupo de 24 estudiantes, con ocho cursos en el semestre, cada curso será evaluado por tres alumnos.	Todos los alumnos evalúan a todos los cursos a la vez, al mencionar en cada indicador cuál curso fue el que más cumplió con el criterio, o si no se observó en ninguno de estos.
Los evaluadores pueden utilizar el instrumento como medio para <i>castigar o premiar</i> —con bajo o alto puntaje—al docente evaluado, en respuesta a situaciones dadas en clase que involucran aspectos afectivos y emocionales.	Los evaluadores realizan una evaluación con carácter positivo al mencionar el curso que desde su óptica cumple con el indicador en un nivel más alto que los demás, lo que impide la posibilidad de <i>castigar</i> deliberadamente a algún docente.
Se establecen, en lo general, indicadores como fortaleza o en área de oportunidad al analizar los promedios grupales.	Se establecen indicadores como fortaleza o en área de oportunidad en cada uno de los cursos, en particular,



además, las áreas de oportunidad en lo general, mediante la opción *En ninguno de los cursos*.

En la mayoría de los indicadores se observa un sesgo hacia los puntajes mayores, puesto que la mayoría de los alumnos evaluadores utilizan del valor medio de la escala hacia los superiores.

Se observa un sesgo en algunos indicadores, que se origina cuando un curso cumple, por encima de los demás, con el criterio en cuestión, y es elegido por la mayoría de los evaluadores, lo que permite ver en los demás cursos no más que la ausencia del indicador.

En algunos casos se observa que el evaluador solamente utiliza el puntaje mayor o el menor en todos los indicadores, por cualquier que sea la causa, lo que lleva a perder confianza en los resultados, debido a que son pocos alumnos los que evalúan el mismo curso y altera en gran medida los resultados.

En casos remotos se observa que el evaluador selecciona el mismo curso en todos los indicadores, lo que no impacta debido a que todos los alumnos evalúan a todos los cursos en esta perspectiva global.

Los resultados de los docentes evaluados son cercanos entre sí y la mayor parte de las veces sesgados hacia los puntajes positivos.

Los resultados arrojan diversos panoramas, en algunos casos un docente que se despega del resto del grupo asignado a ese semestre, y en otros casos se observa una distribución más uniforme con dos o tres docentes con porcentajes superiores, y un número aproximado en los medios y en los inferiores.

Se observa que, en algunas ocasiones los puntajes no corresponden a la percepción que se posee del desempeño de ciertos docentes.

En la mayoría de los casos los resultados corresponden a la percepción del desempeño de los docentes y esto se repite para marcar una tendencia.

Es un proceso simple que la mayoría de los docentes acepta y aunque se ha debatido mucho sobre sus áreas de oportunidad, en cuanto a confiabilidad y validez, este es tolerado.

Es un proceso complejo que muchos de los docentes no llegan a comprender en su totalidad y argumentan que algunos de los cursos no son seleccionados por los alumnos, sin percatarse que eso también marca una tendencia negativa y debería ser causa de una acción de mejora inmediata.

A pesar de ser una investigación en progreso, los resultados y hallazgos parciales aquí presentados son solamente parte mínima del trabajo, es decir, los datos que son proporcionados por los alumnos normalistas, tanto para la evaluación del profesorado, como para el análisis de los métodos, su validez y confiabilidad; por otra parte, este estudio se complementará en el corto plazo con la información que arrojen los instrumentos de investigación cualitativa, esto permitirá a la institución desarrollar la mejor metodología para valorar la función de los maestros normalistas, con equilibrio entre evaluaciones confiables y válidas, que se acerquen a la realidad del fenómeno, y la aceptación de los métodos por parte de la comunidad académica, al atender sus valores y creencias, lo que permita insertar la innovación en la cultura institucional.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo Álvarez, R. y Olivares Miranda, M. (2010). Fiabilidad y validez en la evaluación docente universitaria. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 10(1), pp. 1-38. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068009>
- Hernández, S. M. (2014). En concepto de comprensión en Max Weber. *Horizontes filosóficos*, (4), pp.71-82. Recuperado de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/horizontes/article/viewFile/967/1110>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Medina Rivilla, A., Domínguez Garrido, M. C. y Medina Domínguez, M. (2010). Evaluación de las competencias docentes. *Innovación Educativa*, 10(53), pp. 19-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420770002>
- Murillo Torrecilla, F. J. (Coord.) (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO.
- OCDE. (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México. Resumen Ejecutivo*. México: OECD.
- Red Iberoamericana de Investigadores de la Evaluación De La Docencia. (2008). Reflexiones sobre el diseño y puesta en marcha de programas de evaluación de la docencia. *Perfiles Educativos*, XXX(122), pp. 136-140. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13211181008>
- Redacción Animal Político. (10 de mayo de 2019). Estos son los puntos principales de la reforma educativa. *Animal Político*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2019/05/puntos-iniciativa-reforma-educativa/>
- Rosales López, C. (1998). *Criterios para una evaluación formativa. Objetivos. Contenido. Profesor. Aprendizajes. Recursos*. 1ª reimp. Madrid, España: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Escuelas Normales. Estrategia de fortalecimiento y transformación. Modelo Educativo*. México: SEP.
- Tejedor, F. J. (2012). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e), pp. 319-327. Recuperado de http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art24.pdf
- Vaillant, D. (30 de octubre de 2008). Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en América Latina. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), pp. 7-22. Obtenido de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/viewFile/4663/5100>