



La Evaluación del Desempeño Docente en Escuelas Normales Públicas de México

Sandra Cecilia Guzmán Mora
Sanguz84@gmail.com

Universidad Autónoma de
Aguascalientes

Evaluación de docentes e
Investigadores

Resumen: Los profesores de las escuelas normales tienen la responsabilidad de la formación de los futuros docentes de educación básica del país; de ahí la importancia que tiene identificar y valorar las prácticas de enseñanza que llevan a cabo en las aulas, como un factor que puede contribuir a la calidad de la educación que se brinda en las escuelas normales. Este texto resume algunos resultados de un estudio más extenso en el que se describen los sistemas de evaluación del desempeño docente que se implementan en escuelas normales públicas de México, específicamente en lo que se refiere a la evaluación de la práctica pedagógica. Los principales resultados indican que existen sistemas internos y externos para la evaluación del desempeño docente. Los primeros, en los cuales se enfocará la ponencia, surgen con el objetivo inicial de valorar la práctica de los formadores; si bien, paradójicamente, por exigencia de autoridades estatales o federales (90% de las normales abarcadas en este estudio), es decir, como prácticas impuestas desde el exterior pero que se asumen posteriormente como procesos internos. Ambos tipos de sistemas de evaluación responden sobre todo a requerimientos administrativos y no logran un impacto significativo en la práctica pedagógica.

Palabras clave: *Educación superior, escuela normal, evaluación del desempeño, práctica pedagógica, sistema de evaluación, formador de formadores.*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño docente en México tiene una tradición e historia a partir de investigaciones realizadas principalmente en los sistemas educativos de educación básica y



educación superior, específicamente, en las universidades; como hipótesis de partida podemos decir que de las escuelas normales hay pocos estudios referidos al tema.

En la búsqueda¹ de investigaciones centradas en la evaluación del desempeño docente en las escuelas normales, se identificaron menos de 25 trabajos en la última década. Se identificó que entre las principales dificultades que se han enfrentado en la implementación de la evaluación en las normales, se pueden resaltar:

- La importancia del directivo para que las escuelas se involucren en un verdadero proceso de cambio y mejoramiento institucional.
- El tiempo dedicado a la evaluación en las normales es poco e insuficiente para dar seguimiento al proceso.
- Escasos márgenes de participación real para los profesores.
- Indiferencia de los profesores para participar en procesos relacionados con la evaluación del desempeño docente por temor a la sanción o fiscalización.

JUSTIFICACIÓN

Valorar la calidad en la práctica de los formadores resulta crucial, ya que serán parte medular de la formación de los futuros docentes de educación básica; un elemento indicativo de la calidad podrían ser los resultados de los exámenes de ingreso al servicio de los egresados de las escuelas normales; sin embargo, no dejaría de ser un indicador limitado, se requieren otros elementos para tener una visión más completa de la labor del formador. Es fundamental, que estos formadores de docentes se mantengan actualizados, siempre en constante revisión y mejora de su práctica. Se identifica entonces, que la evaluación del desempeño es un gran reto y puede ser una positiva estrategia de apoyo y de mejora de la

¹ Se realizó una búsqueda básica y avanzada en buscadores como EBSCO, ANNUAL REVIEWS, REDALYC, E-book central Y ERIC, siendo en este último donde se pudieron encontrar más trabajos relacionados con las palabras clave: Evaluación del desempeño, Escuelas Normales OR Universidades, modelo de evaluación. Se buscaron trabajos de 2010 al actual, inglés y español.



calidad de la enseñanza (Leal López y Hernández y Dimas 2004; Medrano, Ángeles y Morales 2017).

Si bien, los formadores en las escuelas normales son sometidos a sistemas internos y externos de evaluación del desempeño, la investigación al respecto es escasa; existe poca bibliografía que aborde o plantee propuestas y defina protocolos a seguir para la evaluación del desempeño de los docentes normalistas. Como se señaló antes, la mayor parte de la investigación y experiencias de evaluación del desempeño docente se centra en universidades y en mayor medida, en la educación básica.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Es por lo anterior que se reconoce la importancia de que el formador se mantenga actualizado y evalúe su desempeño constantemente, entendida esta acción como la revisión de su práctica pedagógica, es decir, el proceso que desarrolla dentro del aula que pone de manifiesto el enseñar y aprender (Achilli, 1986).

Tal como señala García et al, desempeño docente se refiere a lo que el docente hace antes, durante y después de que ocurre el episodio didáctico, sus labores de planeación, impartición de clases, revisión de trabajos, tareas y evaluación de los aprendizajes (2004) Por lo tanto, todas las actividades que el formador realice para poder llevar a cabo su clase dentro del aula refiere al desempeño docente.

Es entonces que distinguimos la evaluación del desempeño con la evaluación docente, la cual implica una red de actividades más específicamente burocráticas (Achilli, 1986) como los son; la preparación de documentación del alumnado, reuniones con directivos, familiares, planeación de actos conmemorativos, cumplimiento de la planeación, entre otros.

Es preciso señalar que la evaluación del desempeño está orientada a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza, a fin de contribuir a su mejora; la cual reside en el supuesto de que "la información proporcionada pone en marcha un mecanismo de retroalimentación de manera que se produce en el profesor una insatisfacción que lo induce a cambiar" (Tejedor,



2012:319), la evaluación supone un instrumento de formación de los profesionales de la educación (Tejedor & García-Varcárcel, 2010); lo anterior implica definir de manera clara lo que es un buen docente (Álvarez 1997 en Marcelo & Denise Vaillant, 2009; Rizo, 2016; Tejedor, 2012).

A partir de los plantamientos anteriores, definimos la evaluación del desempeño docente como un proceso que involucra a toda la comunidad educativa (alumnos, docentes, padres y autoridades) para emitir un juicio sobre la calidad de la práctica pedagógica del maestro; a partir de un referente claro y concensuado sobre lo que es un buen docente; con ayuda de instrumentos variados que permitan obtener información relevante que apoye al docente a identificar aquellos aspectos que requiere mejorar en su práctica.

OBJETIVO

Comprender los procesos referidos a los sistemas de evaluación de desempeño docente implementados en las escuelas normales públicas de México; tanto en lo que refiere al modelo y su funcionamiento, así como a las percepciones de los formadores sobre su incidencia en la práctica pedagógica.

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio de alcance exploratorio y descriptivo con el uso de métodos múltiples, la metodología se resume en la tabla 1:

Tabla 1. Matriz Metodológica

Fases	Diseño	Objetivo	Descripción	Técnica e instrumentos	Participantes
Uno	Métodos	Identificar los diferentes sistemas de evaluación del desempeño docente	Mapeo mediante la	Encuesta	261 escuelas normales públicas de México



	múltiple: Encuesta y estudio de caso	de las escuelas normales.	<i>cédula informativa</i> ²		
Dos		Describir los rasgos de los sistemas de evaluación en cuanto a estructura y funcionamiento	Acercamiento a las escuelas normales. Sistema externo e interno de evaluación del desempeño docente.	Entrevista semiestructurada	9 encargados del proceso de evaluación en las escuelas normales participantes.
Tres		Reconocer las percepciones de los docentes de las escuelas normales acerca de la incidencia de los procesos de evaluación de desempeño en su práctica profesional.	La experiencia y percepción de los formadores en cuanto al sistema de evaluación interno.	Entrevista en grupo focal.	10 formadores de las escuelas normales participantes.

RESULTADOS

Los sistemas de evaluación del desempeño docente en las normales públicas participantes.

De acuerdo con los hallazgos del estudio, la mayoría de las escuelas normales que respondieron a la encuesta (82.1%), cuenta con un sistema, interno de evaluación del desempeño docente, solo 17.9% indicaron que no implementan ningún sistema interno de evaluación del desempeño, mencionando solo el externo.

Los tipos de evaluación que se aplican en las instituciones respondientes, son: sistema interno de evaluación, es decir el proceso institucional y sistemas externos: la recategorización en un 8% y la beca del desempeño en un 11% de las instituciones. En este punto, es preciso destacar que el programa como la beca al desempeño depende del presupuesto estatal y en algunos

² Cuestionario con 11 preguntas semiestructuradas con el objetivo de obtener información referente a los sistemas de evaluación aplicados en las escuelas normales.



estados tienen años sin emitir convocatoria, quizá por ello el bajo porcentaje reportado; por otro lado, resaltar que la recategorización de plazas homologadas³ que es equivalente a la promoción y otorga un beneficio económico para los docentes, es por ello que llama la atención que tan pocas instituciones refieran su participación en ese proceso.

Orígenes y objetivos del sistema interno de evaluación

Las escuelas normales participantes en el estudio, que desarrollan procesos internos de evaluación del desempeño docente iniciaron acciones en esta materia por una exigencia federal y como parte de la política educativa derivada de los esfuerzos por transformar y mejorar las escuelas normales a partir del surgimiento del Programa de Fortalecimiento y Transformación Académicos para las Escuelas Normales (PFTAEN) en 1992, en la línea de regulación del trabajo académico de los maestros. A partir de entonces, las instituciones paulatinamente han integrado ejercicios de evaluación del desempeño, los cuales, de acuerdo con los informantes, se han ido fortaleciendo, orientándose hacia la mejora de la práctica docente, ya no como una exigencia expresa de las autoridades.

El proceso institucional es aplicado con una periodicidad semestral en el 73.9% de las escuelas, en el 23.9% es anual y en el 2% es bianual. En cuanto al tiempo de implementación, el 82.6% tienen más de 3 años, las restantes tienen de uno a dos años. Respecto al proceso, se les preguntó si contaban con un documento base donde se hicieran explícitos los objetivos y la metodología, a lo cual, 78.3% respondió que no, y solo 21.7% de los entrevistados afirmaron tener algún documento rector para guiar la evaluación del desempeño docente en sus instituciones.

Se resaltó que los sistemas internos aplicados en las instituciones respondientes, forman parte del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la escuela normal, en el marco del cual se llevan a cabo las Certificaciones ISO y las evaluaciones de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y como se mencionó al inicio del texto, sus

³ Convocatoria emitida anualmente por la SEP-SNTE para la regularización, recategorización, compactación de plazas homologadas (las de las instituciones formadoras de docentes). Participación voluntaria con el requisito de contar con una plaza ya sea por horas, medio tiempo, tres cuartos de tiempo y tiempo completo.



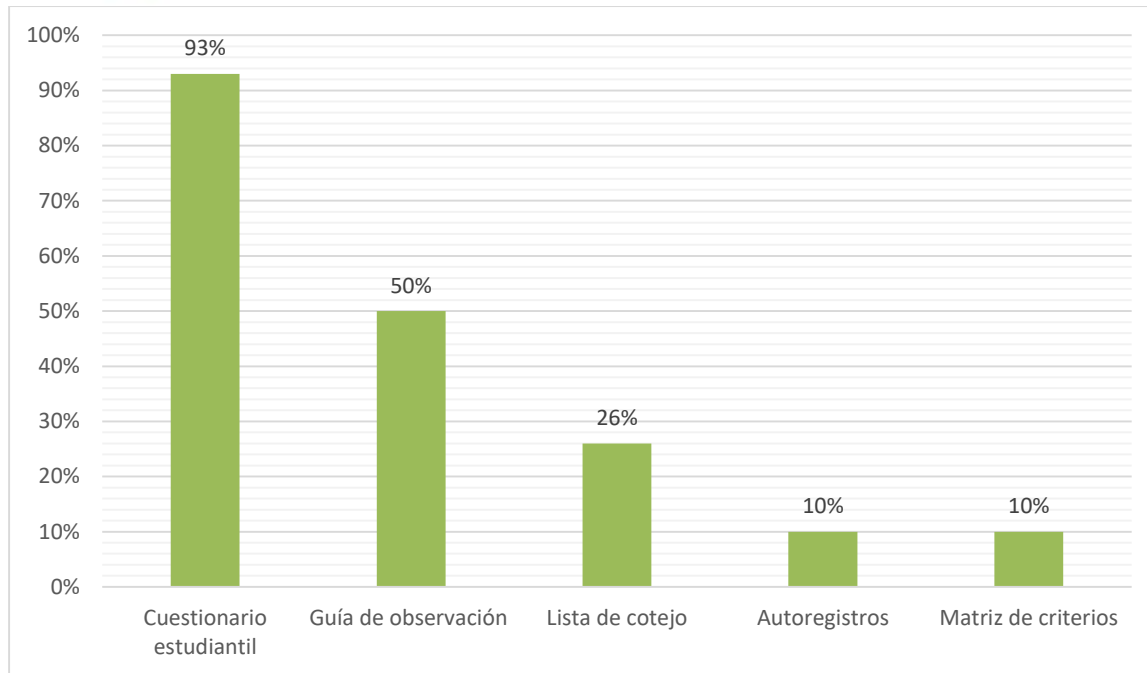
requisitos incluyen la evaluación del desempeño docente a través de un instrumento dirigido a los estudiantes. Y es a partir de las sugerencias de los CIEES o el SGC, para evaluar a sus docentes, que las normales han ido proponiendo elementos para su propio sistema. Se resalta la ausencia de un perfil del formador que sirva de base para el diseño de instrumentos que sirvan a ese propósito.

Instrumentos utilizados

En las escuelas normales analizadas se utiliza el cuestionario dirigido a los estudiantes como principal estrategia de evaluación del desempeño de sus profesores, los instrumentos son ajustados y reelaborados por los encargados del proceso de evaluación; en pocos casos se reporta el trabajo colegiado para la construcción de los instrumentos empleados.

La gráfica 1 muestra los principales instrumentos utilizados por las instituciones para evaluar el desempeño de sus docentes.

Gráfica 1. instrumentos para evaluar el desempeño docente en escuelas normales



Además de los mencionados en la gráfica 1, otros instrumentos que también se utilizan, pero en menor proporción son: guía de observación llenada por el director y rúbricas de observación.

Uso de resultados e impacto en la práctica

En las escuelas normales que proporcionaron información se entrega un informe general de los resultados en una reunión con todos los docentes y a los directivos de la escuela, además de estadísticas que resumen los promedios obtenidos; a partir de ello, solo en dos instituciones se reporta que se otorga una constancia a los docentes con promedio más alto (por programa) y se agenda una reunión con los docentes con promedio más bajos para invitarles a mejorar su desempeño; en otro caso, la atención solo se enfoca, si es necesario, en los docentes con bajo promedio. En el resto de la escuelas normales, se coincide en que no se hace nada más con los resultados, quedando el ejercicio en un mero propósito informativo.

Algunos formadores identifican que los resultados obtenidos les ofrecen pistas importantes para identificar áreas de mejora en su práctica, sin embargo, una vez entregados los



resultados, no se generan acciones de retroalimentación o formación para el colectivo; es responsabilidad de los formadores tomar dichos resultados para mejorar su desempeño, es una decisión libre y personal.

Por otro lado, en ninguna institución se aplican medidas de alto impacto, es decir, ningún docente con resultados negativos en la evaluación es retirado de su cargo o afectado en su salario, el sistema interno se aplica solo para identificar cómo perciben los estudiantes el desempeño de sus docentes.

Es entonces, a partir de las percepciones de los docentes y los responsables del sistema de evaluación interno que se aplica en la mayoría de las normales participantes en el estudio, que se puede afirmar que los procesos no cumplen con los propósitos de mejora que se asocian a la evaluación del desempeño docente (Ibarrola, 2019; Martínez Rizo, 2016; Hammond en Rizo et al., 2012)

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño docente en las escuelas normales públicas está vigente y forma parte de las actividades cotidianas de la institución, a través de sistemas internos con alcances acotados y con retos importantes para lograr una mejora.

Se puede afirmar que las escuelas normales participantes valoran y reconocen la importancia de que la evaluación de sus formadores tenga un impacto en su práctica pedagógica, sin embargo, no cuentan con suficientes elementos para lograr este propósito (instrumentos insuficientes, indicadores subjetivos y redundantes, falta de seguimiento etc.)

En los sistemas internos, el papel del directivo y el liderazgo en su institución se identifican como elementos fundamentales para que las escuelas se involucren en un verdadero proceso de mejora institucional. Además del papel del encargado del proceso de evaluación interna, que resulta clave para dar seguimiento y mejorar los dispositivos se implementan en ese contexto.



Quedan muchos retos en la evaluación del desempeño en las normales, entre otros: contar con personal suficiente a cargo del sistema interno que permita dar seguimiento para lograr la mejora de las prácticas pedagógicas, a través de reuniones informativas y de reflexión con los formadores. De igual forma, resulta necesario incluir a los formadores en el proceso y acordar los mejores indicadores y estrategias para implementar para mejorar los instrumentos de evaluación.

Se requieren marcos o modelos para implementar la evaluación auténticamente útil para mejorar las prácticas que tienen lugar en las normales. La experiencia, modelos y propuestas que se tienen en educación básica y en universidades, dejan ver que hay un conjunto de dimensiones y elementos que podrían retomarse para la construcción de dichos modelos en las normales.

El presente estudio puede aportar elementos para proponer un modelo de evaluación del desempeño en las escuelas normales, que impacte en la práctica pedagógica, a partir de una propuesta (similar a la emitida en 2004 por la SEP), que permita homogeneizar el proceso, y de libertad a las instituciones de adecuarlo acorde a los requerimientos y contextos que correspondan.

Por último, se puede decir que la resistencia y negativa de las escuelas normales a participar en este estudio con el tema de evaluación del desempeño docente es un indicativo de que hay camino que aún falta recorrer para lograr una cultura de evaluación para la mejora de las prácticas docentes, y por ende elevar la calidad de la educación en México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achilli, E. L. (1986). *La práctica docente: una interpretación desde los saberes del maestro*. Cuadernos de Formación Docente. <https://www.ascd.org/el/articles/evaluations-that-help-teachers-learn>
- Antonio, J. C.-C., Padrón-Solis, L. I., & Valle-Alcocer, L. G. del. (2021). EN UNA ESCUELA



- NORMAL DE YUCATÁN . Resumen Introducción. *Memorias Del CONGRESO Nacional de Investigación Sobre Educación Normal*.
- Danielson, C. (2010). *Evaluaciones que ayudan a los maestros a aprender*. ASCD. <https://www.ascd.org/el/articles/evaluations-that-help-teachers-learn>
- Hernández-García, M., García-Ortiz, C., & Garibay-Delgado, M. del S. (2021). PRÁCTICA DOCENTE DE LOS FORMADORES: UNA OPORTUNIDAD DE Resumen. *Memorias Del CONISEN*, 4.
- Ibarrola, M. de. (2019). La investigación educativa en México. Avances del pasado, desafíos del futuro. In *La investigación educativa en México. Avances del pasado, desafíos del futuro*.
- Javier TEJEDOR, F., & GARCÍA-VARCÁRCEL, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Teacher Performance Assessment*, 247, 439-459. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=agh&AN=59782970&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Kvale, S. (2013). Las entrevistas en Investigación Cualitativa. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Marcelo, C., & Denise Vaillant. (2009). *Desarrollo Profesional Docente, ¿cómo se aprende a enseñar?* (S. A. de ediciones Narcea (ed.)).
- Marín-Zavala, J. G., Luna-Solano, M. E., & Mena-Bonilla, D. (2021). AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DOCENTES A PARTIR DEL PLAN 2018 DE EDUCACIÓN NORMAL. *Memorias Del CONGRESO Nacional de Investigación Sobre Educación Normal*.
- Martínez-Miguel, M. (2006). Validez y Confiabilidad en la metodología cualitativa. *Scielo*, v.27, 07-33.
- Martínez-Rizo, F. (2006). Luces y sombras de la educación. Los niveles básicos en México. In *Revista de Occidente* (Issue 307).
- Medrano, V., Méndez, Á., & Morales, Á. (2017). *La educación normal en México*.
- Pérez-Garza, R., Martínez-López, M. G., & Gray-Ortega, I. (2021). Voces de los estudiantes normalistas, la evaluación docente. *Memorias Del CONGRESO Nacional de Investigación Sobre Educación Normal*.
- Rizo, M. (2016). *La evaluación de docentes de educación básica*.
- Rizo, M., Evaluación, L. A., Del, F., En, A., Aula, E. L., La, E. N., En, B., & Literatura, Y. F. R. D. E. (2012). *LA EVALUACION FORMATIVA*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta.).



- SEP. (2004). *El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes : una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales*. 31.
- Taylor, S. J., & Bodgan, R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
- Tejedor, F. J. (2012). *Valuación del*. 5.
- Trujillo-Segoviano, J., Hernández-Ayala, H., & Inzunza-Tapia, S. (2018). *Evaluación del desempeño docente desde la percepción de los estudiantes normalistas*. 4(1), 1-23.