

## Sistema interno de evaluación docente en escuelas normales públicas de México Internal teacher evaluation system in public teacher training schools in Mexico

Sandra Cecilia Guzmán-Mora\*✉, Guadalupe Ruiz-Cuéllar\*\*

Guzmán-Mora, S. C., & Ruiz-Cuéllar, G. (2022). Sistema interno de evaluación docente en escuelas normales públicas de México. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(87), e4007, <https://doi.org/10.33064/iycuaa2022874007>

### RESUMEN

La identificación y valoración de las prácticas docentes que se desarrollan en las escuelas normales es relevante dada su contribución potencial a la calidad de la educación que se brinda en estas instituciones. Este texto se deriva de un estudio centrado en identificar los sistemas de evaluación existentes en las escuelas normales y su posible impacto en la práctica del formador de docentes. Los principales resultados indican que existen sistemas de evaluación internos y externos. Los primeros, en los que se enfocará este artículo, son aplicados en 80% de las normales participantes en el estudio y surgen con el objetivo de valorar la práctica de los formadores, paradójicamente en la mayoría de los casos como prácticas impuestas desde el exterior de las escuelas, pero que se asumen posteriormente como procesos internos. Los sistemas externos responden a la necesidad de las instituciones de certificarse, evaluar sus programas educativos y/o que los docentes obtengan estímulos económicos. Ambos tipos de sistemas no logran un impacto significativo en la práctica pedagógica.

**Palabras clave:** Educación superior; escuelas normales; evaluación del desempeño; práctica pedagógica; sistema de evaluación; formador de formadores.

### ABSTRACT

The identification and assessment of teaching practices developed in teacher training schools is relevant given their potential contribution to the quality of education provided in these institutions. This text is derived from a study focused on identifying the evaluation systems in teacher training colleges and their impact on the teacher educator's practice. The main results indicate that there are internal and external systems. The former, on which

**Recibido: 20 de julio de 2022, Aceptado: 15 de septiembre de 2022**

\*Doctorado en Investigación Educativa, Centro de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Av. Universidad #940, Ciudad Universitaria, C. P. 20100, Aguascalientes, México. Correo electrónico: [Sanguz84@gmail.com](mailto:Sanguz84@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3191-2040>

\*\*Departamento de Educación, Centro de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Av. Universidad #940, Ciudad Universitaria, C. P. 20100, Aguascalientes, México. Correo electrónico: [ruiz.c.gpe.84@gmail.com](mailto:ruiz.c.gpe.84@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2187-1756>

✉ Autora para correspondencia

this article will focus, arise with the objective of assessing teacher educators' practice, paradoxically, in most cases, as practices imposed from outside the schools but which are subsequently assumed as internal processes. External systems respond to the institutions' need for certification, evaluation of their educational programs and/or for teachers to obtain economic incentives. Neither of the two types achieve a significant impact on pedagogical practice.

**Keywords:** Higher education; teacher training schools; teacher performance evaluation; pedagogical practice; evaluation systems; trainer of trainers.

## INTRODUCCIÓN

La formación sistemática de docentes en México a través de instituciones especializadas se remonta al siglo XIX. Si bien a lo largo de su historia es posible advertir un proceso progresivo de profesionalización de la función docente (Martínez Rizo, 2006) y la formulación, en distintos momentos, de políticas orientadas a mejorar la calidad de la educación brindada en las escuelas normales, algo que ha estado ausente en este tipo de instituciones son mecanismos para valorar el desempeño de los docentes.

Es hasta hace pocas décadas cuando se empiezan a producir cambios en la educación normal que crean en principio escenarios favorables para la evaluación, sin que esta llegue realmente a materializarse en lo que respecta a valorar la práctica de los profesores de las escuelas formadoras de docentes de educación básica. Un hecho relevante en este sentido ocurrió en 1984, cuando las escuelas normales fueron ascendidas al estatus de Instituciones de Educación Superior (IES), en congruencia con este cambio se exigió a los formadores el cumplimiento de una serie de criterios para el ingreso y promoción; aunque estos implicaban una evaluación de los docentes no se contemplaba propiamente la práctica, sino aspectos como la antigüedad, el nivel de estudios, el dominio de idiomas, la experiencia profesional y cargos ocupados, etc.; es decir, el enfoque de la evaluación se orientaba a requisitos más administrativos que académicos (SEP, 1984).

La Secretaría de Educación Pública (SEP) intentó promover la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en estas instituciones a través del documento "*Seguimiento y evaluación de las prácticas docentes*" (SEP, 2004), cabe señalar que se trató meramente de una propuesta para evaluar el desempeño de los formadores; es decir, no hubo exigencia expresa de las autoridades para implementarla en las normales. La información obtenida en el marco de la investigación que se reporta en este artículo permitió identificar que algunas escuelas tomaron ese documento como referente para implementar ejercicios de evaluación de sus docentes. Después de esta propuesta, las autoridades federales y estatales no han planteado otras, bajo la forma de marcos de referencia, modelos, protocolos o guías para valorar el desempeño docente en las escuelas normales. Es probable que por esta razón haya pocos estudios referidos al tema de la evaluación del desempeño docente en estas instituciones, menos de 25 en la última década.

Ahora bien, el hecho ya señalado de la incorporación de la educación normal a la educación superior trajo consigo que programas inicialmente formulados para las instituciones de este último tipo educativo se aplicaran también en las escuelas normales.

Es el caso del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) la evaluación y certificación de programas educativos o la acreditación de la gestión institucional es a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) a través de la Norma ISO 9001-2015. En dichos programas se incluyen apartados con la intención de valorar la práctica de los formadores de docentes; para ello se utilizan fundamentalmente cuestionarios contestados por los estudiantes; sin embargo, lo anterior no puede considerarse evaluación del desempeño docente.

Estudios previos sobre el tema<sup>1</sup> permiten identificar que, aunque aislados, sí se hacen ejercicios de evaluación dirigidos a los docentes de las escuelas normales; los autores coinciden en señalar que existe una ausencia de marcos de referencia que den sustento teórico y metodológico a los instrumentos utilizados y, en general, a los procesos implementados.

Además de lo anterior, se parte de la premisa de que la calidad de la educación en México está ligada con la educación que se ofrece en las instituciones formadoras de docentes (Medrano Camacho, Ángeles Méndez, & Morales Hernández, 2017), los aprendizajes de los estudiantes dependen de lo que los profesores conocen y pueden hacer (Marcelo & Vaillant, 2009); se hace evidente la importancia y la necesidad de que el formador se someta a procesos de evaluación y mejora de su práctica, actividad central que se desarrolla en las escuelas normales.

A partir de los planteamientos anteriores surge la necesidad de indagar y caracterizar los sistemas de evaluación implementados en las escuelas normales, entendidos estos como un conjunto de supuestos, métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los directivos, alumnos y profesores para recoger y sistematizar información a efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad del desempeño profesional de los docentes (Valdés Veloz, 2009), además de identificar el impacto que tienen en la práctica de los formadores.

Es preciso señalar que la evaluación del desempeño está orientada a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza con el fin de contribuir a su mejora, es entonces que la evaluación supone un instrumento de formación de los profesionales de la educación, lo cual implica definir previamente y de manera clara lo que será el perfil de un buen docente (Álvarez 2009, en Marcelo & Vaillant, 2009; Martínez Rizo, 2016; Tejedor, 2012; Tejedor Tejedor & García-Valcárcel Muñoz-Repiso, 2010).

En resumen, se define 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 del maestro; a partir de un referente claro y consensado 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.

---

<sup>1</sup>Antonio, Padrón-Solís y Valle-Alcocer (2021), Arias de Vega (2016), Arzate Ortiz, Martínez Sánchez y Benítez González (2016), Cachón Medina y Mena Balán (21-25 de septiembre de 2009), Hernández García, García Ortiz y Garibay Delgado (2021), Marín Zavala, Luna Solano y Mena Bonilla (2021), Morales y Allende (2015), Pérez Garza, Martínez López y Garay Ortega (2021), Trujillo Segoviano, Hernández Ayala e Inzunza Tapia (2018).

El estudio contó con una muestra estadísticamente no representativa y voluntaria de 56 escuelas normales públicas del país ubicadas en 22 de las 32 entidades federativas del país; aunque esto no le confiere representatividad a la muestra lograda sí permite, al menos, asumir que se contó con información proveniente de casi todas las regiones en que se ubican las escuelas normales. La mayoría de éstas cuentan con matrículas grandes y ubicadas en zonas urbanas, excepto dos de contexto rural.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de la investigación fue de alcance exploratorio con enfoque descriptivo. Se utilizaron métodos mixtos para obtener una comprensión más sólida del objeto de estudio, al integrar datos cuantitativos y cualitativos en las fases del estudio (Creswell & Creswell, 2017; Plano Clark & Ivankova, 2016). El diseño fue de tipo convergente (Creswell & Creswell, 2017; Creswell & Plano, 2017) en el cual se utilizó para la recogida de datos una encuesta y 15 entrevistas semiestructuradas con el propósito de lograr complementariedad (Creswell & Creswell, 2017) de los resultados obtenidos.

### Procedimiento

El estudio se dividió en tres fases; en la primera se aplicó una encuesta inicialmente a las 261 escuelas normales públicas de México con la intención de mapear en qué instituciones se implementaban sistemas de evaluación del desempeño de los formadores, habiéndose obtenido respuesta sólo de 56 escuelas normales; los resultados apoyaron como soporte para determinar los participantes de las siguientes fases. El diseño de la encuesta se realizó con base en temas predefinidos y posteriormente mediante un jueceo con cuatro expertos se revisó la viabilidad, pertinencia y suficiencia de sus contenidos a partir de los objetivos establecidos. Para el pilotaje se seleccionó una muestra aleatoria simple de 13% de la población total (261 normales); se utilizó el software de Google Forms para la obtención de información.

Con el objetivo de ampliar los resultados de la encuesta, para las fases dos y tres se elaboró un guion de entrevista semiestructurada; en total se aplicaron 15. Participaron nueve encargados del proceso de evaluación en su escuela normal y siete formadores de docentes, quienes accedieron a ser entrevistados a través de un consentimiento informado (Kvale, 2011). Las entrevistas se realizaron mediante la plataforma ZOOM, con duración de hora y media en promedio; su finalidad fundamental fue identificar las siguientes dimensiones: propósitos del sistema de evaluación del desempeño docente, características del proceso, uso de resultados, instrumentos, dimensiones e indicadores, participantes, beneficios y retos.

### Análisis de datos

El procesamiento de los datos se hizo mediante Google Forms, Atlas Ti, bases de datos en Excel, Classroom y ZOOM. Se definieron categorías e identificaron similitudes y diferencias entre los datos para dar paso al análisis (Hernández Sampieri, 2014). En la tabla 1 se resumen las categorías y variables resultantes del análisis y redes semánticas de Atlas Ti, a partir de ellas se organizan los resultados presentados en el siguiente apartado.

Tabla 1  
*Categorías y variables resultantes*

CATEGORÍA	VARIABLE
Documentos base	Año de implementación Propósitos del programa Perfil docente
Proceso de la evaluación	Instrumentos y técnicas, participantes (evaluadores, evaluados, autoridades) Dimensiones e indicadores Uso de resultados Beneficios Retos
Percepción docente	Sentir ante la evaluación Modificaciones sugeridas Retos Otros procesos
Instrumento único	Criterios e indicadores Subjetividad en la evaluación por el estudiante
Impacto en la práctica	Estímulos económicos Tipo de plaza-Plazas vitalicias Contexto diverso Seguimiento y evaluación del proceso

Nota: Elaboración propia. Categorías a partir del análisis en AtlasTi.

## RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos del estudio. Es preciso señalar que por la situación de pandemia por COVID-19 resultó complicado el contacto con las escuelas normales y su respuesta a la solicitud de contestar la breve encuesta a la que se hizo referencia antes (primera fase del estudio). Aunado a lo anterior, el tema de la evaluación sigue causando incomodidad o recelo en algunas instituciones, por lo que es presumible que algunas instituciones hayan preferido no responderla.

De acuerdo con los hallazgos del estudio, 82.1% de las escuelas normales que lo hicieron cuentan con un sistema interno de evaluación del desempeño docente, sólo 17.9% indicaron que no implementan ningún sistema de este tipo, mencionando sólo los de naturaleza externa y están asociados a la propia carrera docente, como la recategorización sindical y las becas de estímulo al desempeño. Los resultados se organizan a partir de las categorías de análisis: origen y objetivos del sistema, instrumentos utilizados, procesos y administración del sistema, uso de resultados e impacto en la práctica.

### **Origen y objetivos del sistema interno de evaluación**

Las escuelas normales participantes en el estudio que desarrollaron procesos internos de evaluación 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 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, los cuales de acuerdo con los informantes se han ido fortaleciendo, orientándose hacia la mejora de la práctica docente, ya no sólo como un procedimiento para atender requerimientos de las autoridades.

El proceso institucional es aplicado con una periodicidad semestral en 73.9% de las escuelas; en 23.9% es anual y en 2% bianual. En cuanto al tiempo de implementación 82.6% tienen más de tres 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 del sistema de evaluación; 78.3% respondió en forma negativa y sólo 21.7% de los entrevistados afirmó tener algún documento rector para guiar la evaluación del desempeño docente en sus instituciones. Relacionado con lo anterior resaltó que los sistemas internos aplicados en las instituciones respondientes forman parte del SGC de la escuela normal, en el marco del cual se llevan a cabo las certificaciones ISO y las evaluaciones de los CIEES, cuyos requisitos incluyen una evaluación a través de un instrumento dirigido a los estudiantes. Cabe resaltar la ausencia de un perfil del formador que sirva como base para el diseño de instrumentos que sirvan a este propósito.

El objetivo central de la evaluación en todas las escuelas normales que cuentan con algún sistema interno es, según lo declaran los informantes, mejorar la práctica docente a través de la obtención de evidencias sobre su quehacer que les permitan implementar estrategias de mejora.

### Instrumentos utilizados

En las escuelas normales analizadas se utiliza el cuestionario contestado por los estudiantes como la estrategia principal para la evaluación del desempeño de sus profesores; cuando lo consideran necesario, los instrumentos son ajustados y reelaborados por los responsables del proceso de evaluación; en pocos casos se reporta el trabajo colegiado para la construcción de los instrumentos empleados. La figura 1 muestra los principales instrumentos utilizados por las instituciones para evaluar el desempeño de sus docentes. Además de los mencionados en la figura 1, otros instrumentos que también se utilizan pero en menor proporción, son una guía de observación llenada por el director y rúbricas de observación.

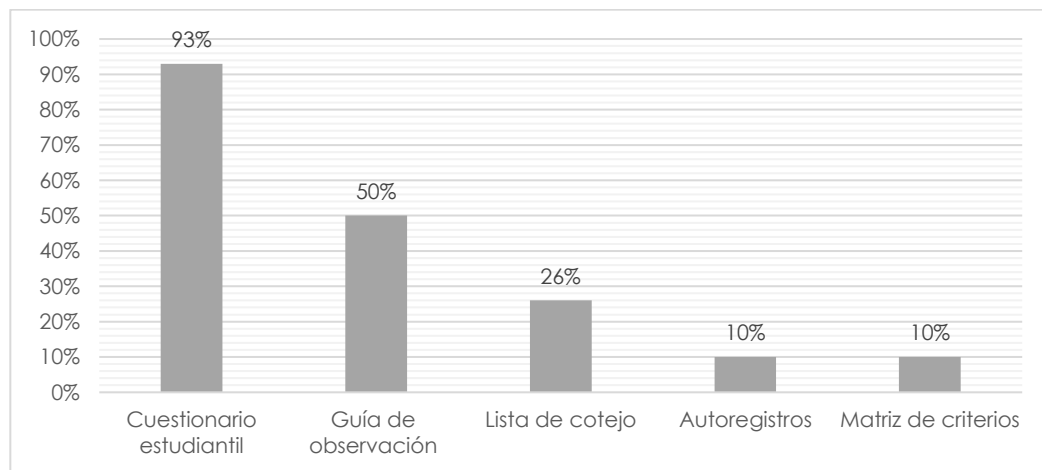


Figura 1. Instrumentos para evaluar el desempeño docente en escuelas normales. Elaboración propia.

Entre las dimensiones consideradas en los instrumentos, las más recurrentes son: planeación y organización del curso, uso del tiempo, evaluación, estrategias de enseñanza utilizadas, motivación, ambientes de aprendizaje, conocimientos del docente y aspectos administrativos (como la entrega en tiempo y forma de la planeación y asistencia a las clases). A partir del análisis de instrumentos a los que se tuvo acceso se identificó que los

indicadores resultan insuficientes, subjetivos y redundantes para valorar lo que implica la práctica pedagógica; además de no dar al estudiante un referente de lo que se espera del formador, ni una guía para responder a los instrumentos.

Por ejemplo, algunos cuestionamientos en los instrumentos son: *¿Qué te pareció la organización del docente en la sesión? ¿Qué tan organizado fue el curso? ¿Cuál es tu opinión de las estrategias de aprendizaje utilizadas? ¿Cómo sentiste el ambiente de aprendizaje? ¿Cómo calificarías la calidad del profesor del curso? ¿Qué tan adecuada fue la velocidad con la que se dieron los temas? ¿Qué tan motivador fue el maestro?* Estas preguntas suponen un alto grado de interpretación que queda bajo la responsabilidad del estudiante, lo que provoca respuestas muy probablemente heterogéneas en su significado.

### **Proceso y administración de los sistemas internos**

El proceso se inserta en áreas administrativas de la institución, en ellas se registra un procedimiento a seguir para llevar a cabo la evaluación. En todos los casos la aplicación del instrumento dirigido a estudiantes es vía electrónica, utilizando plataformas tales como *Classroom*; posteriormente se sistematiza la información y se entrega un reporte con los promedios a cada docente evaluado. El responsable del proceso en 90% de los casos es un docente comisionado a dicha función (en muchos casos es rotado cada semestre); de él depende la implementación y seguimiento del proceso. En muy pocas instituciones hay más de una persona coordinando el sistema de evaluación.

Para implementar el proceso, las instituciones coinciden en que realizaron los siguientes pasos: coordinar con los responsables de los programas de licenciatura las fechas y horario para que los estudiantes evalúen, difundir a través de carteles o redes sociales las fechas y dinámica de evaluación, generar plataformas especiales para organizar la aplicación del instrumento a los estudiantes, sistematizar la información en Excel y, por último, realizar informes a los directivos, algunos de los que se presentan a los formadores en reuniones generales.

### **Uso de resultados e impacto en la práctica**

En las escuelas normales que proporcionaron información coinciden en que el uso de los resultados se limita a la entrega de un informe general 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 sólo 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 promedios 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. La entrega de resultados se queda en un mero propósito informativo.

Algunos formadores identifican que algunos resultados obtenidos les ofrecen pistas importantes para identificar áreas de mejora en su práctica, sin embargo, una vez entregados no se generan acciones de retroalimentación o formación para el colectivo; es, en todo caso, responsabilidad de los formadores tomar dichos resultados para mejorar su desempeño sin intervención institucional que les comine a ello. En palabras de los informantes:

En la mayoría de las normales, no se mantienen una continuidad y no hay cambios en la práctica docente...en su momento quizá pensamos que hicimos cambios, que modificaron

nuestras prácticas, pero después lo dejamos, insisto, no hay un departamento exclusivo de evaluación (EDM)

...Muchas veces se queda en la obtención de datos duros, estadísticas, o los comentarios de los estudiantes hacia el docente, hasta ahí llega el procedimiento, no es suficiente un solo instrumento desde la mirada del estudiante para lograr dicho objetivo (DGg)

Los informantes coinciden en algunos aspectos que consideran un elemento que influye para que se dé una mejora, esos elementos son el contexto de la escuela normal y el tipo de plaza que tienen los docentes:

Los maestros se sienten inamovibles, somos inamovibles, no hay nada que nos venga y nos diga, pues se van, no se puede, estamos realmente, somos afortunados, porque tenemos trabajo estable (DM)

Hay muchas cuestiones que la propia comodidad por decirlo de alguna manera, tener una plaza que ya es inamovible y que nadie te puede quitar, hace muchas situaciones se mantienen estáticas y hasta de alguna manera podemos mencionarlo como zona de confort (DM)

Cabe señalar que los formadores valoran el esfuerzo que hacen sus escuelas normales para implementar la evaluación; sin embargo, reconocen el desconocimiento que tienen respecto a los diversos componentes del sistema de evaluación, esto es, lo que hay detrás del instrumento, del proceso en general. Consideran que para que exista un verdadero impacto en la práctica docente se enfrentan retos importantes, como dar mayor sistematicidad al proceso, fomentar una cultura de evaluación dentro de las escuelas normales o involucrar a los docentes en el proceso de evaluación (construcción de instrumentos, sugerencias al proceso, etc.).

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 aún requieren trabajo sistemático para lograr los propósitos de mejora que se asocian a la evaluación del desempeño docente (Ibarrola, 2019; Hammond en Martínez Rizo, 2012; Martínez Rizo, 2016).

## DISCUSIÓN

Es necesario señalar que dada la escasa cantidad de estudios similares se limitó la posibilidad de comparar los resultados encontrados en este estudio, dado que es el primero realizado en el país con el objetivo general de describir los sistemas de evaluación en las escuelas normales; sin embargo, se pudieron encontrar algunas coincidencias que se presentan a continuación.



A la luz de los resultados podemos decir que en las escuelas normales públicas participantes en este estudio sí se realizan ejercicios de evaluación de la práctica pedagógica, pero son escasos y los sistemas evalúan prioritariamente elementos administrativos del trabajo docente. En dichos ejercicios no hay un referente; es decir, un documento base o lineamientos a seguir para llevar a cabo el proceso de evaluar en la escuela normal, lo cual es coincidente con los planteamientos de los estudios realizados por Arias de Vega (2016), Morales y Allende (2015) y Pérez Garza, Martínez López y Garay Ortega (2021) al afirmar que no existen mecanismos oficiales o modelos para evaluar la práctica de los formadores de formadores. Además, se identificó que no hay una descripción de lo que se entiende por buen docente ni se le explica al estudiante el significado de los indicadores vertidos en los instrumentos utilizados en los sistemas internos, lo cual es fundamental para lograr un buen sistema de evaluación del desempeño docente. Danielson (1 de diciembre de 2010) afirma que todos en el sistema deben poseer una comprensión compartida de esta definición, tener un lenguaje común para describir la práctica. Como lo anterior se identificó la necesidad de involucrar a otros actores en la evaluación; tal es el caso de directivos o pares docentes, tanto en la construcción de instrumentos como en todo el proceso de implementación y en el seguimiento; como otros que expresan que otras perspectivas complementarían los resultados para proponer soluciones de mejora y asegurar la calidad de la educación.

Además, se reconoce a partir de los resultados que el aplicar sólo un instrumento orientado a identificar la perspectiva estudiantil resulta insuficiente para valorar el desempeño; ante esa limitante otros estudios proponían los de autoevaluación y heteroevaluación para complementar. Se reconoce que el instrumento preferido por las escuelas normales para evaluar el desempeño es el cuestionario dirigido a estudiantes, al igual que en estudios como los de Arias de Vega (2016), Arzate Ortiz, Martínez Sánchez y Benítez González (2016), Cachón Medina y Mena Balán (21-25 de septiembre de 2009), Minjos y Cisneros Cohernour (2007) en Maldonado-Maldonado (2013), Morales y Allende (2015). En éstos se privilegia la visión del estudiante para valorar el desempeño de los profesores. Sumado a lo anterior, en los resultados de este estudio se identificó que los instrumentos implementados en los sistemas de evaluación interna surgieron de las sugerencias dadas por organismos externos como CIEES Y SGC, posteriormente se realizaron ajustes de conformidad con las necesidades institucionales.

La información obtenida en este estudio permite advertir que los encargados de la evaluación son los responsables del proceso en su totalidad y de la credibilidad de éste; se trata en la mayoría de los casos de una sola persona y en pocos casos hasta tres; esto impide el seguimiento y puesta en marcha de acciones que impacten a la práctica pedagógica del formador.

## 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 su 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 responsable 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 a implementar para contar con instrumentos de evaluación válidos y confiables.

Es preciso señalar las limitaciones del estudio, la principal deriva de que el trabajo de campo se desarrolló durante la pandemia por COVID 19, lo que complicó establecer comunicación con las instituciones que se encontraban laborando de manera virtual. Una segunda limitación es la falta de representatividad estadística de la muestra debido a la negativa y renuencia de la mayoría de las instituciones a participar como informantes que aporta a la línea de investigación acerca de la evaluación docente en las escuelas normales.

Para futuras investigaciones se sugieren líneas en dos sentidos; por un lado, a nivel macro, el presente estudio puede aportar elementos teóricos y metodológicos para proponer, por ejemplo, un modelo de evaluación del desempeño en las escuelas normales que impacte en la práctica pedagógica, a partir de una propuesta que permita homogeneizar el proceso y proporcione a las instituciones libertad para adecuarlo conforme a los requerimientos y contextos que correspondan. Además, las experiencias, modelos y propuestas que se han desarrollado en centros de educación básica y en universidades dejan ver que hay un conjunto de dimensiones y elementos que podrían retomarse para la construcción de dicho modelo en las normales.

Hace falta realizar un diagnóstico de todas las escuelas normales del país por parte de la autoridad educativa, que es la que detenta la facultad de requerir información a las instituciones, de modo que se puedan generar estudios más completos en torno al *status quo* de la evaluación del desempeño en dichas instituciones. A nivel micro, de manera institucional, los actores pueden estudiar acerca de cuál es el foco de la evaluación que se aplica; cómo son los instrumentos; cuál es la percepción de estudiantes y docentes sobre los procesos de evaluación, de manera que los resultados permitan implementar mejoras en las instituciones. Sólo por mencionar algunas.

Por último, se puede decir que la resistencia y negativa de las escuelas normales a participar en este estudio sobre el tema de la 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

- Antonio, J. C.-C., Padrón-Solis, L. I., & Valle-Alcocer, L. G. (2021). En una escuela normal de Yucatán. Resumen introducción. En *Memorias del Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal*.
- Arias de Vega, G. E. (2016). *Evaluación del desempeño profesional de formadores de docentes en El Salvador* (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10481/43351>
- Arzate Ortiz, O., Martínez Sánchez, N. S., & Benítez González, C. (2016). Las competencias del formador de docentes en la CyBENP un camino a la evaluación del desempeño del profesor frente a grupo. *Ra Ximhai*, 12(3), 33-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7921567>
- Cachón Medina, C. M., & Mena Balán, E. (21-25 de septiembre de 2009). Modelo de competencias para la evaluación del desempeño de docentes de escuelas normales de educación primaria. X Congreso de Investigación Educativa. Veracruz, Veracruz, México. Recuperado de [https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_15/ponencias/1323-F.pdf](https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/ponencias/1323-F.pdf)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5a ed.). CA, US: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano, V. L. (2017). *Design and conducting mixed methods research* (3ª ed.). CA, US: Sage Publications.
- Danielson, C. (1 de diciembre de 2010). Evaluations that help teachers learn. *ascd*, 68(4). Recuperado de <https://www.ascd.org/el/articles/evaluations-that-help-teachers-learn>
- Hernández García, M., García Ortíz, C. M., & Garibay Delgado, M. S. (2021). *La evaluación formativa de la práctica docente de los formadores: Una oportunidad de aprendizaje*. 4to Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal. Hermosillo, Sonora, México. Recuperado de <https://conisen.mx/Memorias-4to-conisen/Memorias/1963-728-Ponencia-doc-%20LISTO.docx.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- 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*.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Morata. Recuperado de [https://issuu.com/ediciones\\_morata/docs/kvale](https://issuu.com/ediciones_morata/docs/kvale)
- Maldonado-Maldonado, A. (Coord.). (2013). *Educación y ciencia: Políticas y producción del conocimiento, 2002-2011*. México, D. F.: ANUIES-COMIE. Recuperado de <https://www.comie.org.mx/v5/sitio/wp-content/uploads/2020/08/Educaci%C3%B3n-y-Ciencia.pdf>
- Marcelo, C., & Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente. ¿Cómo se aprende a enseñar?* Barcelona, España: Narcea.
- Marín Zavala, J. G., Luna Solano, M. E., & Mena Bonilla, D. (2021). *Autoevaluación de competencias docentes a partir del plan 2018 de educación normal*. 4to Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal. Hermosillo, Sonora, México. Recuperado de <https://conisen.mx/Memorias-4to-conisen/Memorias/1920-693-Ponencia-doc-%20LISTO.docx.pdf>
- Martínez-Rizo, F. (2006). *Luces y sombras de la educación. Los niveles básicos en México*.

- México: Universidad Iberoamericana. Recuperado de <https://ibero.mx/sites/all/themes/ibero/descargables/publicaciones/luces-y-sombras-de-la-educacion-mexicana.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2012). La evaluación formativa del aprendizaje en el aula en la bibliografía en inglés y francés: Revisión de literatura. *RMIE*, 17(54), 849-875. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v17n54/v17n54a8.pdf>
  - \_\_\_\_\_ (2016). *La evaluación de docentes de educación básica. Una revisión de la experiencia internacional*. Ciudad de México, México: INEE. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1C233.pdf>
  - Medrano Camacho, V., Ángeles Méndez, E., & Morales Hernández, M. A. (2017). *La educación normal en México. Elementos para su análisis*. Ciudad de México, México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P3B108.pdf>
  - Morales, J. D., & Allende, J. J. (2015). Las competencias de los docentes normalistas a través de sus prácticas que muestran efectividad. XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa.
  - Morales Díaz, J. D. (s. f.). Las competencias docentes a través de las prácticas que muestran efectividad. Octavo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado. Puebla, Puebla, México. Recuperado de [https://investigacion.upaep.mx/micrositios/cipu/assets/m6\\_las-competencias-docentes...pdf](https://investigacion.upaep.mx/micrositios/cipu/assets/m6_las-competencias-docentes...pdf)
  - Pérez Garza, R. A., Martínez López, M. G., & Garay Ortega, M. I. (2021). *Voces de los estudiantes normalistas, la evaluación docente*. 4to Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal. Hermosillo, Sonora, México. Recuperado de <https://conisen.mx/Memorias-4to-conisen/Memorias/2427-1263-Ponencia-doc-%20LISTO.docx.pdf>
  - Plano Clark, V. L., & Ivankova, N. V. (2016). *Mixed methods research: A guide to the field*. CA, US: SAGE Publications. doi: 10.4135/9781483398341
  - Secretaría de Educación Pública. (1984). *Reglamento interior de trabajo del personal académico del Subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública* [Documento en pdf]. México: Autor. Recuperado de [http://www.normaljuandediosrh.com/images/Archivos/Reglamento\\_interior\\_trabajo\\_d\\_el\\_personal\\_acadmico\\_del\\_subsistema.pdf](http://www.normaljuandediosrh.com/images/Archivos/Reglamento_interior_trabajo_d_el_personal_acadmico_del_subsistema.pdf)
  - \_\_\_\_\_ (2004). *El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora en las escuelas normales*. México: SEP. Recuperado de <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-del-centro-del-bajio/derecho-mercantil/seguimiento-y-evaluacion-practicas-docentes-desde-la-perspectiva-educativa/15101094>
  - Tejedor, F. J. (2012). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e), 319-327. Recuperado de [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1\\_e/art24.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art24.pdf)
  - Tejedor Tejedor, F. J., & García-Valcárcel Muñoz-Repiso, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 68(247), 439-459. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3300545>
  - Trujillo Segoviano, J., Hernández Ayala, H., & Inzunza Tapia, S. (2018). Evaluación del desempeño docente desde la percepción de los estudiantes normalistas. *Memoria del Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal*, 2(2). Recuperado de <http://www.conisen.mx/memorias2018/memorias/1/P907.pdf>
  - Valdés Veloz, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Educación. Recuperado de <https://docplayer.es/17083805-Dr-hector-valdes-veloz-manual-de-buenas->

- practicas-de-evaluacion-del-desempeno-profesional-de-los-docentes.html
- Vera Noriega, J. A., Bueno Castro, G., Calderón González, N. G., & Medina Figueroa, F. L. (2018). Modelo de autoevaluación y heteroevaluación de la práctica docente en Escuelas Normales. *Educação e Pesquisa*, 44, e170360. doi: 10.1590/s1678-4634201844170360



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Usted es libre de Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material

La licencianta no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licencianta.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.

CompartirIgual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.