

Investigación Arbitrada  
**¿Cómo Evaluar el Desempeño Docente?**

Recibido 10 – 12 – 2015 Aprobado 10 – 03 – 2016

Luis Guillermo Cuevas  
luis.net25@hotmail.com

Licenciado en comercio por la Universidad de Pamplona, Contador Público por la Universidad Santiago de Cali, Magister en Gerencia por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Coordinador en la Institución Oficial Nuestra Señora de Belén – Cúcuta.

**Resumen**

Evaluar el desempeño docente puede resultar una tarea muy compleja por la resistencia del evaluado, el modelo utilizado y el uso de los resultados obtenidos; pese a ello, para mejorar el sistema educativo en general, es necesario implementar en las instituciones educativas la evaluación del docente, para mejorar sus prácticas y el rendimiento de los estudiantes, teniendo en cuenta sus funciones y los factores que afectan su desempeño tales como: el propio docente, los estudiantes, padres de familia y los ámbitos donde ejerce su función (el entorno, el colegio y el aula). El presente artículo es el producto de una investigación mayor, aquí se muestra un estudio documental de la evaluación del desempeño en Colombia a la luz de la propuesta de Montenegro, Valdés, Santos Guerra y el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, se propuso valorar los factores intervinientes en el desempeño docente. Se concluye que en el desempeño docente son diversos los factores que intervienen derivado de la misma complejidad del proceso.

**Descriptor:** Evaluación del desempeño, métodos de evaluación, instrumentos de evaluación.

**How to Evaluate the Professor's Work**

**Abstract**

Evaluating the Professor's work can be a very difficult task because of the resistant of the evaluated subject, the model used and the used of the obtained results. In spite of that, in order to improve the educational system in general, it is necessary to implement the professor's evaluation at School, in order to better the methods and the formation of the students. All of this also taking into account the proper functions and factors that have an importance in their daily activities, such as: the professor, the student, the parents, and the places in which exercises the proper functions as for example the surroundings of the Schools, the School itself and the class-room. This article is a part of a major one, and in this one is shown a documental study of the evaluation of the professor's work in Colombia under the light of the proposal presented by Montenegro, Valdés, Santos Guerra and the Ministerio de Educación Nacional de Colombia, in which was proposed to evaluate the factors that take place within the professor's work. The conclusion arrived is that in the professor's work there are a variety of factors that take action given the fact of the complexity of the process.

**Key Words:** Work evaluation, evaluation methods, evaluation tools.

## Introducción

La evaluación es fundamental para mejorar un proceso, un producto o un desempeño; sin evaluación es difícil tener un parámetro de comparación entre lo ideal y lo real; las grandes, medianas y pequeñas compañías evalúan constantemente a sus empleados para lograr mayores rendimientos en sus operaciones, aumentar sus utilidades y hacer más competitivos sus productos en el mercado. En esta dirección, Sánchez y Bustamante (2008, 104) afirman:

...las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Por tanto, es importante analizar ¿cómo se evalúa el desempeño de algunos profesionales? Para obtener pautas que permitan establecer ¿cómo evaluar el desempeño docente?; por supuesto, teniendo presente la naturaleza de esta labor.

Cuando se evalúa un vendedor se tendrá en cuenta su puntualidad, presentación personal, trato con los clientes, compañeros, superiores y margen de ventas. Es decir, se pondrán en relieve aspectos de su conducta, puntualidad, relaciones humanas, pero también los resultados de su gestión y para este trabajador; su ponderación más alta estará enfocada en su nivel de ventas, porque se contrata especialmente es para ello.

En el caso de un gerente de una empresa, será importante en su evaluación de desempeño, el trato con sus dirigidos, la puntualidad, la entrega de informes, la planeación, presentación personal, competencias en su área y los resultados económicos de la empresa para la cual fue contratado. Es decir, se calificarán aspectos personales como: conducta, ética, inteligencia social, presentación, pero su ponderación máxima estará en la consecución de resultados económicos. ¿Cómo se evalúa a un ingeniero? Por el buen trato con sus compañeros, subalternos y superiores, presentación personal, ética, pero básicamente en la calidad de sus obras tendrá mayor calificación.

En esta dirección, al evaluar el desempeño docente se valorará la puntualidad, presentación personal, buenas relaciones humanas con sus compañeros, estudiantes, jefes, atención a padres de familia, participación en la elaboración del proyecto educativo institucional, colaboración en las diversas actividades programadas por la institución, planeación de las clases, competencias pedagógicas y actualización en su área disciplinar, realización de investigaciones, liderazgo,

puntualidad, dominio de otro idioma; pero su misión más importante es provocar aprendizajes en los estudiantes, no solamente enseñar, sino lograr aprendizajes en los discentes. De acuerdo con Montenegro (2007:18): “El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado a factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.”

Desde esta perspectiva, la ponderación más alta en la evaluación de desempeño docente debería ser sobre los aprendizajes obtenidos por los estudiantes. Pero según Montenegro (2007:18) existen diversos factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno; y áreas como la sociocultural, la institución educativa y el aula que influyen en el desempeño docente colombiano y en su evaluación.

Por lo tanto, surgen varios interrogantes que se irán contestando en el transcurso de este artículo: ¿Cuáles son los factores asociados a los estudiantes que influyen en el desempeño docente? ¿Qué factores asociados al propio docente predominan en su desempeño? ¿Cuáles son los factores asociados a las políticas públicas que inciden en el desempeño docente? ¿Qué factores asociados a la calidad educativa intervienen en el desempeño docente? También se analizarán algunos métodos, instrumentos y modelos para evaluar el desempeño docente y finalmente se concluirá con algunos hallazgos en cuanto a la evaluación del desempeño docente.

### **Hallazgos**

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño docente depende de ciertos factores, es importante determinar cuáles son para que su evaluación sea lo más objetiva posible, por tanto, si se pretende evaluar al docente por los aprendizajes obtenidos por los estudiantes, se deben tener en cuenta estos componentes los cuales influyen en su aprendizaje; para determinar hasta qué punto el desempeño del maestro ha influido o no en su aprendizaje, tales como: Motivacionales: autoconcepto, autoeficacia, estilo atribucional y motivación de logro (Caso-Niebla y Hernández, 2007); los ritmos y estilos de aprendizaje (Cabrera, 2007), el potencial (Wood, 1989), los problemas de aprendizaje: amnesia, dislexia (Aguilera 2003; UNESCO 2008).

También tendrá que considerarse si es que el niño no posee las competencias para el grado o nivel donde lo ubica el sistema: si el niño se promovió de grado por edad o porque el sistema lo exige pero no está apto para ese grado; el estudiante no cumple con sus compromisos escolares: tareas, trabajos, preparación para los exámenes; el alumno no le gusta el estudio, desea ser futbolista, comerciante, agricultor y el estado lo obliga a estudiar y sobre todo le exige aprobar

nueve áreas de las cuales no le gusta ninguna solo disfruta de la media hora de descanso; la inasistencia también juega un papel primordial en el rendimiento.

De igual forma, es necesario establecer algunos factores asociados a los padres de familia, que pueden afectar el desempeño del maestro en relación con el rendimiento de los estudiantes (Burrows y Olivares, 2006, 23-52), tales como: hogares disfuncionales, maltrato, mal ejemplo de los padres, poco o nulo acompañamiento de los padres en su formación académica, poca preparación de los padres para cooperar con las tareas de los hijos; el estudio no es una prioridad, no es una inversión sino un gasto, la escuela es un lugar donde cuidan los niños para poder trabajar, no cumplen con la obligación constitucional proferida por el estado de participar en la educación de los hijos; familias con escasos recursos económicos.

Otros factores asociados al propio docente (Tardif, 2004) que influyen necesariamente en su desempeño tales como: inasistencia frecuente a su lugar de trabajo, impuntualidad en la jornada laboral, la falta de planeación de sus clases, la escasa actualización en su área disciplinar, pedagógica, e informática; la escasa investigación en su área disciplinar, en pedagogía u otras áreas, carencia de coevaluación, autoevaluación de sus prácticas pedagógicas; deficiente preparación en sus competencias pedagógicas en el pregrado.

La institución educativa representa otro factor externo al docente, tienen que ver con la misión, visión, normas, modelo educativo, metodologías impuestas en cada colegio, los cuales determinarán el tipo de desempeño docente; también influye las políticas y decisiones del rector y el consejo directivo. Por ejemplo, en un colegio privado puede ser más importante mejorar los ingresos que el rendimiento de los estudiantes y por lo tanto el buen desempeño del docente estará supeditado a mantener un buen grupo de estudiantes en el aula, aunque no cumplan con sus obligaciones académicas. En el caso del sector oficial, lo importante puede ser tener una gran cobertura sacrificando la calidad educativa; en este caso tendrá mejor desempeño el docente que tenga más estudiantes en el salón de clases, aunque sus discentes tengan poco rendimiento en el aprendizaje.

Existen factores asociados a las políticas públicas sobre educación porque la evaluación del desempeño docente depende en gran parte de las leyes, decretos y normas establecidas por el estado y el gobierno de turno; es así como en Colombia, el decreto ley 088 de 1976 propuso la promoción automática del estudiante para mejorar la calidad educativa; es decir, ningún estudiante podía perder el año, aunque no se hubiese esforzado, ni cumplido con los requisitos

académicos para aprobar un grado. En este escenario el desempeño docente no podía garantizar un buen rendimiento escolar, porque el discente no se preocupaba por prepararse para los exámenes, ni cumplir con sus tareas y compromisos académicos, al final, sería promovido de grado.

Por otra parte, el Decreto 230 de 2002 obligaba también al maestro a promover y graduar al 95% de los estudiantes, aunque sus desempeños evidenciados a través de las evaluaciones fueran bajos; sólo podían perder el año un 5%; también, el decreto 1290 de 2009 el cual rige actualmente en Colombia le da autonomía a las instituciones para establecer su plan de evaluación y promoción de estudiantes, pero está supeditada por el incentivo ofrecido a los rectores de devengar un salario mensual al año, si la deserción escolar no supera el 3%.

La evaluación de desempeño docente no puede hacerse con el rendimiento de los estudiantes; porque los resultados reales de sus desempeños no se pueden evidenciar según la ley; se debe promover la mayoría de los estudiantes aunque no posean las competencia; además es una postura que no contribuye a mejorar al docente en sus prácticas; ni muestra la realidad educativa del centro educativo y del país; es como pedirle a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (OCDE), patrocinador de la prueba PISA que entregue un informe donde el 95% de los países poseen una excelente educación; porque sólo pueden perder la prueba el 5% de los países que la presentan cuando la realidad de la prueba PISA, evidencia la mala calidad educativa en Colombia y la excelente educación en Singapur y Finlandia.

Finalmente, existen factores asociados a la calidad; en esta dirección Montenegro (2009,14) expresa:

La calidad educativa es un indicador del desarrollo cultural de un pueblo o nación, es una característica que subyace en su sistema social, económico y político. Es decir, que el desarrollo de la sociedad, su crecimiento económico y la solidez de su sistema político está subyugado a un buen sistema educativo.

La calidad educativa es entendida desde el Ministerio de educación de Colombia, en un documento denominado guía metodológica 31 (2008,9) como la adquisición y desarrollo de competencias ciudadanas y laborales. Pero está enfocada en los desempeños de los estudiantes no en el desempeño laboral de los docentes. En esta perspectiva, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007,29) concibe la calidad educativa a partir de cuatro principios: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir con los demás, aprender a ser, desde este punto de vista, la calidad educativa tiene en cuenta cuatro áreas que

atañen únicamente al estudiante: cognoscitiva, desempeño, democracia, desarrollo personal; sin embargo, dentro de la concepción de la UNESCO, la calidad educativa no incluye la mejora del docente, como persona y profesional; bienestar en su trabajo para su buen desempeño, condiciones óptimas en cuanto al clima organizacional para lograr un trabajo motivador y eficiente.

En Colombia se evidencia la mala calidad de la educación a través de los resultados obtenidos por los estudiantes en la prueba PISA del año 2012, en la cual, se presentaron 62 países y Colombia quedó en el puesto 61. Estos resultados podrían explicarse mediante algunos factores asociados a los docentes que propone De Zubiría (2014), tales como: (a) maestro mal pagos; comparando los salarios de los maestros con otros profesionales como médicos, abogados, ingenieros, hay serias desventajas para el magisterio en relación a su nivel de ingresos; (b) poco reconocimiento social: la sociedad colombiana no cree en el profesionalismo del docente, porque el estado le ha quitado credibilidad y autoridad en la institución educativa, además, no existen leyes que protejan el buen nombre e integridad del docente. No es prestigioso ser profesor en Colombia.

De acuerdo con este autor otros factores serían: (c) Los profesionales de la pedagogía han obtenido los peores puntajes en las pruebas saber pro; en lectura crítica, escritura y razonamiento matemático; esta prueba se realiza a los estudiantes de carreras técnicas, tecnológicas y profesionales universitarias que hayan aprobado el 75% de los créditos de la carrera que cursan, es de carácter obligatorio; (d) los docentes actuales han obtenido los peores puntajes al culminar la educación media, indica primero que los estudiantes con mayores promedios en las pruebas saber no desean ser docentes porque no es una profesión bien paga, ni goza de buen prestigio social, segundo, que la educación brindada en los colegios es de mala calidad porque no prepara bien a todos sus egresados y además los promueve de grado a grado y los gradúa por exigencia del estado o de la propia institución sin haber obtenido las competencias; porque las políticas de gobierno promueven la cobertura por encima de la calidad; no se puede exigir mucho en la institución educativa, sólo interesa tener muchos estudiantes en el aula aunque no cumplan sus compromisos académicos en el caso del sector oficial y en algunas instituciones privadas lo más importante no es el aprendizaje de los estudiantes y la adquisición de competencias.

En relación con el factor económico propone de Zubiría: (e) se nota precisamente la mala formación profesional de los docentes que se ve reflejada en los resultados en las evaluaciones de los estudiantes; (f) no hay reunión de docentes para indagar sobre sus propias prácticas; poco se

práctica la coevaluación entre docentes para mejorar sus prácticas;(g) existe uno de los mayores márgenes de inequidad del mundo en términos de género, región y estrato social. Los más pobres de Colombia están destinados a estudiar en las peores escuelas, colegios y al final si llegan a la universidad terminan siendo docentes; (h) poca autonomía escolar.

El estado colombiano les quitó a los maestros la autonomía escolar, todo se direcciona desde el Ministerio de Educación Nacional, sin consultar a los actores principales como son los maestros, estudiantes y padres de familia; un ejemplo de ello es la evaluación de desempeño docente.

Otro de los factores propuestos lo representa: (i) bloqueo sindical de la evaluación docente, porque la evaluación docente se implementa en Colombia como una amenaza ley 115/94; en la cual se establece que el docente deberá presentar un examen de idoneidad académica en su área disciplinar y de actualización pedagógica profesional cada seis años, con la oportunidad de presentarlo nuevamente si lo pierde; pero si no obtiene el resultado requerido en el segundo intento será sancionado. La evaluación de desempeño, pareciera no ser una fortaleza para mejorar el quehacer docente y sus condiciones laborales; (j) las políticas de estado en educación son a corto plazo: se requiere una política de estado a largo plazo que mejore el sistema educativo colombiano, prevalecen políticas de gobierno a cuatro años; (k) falta liderazgo educativo: No existe un Colegio de profesores para liderar las políticas públicas en educación, (l) poco presupuesto para educación: sólo se invierte el 3% del PIB, la mitad de lo que gasta la guerra, el 6% del PIB.

### **Métodos e instrumentos para evaluar el desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente, de acuerdo con su complejidad, requiere ser sometida a un proceso sistemático, coherente, contextualizado que posibilite el acercamiento a este fenómeno. Según Valdés (2009,47) este proceso se puede hacer a través de algunos métodos e instrumentos, los cuales se mencionan a continuación:

#### **Observación de las clases**

Pareciera una buena estrategia porque se observa directamente cómo se desempeña el maestro, sin embargo, esto genera tensión en los estudiantes y profesor, además, si se advierte al docente de la visita, él se esforzará por hacer una clase ideal, pero no necesariamente la va a mantener durante toda su vida laboral y si no se le avisa, posiblemente tome la observación de la clase como supervisión, control y amenaza. Sin embargo, no garantiza aprendizajes óptimos en los estudiantes; ni tampoco puede medir que tanto aprendió el discente.

## **Autoevaluación**

Si el docente autoevalúa su desempeño se podrían presentar las siguientes situaciones: El profesor es consciente de sus debilidades y conoce sus fortalezas, entonces se autoevalúa de manera eficaz; otra posibilidad podría ser cuando el maestro reconoce sus fortalezas, pero no acepta sus debilidades; entonces su autoevaluación no es confiable; también podría pasar que el docente sobredimensione sus habilidades y no reconozca sus debilidades, por lo tanto su autoevaluación no será objetiva. En este tipo de evaluación no se puede comprobar el avance de la incidencia del docente en el avance de los estudiantes.

## **Encuesta de opinión de profesionales**

En este caso la información suministrada en un informe final por los profesionales que evaluaron el desempeño docente a través de una encuesta debe arrojar un panorama real y asertivo del desempeño docente; sin embargo, la subjetividad del profesional encuestado puede primar y además, el director o coordinador, el cual hace las veces de evaluador, en algunos casos puede carecer de la experiencia, y de las herramientas para poder evaluar al docente. Tampoco esta opinión de los profesionales respecto al desempeño docente, mide cuanto aprendió el estudiante de ese profesor evaluado. La opinión de profesionales, no mide la influencia del quehacer docente en cuanto al aprendizaje de los estudiantes.

## **Tests proyectivos sobre actitudes, valores y normas**

Determina la actitud que tiene el docente frente a posibles situaciones del trabajo que desempeña, su responsabilidad, ética, el cumplimiento de las normas internas y externas.

## **Ejercicios de rendimiento profesional**

Posibilita conocer el potencial del docente en su desempeño laboral, pero no garantiza su éxito en el trabajo.

## **Pruebas pedagógicas de lápiz y papel para los alumnos**

Permite la evaluación del docente a través de la opinión de los estudiantes, sin embargo, es cuestionada, porque el docente no tiene las competencias necesarias para hacer una evaluación objetiva de su profesor; sólo se podría centrar en aspectos como: la puntualidad, trato, presentación personal, dedicación; pero no en aspectos específicos como el dominio del área disciplinar, manejo didáctico o evaluación.

De acuerdo con el propósito de la evaluación del desempeño docente se han establecido modelos en algunos países, al respecto la UNESCO resume las tendencias en cinco modelos: (a) Evaluación del desempeño docente como parte de la evaluación del centro escolar, con énfasis en la autoevaluación; (b) Evaluación del desempeño docente para casos especiales, tales como la concesión de licencias; (c) La evaluación del desempeño como insumo para el desarrollo profesional, pero sin ninguna repercusión para la vida profesional del docente; (d) La evaluación como base para un incremento salarial; (e) La evaluación para la promoción en el escalafón docente.

En el caso de Colombia se establecieron dos modelos de evaluación, tomados del modelo educativo chileno, Ministerio de Educación Nacional (2008,15); (a) la evaluación del desempeño docente; la cual tiene en cuenta las competencias funcionales y comportamentales, se califica mediante un protocolo con evidencias, se hace anualmente y es obligatoria; con repercusiones en la vida laboral del docente si la pierde dos veces y (b) la evaluación de competencias; la cual se hace anualmente y tiene como propósito ascender o reubicar en las tablas salariales a los maestros; no es obligatoria y se hace mediante una prueba escrita; la cual debe superarse con más del 80% en una escala de 1 a 100.

También es importante aclarar que la evaluación del desempeño docente no se puede realizar a través de una prueba internacional, (PISA, PIRLS: es un estudio de la Asociación Internacional para la Evaluación del Rendimiento Educativo; ICCS: evalúa los aprendizajes y la competencia cívica y ciudadana adquiridos por los alumnos, así como su actitud hacia la educación cívica; TIMSS: es un estudio de carácter curricular, de los conocimientos de matemática y ciencia de los estudiantes de cuarto y octavo grado), porque ella mide la calidad del sistema educativo de un país en general, no del docente; tampoco se puede evaluar el desempeño docente a través de una prueba nacional (saber) porque ella evalúa a la institución educativa.

Al respecto, Casanova (1999, 187) afirma:

Parece evidente que un buen o mal rendimiento del alumnado no puede proceder, exclusivamente, del trabajo mejor o peor del mismo, sino que es consecuencia del adecuado o inadecuado planteamiento organizativo y pedagógico del sistema educativo y del centro escolar.

El resultado de las pruebas internacionales y nacionales obtenidas por los estudiantes no puede determinar de forma definitiva el desempeño docente; es necesario indagar en profundidad sobre

la actuación del maestro en el aula, su impacto en el aprendizaje de los discentes; pero también las características personales e intelectuales del propio estudiante.

### **Consideraciones Finales**

La evaluación del desempeño docente debe ser contextualizada, no estandarizada; teniendo en cuenta las características de cada grupo de estudiantes en particular, como son sus ritmos de aprendizaje, sus potencialidades, las leyes del estado y las normas de la institución educativa, las condiciones socioeconómicas, donde labora el profesor; sin compararlas con otras realidades.

Indudablemente, no es lo mismo enseñarles a niños finlandeses con un excelente sistema educativo, inmerso en un sistema político donde no hay corrupción; que enseñarles a niños colombianos con un sinfín de dificultades en su sistema educativo y con un sistema político con problemas de corrupción. No es comparable la enseñanza a estudiantes desplazados por la violencia, que a niños con una situación económica y social muy estable.

Tampoco es comparable la enseñanza a niños campesinos que no poseen las condiciones mínimas de salud, alimentación que a niños de la ciudad con condiciones óptimas. Las pruebas estandarizadas se deben hacer considerando el contexto de la práctica pedagógica; para detectar donde hay más problemas educativos y dedicarles más recursos y atención, no para evaluar al docente.

La evaluación del desempeño docente debe tener en cuenta la realidad social, económica, geográfica, donde actúa el maestro, para que sea práctica, real, objetiva y permita su mejoramiento continuo a través de la reflexión y actualización. Al respecto Santos Guerra (1995, 87) dice:

Toda evaluación, para que pueda facilitar la comprensión en profundidad de la actividad profesional, necesita estar contextualizada. Sólo así podrá facilitar luego una toma de decisiones justa y racional. De lo contrario, puede convertirse en un juicio inexacto, parcial y desalentador.

Finalmente se puede concluir que la evaluación del desempeño docente debe contribuir con la mejora de sus prácticas y en el rendimiento de los aprendizajes de los estudiantes, en la medida en que las leyes, políticas públicas y condiciones de la institución educativa lo permitan.

### **Referencias**

Aguilera, A. (2003), (Coord.). *Introducción a las dificultades de aprendizaje*. España: Mc Graw Hill.

- Burrows, F. y Olivares, M. (2006). *Familia y Proceso de Aprendizaje. Prácticas sociales a nivel familiar que tienen relación con el aprendizaje de niños y niñas del nivel preescolar y del primer ciclo escolar básico de Villarrica y Pucón* (p. 23, 39, 52). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Cabrera, E. (2007). Dificultades para aprender o dificultades para enseñar. *Revista Iberoamericana de Educación* 43(3), 1681-5653.
- Casanova, M. (1999). *Manual de evaluación educativa*. 6 ed. Madrid: La muralla.
- Caso-Niebla, J., y Hernández, G. (2007). Variables que inciden en el rendimiento académico de adolescentes mexicanos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 39(3), 487-501.
- Decreto 1290. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia, 16 de abril de 2009.
- Decreto 1278. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia, 19 de junio de 2002.
- Decreto 230. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia, 11 de febrero de 2002
- Decreto ley 088. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia, 22 de enero de 1976.
- De Zubiría, J. (2014). No basta tener buenos docentes. *Revista semana*. 04-04-2014.
- Ley 115. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia, 8 de febrero de 1994.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía metodológica. Evaluación anual de desempeño laboral. Docentes y directivos docentes del estatuto de profesionalización docente*. Decreto ley 1278 de 2002. Bogotá
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos modelos e instrumentos*. 2 ed. Bogotá: Magisterio.
- Montenegro, I. (2009). *Cómo evaluar el aprendizaje escolar*. Bogotá: Magisterio.
- Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría* (198), 105-133.
- Santos Guerra, M. (1995). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Madrid: Publicaciones aljibe.
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño docente*. Chile: Andros impresoras.
- UNESCO (2008). *La educación inclusiva: El camino hacia el futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Conferencia Internacional de Educación. Cuadragésima octava reunión. Centro Internacional de Conferencias de Ginebra (25 al 28 de noviembre de 2008).

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Tarea asociación gráfica educativa.

Wood, K. (1989). Técnicas para evaluar el potencial de comprensión y aprendizaje de los estudiantes. *Comunicación, lenguaje y educación*, 1, 35 – 44.