



Sistema web para la evaluación 360° de docentes de nivel superior de la Universidad Autónoma de Nayarit, México

Web-based application for 360 degrees higher education professors evaluation of the Autonomous University of Nayarit, Mexico

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Área de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Nayarit, México
anat.sifuentes@uan.edu.mx

doi: <https://doi.org/10.36825/RITI.07.14.018>

Recibido: Septiembre 10, 2019

Aceptado: Noviembre 13, 2019

Resumen: En este artículo se presenta la propuesta de un proceso de evaluación docente basado en la metodología de 360° utilizando un sistema web para el manejo de la información. Se indican las bases de este proceso de evaluación integral, de las cuales se tiene el antecedente de haberlas aplicado en investigación previa del mismo grupo de trabajo, en el Tronco Básico Universitario de la Universidad Autónoma de Nayarit. De la misma forma, se presenta el planteamiento de generar un sistema automatizado para el procesamiento de los datos de la evaluación que se realizará en el Área de Ciencias Económico-Administrativas de la misma Universidad. Como producto de la investigación se desarrolló un sistema web programado en lenguaje PHP, interactuando con un motor de base de datos MySQL. El acceso a la información es controlado por el sistema y brinda retroalimentación inmediata a los docentes, acerca de los resultados de la evaluación.

Palabras clave: *Evaluación, Desempeño Docente, Sistema Web, Metodología 360°, Educación Superior.*

Abstract: The following article presents a proposal for evaluating professors based on the 360 degrees' methodology using an application for data handling. The bases of this integral evaluation process are indicated. There is research that said bases have been previously applied to the same work group – to the *Tronco Básico Universitario* (TBU) in the Autonomous University of Nayarit. The initiative to generate an automated system of data processing for the evaluated area of *Ciencias Económico-Administrativas* is also presented. A PHP web-based application interacting with a MySQL database engine was developed as a result of the research. Access to information is controlled by the system and delivers immediate evaluation results feedback to the professors.

Keywords: *Evaluation, Teaching Performance, Web System, 360° Methodology, Higher Education.*

1. Introducción

A través de la historia, la evaluación de la práctica docente ha sido estigmatizada por la dificultad que implica medirla de manera objetiva, o bien, por la poca aceptación por parte de los maestros al tomarla como un mecanismo para evidenciar sus errores o en el mejor de los casos por considerarla sólo como un medio para obtener una retribución económica, ya que se trata de calificar a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones

vivenciales tan diversas como válidas. Sin embargo, con el uso de las nuevas tecnologías es posible realizar la medición y recibir la retroalimentación de manera casi inmediata, confiable y confidencial.

En el estudio sobre la evaluación docente mediante la metodología de 360°, realizado por [1], que sugiere que un docente es capaz de auto administrar su desarrollo profesional a partir de una valoración personal sincera y conociendo la percepción que de él tienen las personas con quienes interactúa cotidianamente (coordinador, pares y estudiantes), se demostró que a pesar de que este método de evaluación es abundante y repetitivo en su procedimiento, ofrece al evaluado mayor confianza y certidumbre en los resultados, además de garantizar la confidencialidad de la información.

Con el presente proyecto se propone abordar el problema de la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje del área de Ciencias Económico-administrativas de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) partiendo de una evaluación del desempeño objetiva, que le permita al docente tener una visión autocrítica y de valoración de su coordinador, sus compañeros y sus alumnos como una estrategia para alcanzar la calidad, que es el gran reto para todos los trabajadores de la educación. Tal problema puede ser resumido de la siguiente manera:

¿Cómo se puede mejorar el método de evaluación de los docentes del área de Ciencias Económico-administrativas de la Universidad Autónoma de Nayarit de manera que la Coordinación Académica realice una detección de necesidades de capacitación de las competencias transversales más objetiva y confiable y que al mismo tiempo sirva a los docentes para auto-administrar su plan de carrera?

El objetivo principal es coadyuvar a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el Área de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Autónoma de Nayarit, mediante la propuesta de un sistema web que agilice la entrega de resultados de la evaluación de 360 grados, propiciando, además, generar resultados de calidad en una perspectiva multidisciplinar y contribuyendo a la formación de recursos humanos y a mejorar la eficiencia terminal de los programas académicos.

El diseño metodológico del presente trabajo es el de una investigación descriptiva, no experimental, transaccional, de enfoque cuanti-cualitativo, de investigación acción con visión emancipadora, de estudio de caso y emplea también la investigación documental y de campo.

Este trabajo forma parte de la tercera etapa del proyecto de investigación, en la que inicialmente se probó el método de 360° aplicado en dos periodos consecutivos de manera manual, a los profesores de la Unidad de Aprendizaje Tecnologías de la Comunicación y Gestión de Información de la UAN. En esta tercera fase de desarrollo del proyecto, se presenta una breve reseña teórica sobre la medición del desempeño docente en el nivel superior, así como de la composición del sistema web, y posteriormente se detalla la metodología empleada. En los resultados se presenta la propuesta del sistema de evaluación de 360° (SEDD360), diseñado a partir de la aplicación de una prueba piloto para comprobar la funcionalidad del mismo. Finalmente se presentan las conclusiones y la discusión de los resultados.

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Para las organizaciones es de suma importancia la valoración del desempeño de los empleados. A través de la historia, desde los tiempos de la Revolución Industrial, las empresas podían evaluar el rendimiento de la maquinaria que utilizaban de acuerdo a la tecnología del momento, sin embargo, no contaban con elementos que les permitieran valorar la actuación de los empleados. Fue a principios del siglo XIX cuando Robert Owen desarrolló en Escocia el primer proceso de evaluación, consistía en evaluar el rendimiento diario de los empleados de una fábrica textil mediante la observación de sus supervisores, quienes anotaban sus comentarios en libros de registros con secciones clasificadas por colores de acuerdo al nivel de rendimiento.

En 1842 el Gobierno de los Estados Unidos instaura legalmente la obligatoriedad de las empresas de evaluar anualmente a sus trabajadores. Con base en estas primeras iniciativas, a principios del siglo XX se usaron técnicas más avanzadas para medir competencias y habilidades en posiciones de trabajo que se consideraban clave, cuyos resultados servían para comparar perfiles de puestos y el desempeño de los empleados [2].

A partir de la *Sociedad del Conocimiento*, a mediados del siglo XX, el trabajo manual, propio de la Revolución Industrial, empieza a disminuir frente al del conocimiento, por lo que la valoración del desempeño del personal obrero aumenta su complejidad. Se crean entonces diferentes modalidades, de las cuales prevalecen la cimentada en competencias y la basada en objetivos. No obstante, ambos estaban desarrollados en el modelo productivo de la sociedad industrial.

En la actualidad la gestión del talento requiere observar aspectos más profundos e inmateriales, incluyendo ambientes colaborativos y de desarrollo humano, por considerarse éstos, determinantes para conseguir el grado adecuado de compromiso de los empleados y que facilite los procesos de formación y aprendizaje de los mismos.

Con el uso de la tecnología es posible incorporar todos estos aspectos y desarrollar procesos más detallados y complejos. Sistemas en línea que brindan resultados inmediatos y permiten establecer medios de evaluación homogéneos, con capacidad de adaptación al cambiante mundo globalizado.

Al igual que para las organizaciones, para las instituciones educativas la necesidad de conocer y desarrollar el talento de los docentes es una actividad primordial, y aún más por la naturaleza de su labor, contar con profesores capaces y competentes tanto en su área de conocimiento como en su práctica de enseñanza es ya un requisito fundamental.

El principal reto que se plantea con el proyecto es mejorar la calidad de la educación que reciben los estudiantes del nivel superior de la UAN, a partir de explicar el nivel de cumplimiento de las competencias transversales de los docentes del área de Ciencias Económico-Administrativas y de qué manera influye en la calidad de la educación que reciben sus estudiantes, esperando contribuir a la elaboración de propuestas viables y de seguimiento que fortalezcan a la Universidad, al estado y a la sociedad.

Está demostrado que la retroalimentación de los resultados de dicha medición repercute en el desarrollo de los docentes, los estudiantes y la comunidad; sin embargo, las formas de cómo proviene esa retroalimentación trasciende de manera positiva o negativa en la apreciación del personal valorado.

De manera complementaria, se considera que la evaluación de 360 grados ofrece al docente una visión autocrítica y de valoración de su coordinador, así como de sus compañeros y sus alumnos, constituyendo esta una estrategia para alcanzar la calidad, que es el principal objetivo de todo educador, además de proporcionar a la administración una herramienta objetiva en la detección de necesidades de capacitación.

Como antecedentes se pueden mencionar, por una parte, un proyecto en esta línea que dio lugar a la tesis doctoral de Ana Teresa Sifuentes Ocegueda, sustentante de éste proyecto y con el cual obtuvo el grado de Doctora en Educación por la Universidad del Pacífico Norte en noviembre de 2017. El título es *Evaluación de 360° para el Personal Docente de la Unidad de Aprendizaje Tecnologías de la Comunicación y Gestión de Información del Tronco Básico Universitario de la Universidad Autónoma de Nayarit*.

En esa línea se localiza también el proyecto *La evaluación docente en instituciones públicas de educación superior en el Estado de Nayarit*, a cargo del mismo grupo de trabajo, en el periodo de noviembre de 2015 a mayo de 2017, con registro SIP15-140 de la Universidad Autónoma de Nayarit.

Existen investigaciones aplicadas como la de Estrada [3], *Características del desempeño docente del nivel medio superior en la UAN. Ciclo 2004-2005*, cuyo objetivo general fue identificar las características del desempeño docente del personal académico del nivel medio superior de la UAN, y la de Rivas [4] titulada *Ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño, según el criterio de*

un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala, Guatemala, las cuales se tomaron como referentes.

2.2. Marco referencial

En términos de evaluación, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha detectado que se requieren mejores instrumentos. Desde 2008, la Comisión Especial Interinstitucional, designada por el Consejo Nacional de la ANUIES, elaboró un documento que presentó un certero diagnóstico de los procesos de valoración actuales para la educación superior. Un punto sobresaliente de este documento fue destacar la separación entre los ejercicios de evaluación y de calidad, entendida esta última como una elevación sostenida del logro académico. El documento de la ANUIES afirmaba que no había *evidencia confiable* para asegurar que los trabajos realizados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) contribuían a mejorar el aprendizaje de los alumnos [5].

Aunque la Reforma Educativa emprendida por la Administración Federal 2013-2018, estuvo centrada esencialmente en los niveles básico y medio superior, el debate sobre la calidad educativa abre una oportunidad a las instituciones mexicanas de educación superior para definir a partir de su autonomía un concepto consensuado de calidad con indicadores comunes. Sin embargo, a pesar de que la ANUIES ya ha identificado los problemas de la evaluación en la instrucción profesional, no es claro cuál estructura de incentivos se tendrá que construir para que los rectores de las universidades acepten un sistema de valoración más coherente, objetivo y transparente [6].

Para conocer la trayectoria que ha tenido en el Estado de Nayarit la práctica evaluativa del profesorado, fue necesario realizar un diagnóstico de las instituciones de educación pública de nivel superior representativas en la región, así como el marco normativo-legal de dicha práctica.

Hoy en día para la comunidad universitaria en general, es decir, autoridades, educadores, alumnos y padres de familia, es de gran importancia mantenerse al tanto del nivel de calidad que guardan los diversos aspectos de la educación, ya que se considera al proceso de medición del desempeño, uno de los ejes de mayor importancia en el ambiente educacional.

No sólo se trata de conocer los resultados de la valoración, pues, aunque es una parte del proceso, representa la base para la toma de decisiones en la búsqueda de la mejora continua en la calidad de la educación. Por eso, en el sistema educativo superior mexicano existen disposiciones normativas que indican y fundamentan a la evaluación. Algunas de ellas son las siguientes:

La Ley General de Educación (Sección 4; Artículos 29, 30 y 31) refiere la necesidad de realizar evaluaciones. Considera que la medición que realicen las autoridades docentes debe ser sistemática y permanente y con el propósito de recabar la información necesaria y llevar a cabo los procesos de valoración que permita medir el desarrollo y los avances de la educación en cada entidad federativa, así mismo, las instituciones formativas deben otorgar facilidades y la colaboración de alumnos, docentes, directivos y demás participantes en los procesos enseñanza-aprendizaje [7].

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Meta Nacional 3 México con Educación de Calidad; Evaluación de la educación) afirma que “la Reforma Educativa es un paso decidido para desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad” para este objetivo “se establece que la evaluación sea un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza. Para ello se otorgó plena autonomía al INEE y se creó un sistema de evaluación” [8].

El Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública (Capítulo VIII; Artículos 18, 20 y 21) establece, dentro del apartado de las atribuciones específicas de las Direcciones Generales y demás unidades administrativas, concretamente en lo que le corresponde a las Direcciones de Educación Superior, “Proponer programas y políticas para elevar la calidad en los servicios que se prestan en las instituciones educativas del nivel superior” entre los que se encuentran la evaluación. Establece claramente, la facultad de realizar, en coordinación con la Dirección

General de Evaluación de Políticas, mecanismos para evaluar el desempeño de las instituciones educativas del tipo superior, mediante estudios y diagnósticos que permitan conocer los resultados obtenidos para sistematizar, integrar y difundir la información necesaria en la evaluación global de este tipo educativo [9].

3. Metodología

3.1. Objetivo

Para cumplir el objetivo de la investigación, se desarrolló un sistema web que agiliza el proceso de la evaluación 360° y la entrega de resultados a los docentes y la administración escolar. De esta manera se desea contribuir a mejorar la formación de recursos humanos y mejorar la eficiencia terminal de los programas académicos.

3.2. Diseño metodológico

Se trata de una investigación descriptiva, que busca la obtención de datos confiables y precisos para desarrollar un estudio completo que determine la percepción del grado de dominio de las competencias transversales de las y los docentes del área en estudio. Al respecto Tamayo [10] dice que comprende la descripción, registro e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funcionan en el presente. Es no experimental puesto que se tiene bien identificado el objeto de estudio y se procede al levantamiento de información de hechos que ya ocurrieron. Dentro de esta clasificación es, a su vez, transaccional descriptiva, puesto que la obtención de la información se realiza en un momento único en el tiempo, mide variables de manera individual y reporta esas mediciones. Es de enfoque mixto: el estudio cuantitativo consiste en la encuesta realizada al total de los docentes del área de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Nayarit, en tanto del enfoque cualitativo se utilizó la recolección de datos sin medición numérica. Es también de investigación-acción con visión emancipadora, puesto que la información se obtiene directamente de cada docente y a él mismo se le retroalimenta con los resultados para la auto administración de su plan de carrera. De la técnica de estudio de caso se tomó específicamente a los profesores del área de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Nayarit. Finalmente, se empleó también la investigación documental y de campo [11].

Desde el punto de vista de la aplicación informática, se tomó la decisión de desarrollar un sistema web que permitiera el acceso controlado de los datos necesarios para la realización de la evaluación docente. El sistema se estableció en un servidor dedicado, el cual fue instalado, por seguridad física y por aseguramiento de la información, en el espacio que la Universidad Autónoma de Nayarit tiene designado para sus servicios web, entre ellos su página principal. De esta manera, el acceso a la aplicación y el ambiente de trabajo que requiere el servidor, están garantizados para su correcto desempeño.

La programación se realizó en lenguaje PHP, mientras que el motor de la base de datos utilizada fue MySQL. Esta conjunción de herramientas ha tenido un buen historial de desempeño y un gran número de aplicaciones web están basados en estas tecnologías.

3.3. Diseño del cuestionario de evaluación

El cuestionario está integrado por 30 reactivos dobles y ponderables, en escala de *Likert*, que permiten al usuario a repensar su respuesta respecto al grado de cumplimiento de la competencia evaluada y la frecuencia con que se presenta el mismo, obteniendo así mayor objetividad en la medición del desempeño. Se realizó el análisis de validez y confiabilidad del instrumento mediante el procedimiento Alfa de Cronbach arrojando un alto grado de confiabilidad (0.951), para luego ser presentados en gráficos estadísticos de frecuencias simples. El sistema ofrece al usuario tutoriales para el uso de las diferentes opciones de la plataforma.

Se eligió evaluar competencias transversales, puesto que éstas se consideran destrezas que permiten desarrollar y aplicar las capacidades propias en actividades diversas que implican factores tanto cognitivos, como afectivos y comportamentales logrando un resultado cualitativamente superior al estándar. Las preguntas se

encuentran divididas en seis categorías o ítems: comportamientos de empoderamiento, comportamientos de iniciativa, comportamientos de trabajo en equipo, comportamientos de responsabilidad, comportamientos de comunicación y comportamientos de adaptabilidad al cambio.

4. Resultados

El sistema desarrollado cuenta con las características de un sistema web amigable, enfocado en el servicio al cliente de la aplicación. Se tomó en cuenta la seguridad de acceso a la información y la confidencialidad de la misma, de tal manera que los resultados de las evaluaciones están disponibles sólo para el interesado, mientras que el coordinador del área sólo verá los resultados globales de los docentes encuestados. La Fig. 1 presenta la pantalla principal del sistema.



Figura 1. Pantalla principal del sistema.

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema.

El docente podrá invitar a que le ayuden a realizar su evaluación a alumnos que él elija y a compañeros docentes. Las personas deben ser elegidas considerando que los resultados requieren ser imparciales y reales, para que puedan reflejar la valoración verídica que le ayude al docente a establecer su calificación sin prejuicios ni ventajas.

El sistema incluye una pantalla de bienvenida, que se muestra en la Fig. 2, que ofrece la introducción a la plataforma de evaluación.

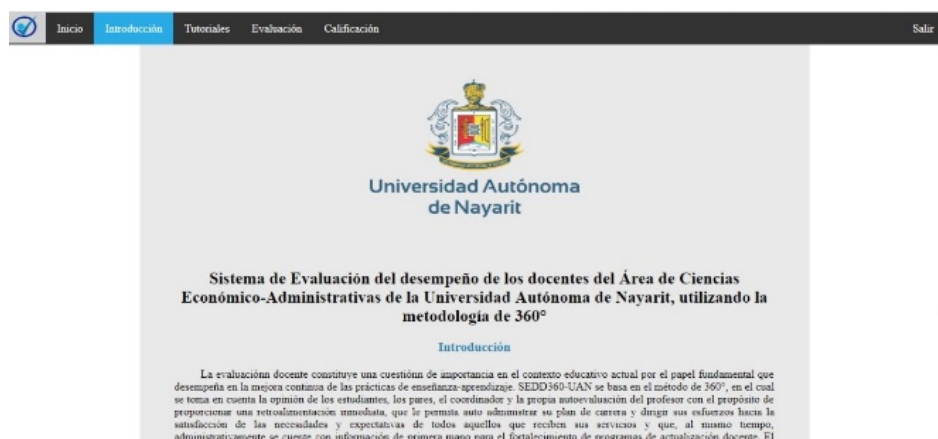


Figura 2. Pantalla de bienvenida al sistema de evaluación.

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema.

El sistema permite establecer las relaciones de las evaluaciones entre el docente, los alumnos, el coordinador del programa académico y los pares evaluadores, asegurando que cada uno de los participantes actúe exclusivamente en el proceso que le corresponde. De esta manera, cada actor se involucra exclusivamente en el escenario que le involucra y tiene acceso únicamente a la información que le atañe.

Las preguntas de evaluación están precargadas en el sistema (ver Fig. 3) y fueron elaboradas a lo largo del proceso de investigación que se ha realizado, siendo éstas las que se determinaron como las más relevantes para que el docente tenga un resultado confiable y con la certeza de que será la información que le permita dar continuidad a su desarrollo.

No	D	C	B	A	N/E	Ponderación de frecuencia			
Ausencia de competencia	Necesita desarrollo	Competente	Alumne Competente	Modelo de rol	No puede ser evaluado	Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 Tiempo 50%	Ocasional 25%

COMPORTAMIENTOS DE EMPODERAMIENTO

Comprende sus propias fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen su base de acción con su grupo de trabajo. Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades para crear en los estudiantes un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Proporciona dirección. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los estudiantes del grupo para lograr un valor añadido superior para el mismo. Tiene adecuada integración al grupo. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los estudiantes.

1
 Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus alumnos e identifica oportunidades de desarrollo para los mismos.
 --Valoración-- --Porcentaje--

2
 Consensia con sus alumnos tareas y actividades que contribuyen a cumplir los objetivos de desarrollo en los mismos y los anima a buscar oportunidades de aprendizaje.
 --Valoración-- --Porcentaje--

3

Figura 3. Proceso de evaluación docente en el sistema.

Fuente: Elaboración propia.

El formato de la evaluación es muy ágil y amigable, el usuario en todo momento tiene a disposición las escalas de valuación y ponderación de frecuencias, lo cual favorece la objetividad en sus juicios.

El sistema emite los resultados una vez que el docente se ha autocalificado y que cuente con las evaluaciones de alumnos, pares y de su coordinador. Como se muestra en la Fig. 4, la retroalimentación se presenta en forma de tabla numérica y en forma gráfica para que se tenga una más rápida lectura y comprensión de la información.

El coordinador del área sólo podrá ver la información global del personal a su cargo, mientras que cada docente podrá visualizar exclusivamente sus resultados. Los alumnos sólo participan evaluando a los docentes que les hayan solicitado su opinión, pero no pueden ver la calificación final.

De igual forma, conforme se van completando las evaluaciones por cada docente, el sistema tiene la capacidad de emitir un reporte general que está disponible para cada coordinador de programa, así como el informe global consolidado para la unidad académica correspondiente, cuyo ejemplo se muestra en la Fig. 5.

El sistema permite el análisis gráfico comparativo entre la meta propuesta y el logro obtenido actualmente, complementándose con la interpretación textual de los resultados. La propuesta contempla una periodicidad anual de la evaluación, con la intención de planear realmente un desarrollo humano consistente, que podrá compararse año con año.



Figura 4 Resultado individual de la evaluación docente.

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema.



Figura 5. Resultado global de la evaluación docente.

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema.

5. Conclusiones y discusión

La continuidad que se dio en esta investigación a las etapas que la anteceden sobre la evaluación del desempeño docente, da cuenta de los beneficios de ésta valorización tomando en cuenta los 360° del contexto en que se realiza la práctica educativa. El uso y aplicación de las tecnologías de información se han constituido, hoy por hoy, en una herramienta indispensable en la productividad en cualquier área del conocimiento. Con la implementación del sistema web SEDD360, es posible conocer la apreciación de quienes conocen realmente el desempeño de los

catedráticos por la cercanía de trato. Por otra parte, se garantiza la confidencialidad de la información, ya que sólo el docente evaluado tiene acceso a sus resultados individuales. Para la administración es también un recurso importante en la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de los profesores del área.

Por el momento el sistema tiene la limitante de que su aplicación está diseñada específicamente bajo los indicadores definidos en el Área de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Nayarit, sin embargo, por tratarse de competencias transversales, es posible adaptarlas a cualquier campo del conocimiento y a cualquier administración, incluso, a organizaciones empresariales.

Es indiscutible que el ser humano está programado para evaluar, continuamente se toman decisiones, buscando siempre ser mejores. La calidad de la educación no es la excepción, su importancia radica en el futuro y el desarrollo de las naciones, en la formación de excelentes profesionistas, capaces de competir mundialmente. Los procesos de evaluación han ido evolucionando y se han transformado con el paso de los años, con la aplicación de las nuevas tecnologías se pueden desarrollar diversas herramientas que ayude a que la educación avance a nivel global, y que en las instituciones de educación superior se puedan obtener mejores resultados en la calidad de la formación de los estudiantes, mediante el perfeccionamiento en la detección de necesidades de capacitación del personal docente.

Con la realización de este proyecto se busca contribuir a conocer el nivel de cumplimiento de las competencias transversales, que son destrezas que le permiten al individuo desarrollar y aplicar sus propias capacidades en acciones diversas y que implican factores cognitivos, afectivos y comportamentales.

6. Referencias

- [1] Sifuentes, A., Hoyos, C., Sifuentes, E. (2017). Evaluación de 360° a docentes de nivel superior. En A. Zaldívar, *Investigación educativa, encuadres y enfoques. Reflexiones docentes de la Universidad del Pacífico Norte*. Mazatlán: Universidad del Pacífico Norte UNIP.
- [2] Mazariegos, A. (2016). *GLOCALTHINKING. Un espacio para los profesionales de RRHH*. Recuperado de: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- [3] Estrada, U. (2016). *Características del desempeño docente del nivel medio Superior en la Universidad Autónoma de Nayarit*. Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit.
- [4] Rivas, M. (2014). *Ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño, según el criterio de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- [5] Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación (ANUIES). (2008). *Evaluación, certificación y acreditación en la educación superior de México. Hacia la integración del subsistema para evaluar la educación superior*. México: ANUIES.
- [6] Flores, P., García, C. (2014). La reforma Educativa en México: ¿Nuevas reglas para las IES?. *Revista de educación superior*, 43 (172), 9-31.
- [7] Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1993). *Ley General de Educación*. México: Secretaría de Educación Pública.
- [8] Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México. Recuperado de: https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf
- [9] Diario Oficial de la Federación. (2016). *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública*. México. Recuperado de: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5f29a659-4363-41d8-b7d2-f5886b9057c0/risep.pdf>
- [10] Tamayo, T. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- [11] Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.