



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Fortalecimiento de los procesos de evaluación del profesorado del Posgrado de la Universidad La Salle Chihuahua

Silvia Ivonne Márquez Murga

Universidad La Salle Chihuahua (ULSA)
smarquez@ulsachihuahua.edu.mx

Carmen Griselda Loya Ortega

Centro de Investigación y Docencia (CID)
grisloya@hotmail.com

Área temática 12. Evaluación educativa.

Línea temática: Evaluación docente y desarrollo profesional.

Tipo de ponencia: Intervenciones educativas sustentadas en investigación .



Resumen

El proceso de investigación acción efectuado dentro de la Coordinación de Posgrado de la Universidad La Salle Chihuahua (ULSA) involucró un diagnóstico general y tres líneas de acción. El proyecto se realizó del 2017 al 2019 para fortalecer los procesos de gestión en la institución, a través de 11 proyectos con 48 estrategias y 186 actividades clasificadas en tres ejes; no obstante el presente reporte alude únicamente a las acciones para favorecer el proceso de mejora continua del profesorado a través de la evaluación docente, con dos estrategias y siete actividades; además del proyecto para presentar el informe de resultados de evaluación docente con dos estrategias y cuatro actividades. El seguimiento utilizó como medios, la observación y el análisis documental de textos que constituyen evidencias de la operación diaria del posgrado. En la fase de diagnóstico participaron nueve colaboradores de distintas áreas de la Universidad, incluida Rectoría, Dirección Académica, Maestros de tiempo completo del Posgrado, Administración, Formación, Control Escolar y Recursos Humanos. Los resultados se presentan con narrativas que intentan, a través de la descripción, generar imágenes que representen la realidad que se vivió a lo largo del proceso de implementación de cada estrategia para robustecer los procesos de evaluación del profesorado y emplearlo como medio para la mejora.

Palabras clave: *Evaluación, Evaluación Educativa, Evaluación Académica, Calidad Docente, Mejoramiento Profesional.*

Introducción

La investigación acción, encuentra fundamento en las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico.

Procedimiento para la realización del Diagnóstico

Para esta fase, se construyó el instrumento denominado *Indicadores para Valorar el Posgrado de la ULSA Chihuahua* que revisa 156 indicadores del Modelo de Calidad Lasallista 2.0 (MOCALA) éste constituye un referente para orientar la gestión, fortalecer la identidad institucional y calidad del servicio educativo en instituciones lasallistas (La Salle Distrito México Norte, 2013). Retomamos 44 indicadores, para cada indicador se desarrollaron elementos que permiten valorar sus características, es decir, se fragmentó cada componente del indicador para verificar, desde la opinión de los informantes, si se cumple con los elementos a los que se alude. El instrumento contiene 78 elementos, distribuidos como indica la Tabla 1.

Tabla 1. Ámbitos, indicadores y elementos del instrumento para diagnóstico

ÁMBITO	INDICADORES	ELEMENTOS
3. Educador	13	27
5. Institucional	25	44
6. Las relaciones interinstitucionales y proyección social	8	7

Un diagnóstico posibilita la identificación de “hechos, acciones, logros, puntos «fuertes» y «débiles» relativos a la organización y el funcionamiento de la institución” (Antúnez, 1998, pág. 44); constituyó el acercamiento inicial a las significaciones que poseen nueve personas que desempeñan funciones clave dentro de la Universidad y que evaluaron la operación de la Coordinación del Posgrado de la ULSA.

La importancia que se le atribuye a la realización de este diagnóstico, a partir de la visión de los integrantes del equipo, se funda en el grado de relevancia al que refieren López y Lanckenau al identificar al equipo de trabajo como un recurso para fomentar la mejora, destaca la necesidad de generar “una cultura de equipo dinámica y cohesiva para incrementar la productividad individual y colaborativa” (2017, pág. 157).

Se diseñó un instrumento personalizado para cada participante, con espacio para plasmar su opinión respecto de cada indicador. El diagnóstico generó una visión consistente y cercana con la realidad que vive cada informante, con ello fue posible efectuar “un análisis de las tendencias, situaciones deseables y posibles” (Ruiz Cantisani, 2015, pág. 46). Para entender las condiciones en las que opera la Coordinación del Posgrado, se procesaron las respuestas de los nueve instrumentos en una base de datos del programa Excel de Microsoft; el primer tratamiento consistió en integrar las respuestas de los informantes, de acuerdo con el indicador que evaluaron; se empleó como identificador el nombre de la persona para tener como referente el área desde la que se emitió el juicio valorativo. Se recopiló, para cada indicador, la visión global de los evaluadores.

El segundo tratamiento de los datos se efectuó para recuperar las áreas de oportunidad y las fortalezas que refirió cada informante, en función del indicador evaluado. Se mantuvo la idea de analizar los elementos e indicadores que conforman cada ámbito “desde el punto de vista de todos los actores... el análisis debe aceptar la contradicción y los diferentes significados de un mismo hecho” (Fernández, 1994, pág. 43), la adhesión a este principio posibilitó la comprensión integral de cada ámbito a partir de las interpretaciones de los informantes. Luego se procedió a categorizar las áreas de oportunidad detectadas empleando colorimetría. A continuación, se alude al producto del análisis de las respuestas de los integrantes del equipo evaluador.

Resultados del Diagnóstico

La valoración permitió generar una descripción de la forma en la que se efectuaba la evaluación de la docencia y la comunicación de los resultados de evaluación. Se develó que las evaluaciones de la docencia se realizaban en papel; al término del módulo, a cada estudiante se le proporcionaba un cuestionario con 12 ítems distribuidos en cuatro apartados. Los estudiantes emitían su opinión empleando una escala del uno al cinco para valorar distintos aspectos del profesor que lo atendió en la asignatura; además contenía un espacio para comentarios abiertos por parte de los alumnos.

La información proporcionada por los estudiantes se capturaba en una base de datos de Excel para obtener el promedio general y los promedios en los aspectos sometidos a juicio.

Los resultados por docente incluían el promedio en cada uno de los 12 ítems, el *resumen de valoración* que consistía en la integración de los promedios de cada rasgo evaluado y la representación gráfica de dicho resumen. Se entregaba impreso a los docentes que lo solicitaban y en casos excepcionales a profesores que no salían bien evaluados.

Cada semestre se efectuaba el *Resumen Ejecutivo de la Evaluación Docente del Posgrado* organizado por maestría; incluía el listado de profesores que laboraron durante los módulos del semestre, los promedios que obtuvieron y el promedio general por maestría; este resumen se entregaba a la Dirección Académica.

El primer aspecto que se identifica como deseable, en función de la forma en la que se efectuaba este proceso, se relaciona con la finalidad o propósito de la evaluación del profesorado; pareciese que se imprime mayor énfasis en el cumplimiento de la entrega del *Resumen Ejecutivo*, como forma de cumplimiento de un requisito administrativo, dejando de lado los beneficios que pudiese generar en términos del potencial para incidir en el perfeccionamiento de los docentes. Para Santos Guerra (1993), citado por Marcelo y colaboradores “lo más importante no es hacer la evaluación del profesor. Ni siquiera hacerla bien. Lo verdaderamente importante es saber a quién va a favorecer, al servicio de quién se va a poner, qué tipo de beneficios va a reportar.” (2001, pág. 175)

Se detecta la necesidad de integrar la opinión de otros agentes, pues solo se contemplaba la que emiten los estudiantes.

Una limitante que se detecta, en términos del uso de la información, es que al no realizar una entrega y revisión sistemática de los resultados, ésta pierde la capacidad para “ayudar a mejorar su acción didáctica...favorecer el perfeccionamiento docente en destrezas y habilidades instructivas” (Marcelo, y otros, 2001, pág. 176) si se proporciona realimentación es posible apoyar al docente a identificar aspectos desconocidos y transformar sus puntos débiles.

El empleo de los resultados de evaluación como insumo para la toma de decisiones en relación con la contratación y movimientos del personal, también constituye un aspecto que puede potenciarse; al respecto, Marcelo y colaboradores (2001, pág. 178) plantean que “la evaluación puede servir para detectar a los individuos que tratan de acceder a un puesto, para retener a aquellos que pudieran abandonar la plaza...o para forzar la salida de otros.”

Un aspecto más, en términos de la evaluación, es definir el perfil del docente lasallista, pues la evaluación que se efectuaba no contempla en forma explícita rasgos de la educación lasallista.

Las áreas de oportunidad detectadas a partir del proceso de diagnóstico se relacionan con la necesidad de que los resultados de la evaluación se utilicen como herramienta para incidir en el perfeccionamiento de los docentes; se recomienda integrar la opinión de otros agentes y proporcionar retroalimentación con relación a los resultados, se sugiere incluir rasgos del perfil del docente lasallista ya que la evaluación que se realiza no lo contempla explícitamente.

Desarrollo

Los fundamentos teóricos y metodológicos que se integran, constituyen la base del proceso de mejoramiento propuesto con los proyectos que contempla la investigación acción de la que se da cuenta.

Fundamentos

La cultura de la evaluación permite mejorar el quehacer educativo, si se diseña de forma dinámica, continua, cíclica y periódica, se posibilita la realización de un seguimiento a las mejoras (Barrera & Aguado, 2007).

La evaluación verifica el nivel de consecución de metas y objetivos, orienta el logro de la calidad, permite la elaboración de juicios de valor y posibilita la corrección durante el proceso, con la finalidad de mejorar el quehacer de quienes conforman la institución (Osoro, 1995).

Constituye una práctica deseable en las universidades, suele abarcar la valoración de las funciones sustantivas; se emplea como estrategia de mejora permanente de la docencia, la investigación o los servicios que proporciona. La necesidad de desarrollarla es ampliamente aceptada; un motivo que explica el auge de la cultura de la evaluación en educación superior, es el mejoramiento en aspectos administrativos que pueden ser

empleados con fines de control interno, aprendizaje institucional y mejoramiento de la calidad para cumplir con criterios de certificación y acreditación de este tipo de organizaciones. (Ospina, 2008)

Las instituciones educativas deben generar una cultura de evaluación como mecanismo de mejora y rendición de cuentas a la comunidad (Barrera & Aguado, 2007). Si se asume el sentido formativo que posee, encaminará a la institución en el proceso de comprensión y reflexión crítica, que sienta bases para la transformación de procesos de atención durante la enseñanza; para ello se requiere del involucramiento y participación de los docentes, quienes determinan, en función de la autorreflexión de su práctica si efectúan modificaciones.

La evaluación de la docencia debiese contemplar la diversidad de roles y funciones que desempeña el profesor universitario, ello implica la definición del *buen profesor*, lo que nos encaminó a la necesidad de precisar rasgos del perfil del docente lasallista, el conocimiento de la asignatura, la atención cercana al alumnado y dominio de procedimientos didácticos (Ruiz, 2005).

En este tenor es que se asume que “los mejores evaluadores serán los estudiantes, los mismos profesores y probablemente será necesario añadir una mirada exterior” (Rueda & Díaz-Barriga, 2010, pág. 36). Lo que se pretendió en la Coordinación del Posgrado de la ULSA, fue impulsar un proceso de valoración tendiente al mejoramiento de la práctica docente del profesorado, ello implicó sentar las bases para su realización, de tal forma que, desde la Coordinación como agente evaluador, pudiese efectuarse un acompañamiento constante, se proporcionara orientación profesional, en el marco de un diálogo que realimentara el quehacer del profesorado. El objetivo de la evaluación formativa, fue lograr un progresivo perfeccionamiento y autodesarrollo del profesor como persona y como docente. (Arbesú & Rueda, 2003)

Rasgos generales del diseño metodológico

Se asume al enfoque cualitativo y al método de la investigación-acción como los aspectos metodológicos que orientan el estudio, el soporte lo brinda la participación asumida por diversos actores de la ULSA que se enfocaron en analizar una determinada situación; en este caso la evaluación del profesorado del posgrado; con miras a mejorar la racionalidad de sus prácticas y la comprensión de los ambientes en los que se desarrollan (Kemmis & Mc Taggart, 1988).

El trabajo interpretativo realizado, indaga y analiza críticamente para captar los rasgos de cotidianidad en la operación del Posgrado, ello permitió la implementación de acciones que constituyeron un medio para retroalimentar los procesos que se efectuaban.

La observación se emplea como técnica para recolectar datos que se plasman a través de un registro sistemático de comportamientos y situaciones, enmarcadas en un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández, Collado, & Baptista, 2014) que permiten dar cuenta de la experiencia en materia de la evaluación del profesorado que labora en el posgrado de la ULSA; para ello se emplearon diarios de registro del quehacer

cotidiano en este entorno. Los textos interpretativos que caracterizan los reportes de investigaciones cualitativas, demanda la acumulación de “numerosos textos provenientes de diferentes técnicas” (Osses, Sánchez, & Ibañez, 2006, pág. 120).

La necesidad de analizar en forma holística los avances en la superación de áreas detectadas en la fase de diagnóstico, nos encaminó a recuperar evidencias de diversas fuentes; se integra evidencia fotográfica, reportes de evaluación y de funcionamiento entregados a las áreas administrativas, actas del comités, de reuniones para planeaciones semestrales, relatorías de academias, reportes contables, bitácora diaria del posgrado, correspondencia y memorándums. Su empleo se vincula con un análisis sistemático, permeado por la forma de dar respuesta a las preguntas de indagación y los objetivos planteados para el estudio.

Estrategias para favorecer el proceso de mejora continua del profesorado a través de la evaluación docente

Al planificar los proyectos para el fortalecimiento de la gestión en la Coordinación del Posgrado de la ULSA Chihuahua, el concepto de calidad se encuentra implícito a lo largo del proceso, la guía para el logro de la calidad de la educación lasallista la encontramos en los indicadores del MOCALA, considerados como base para el diagnóstico y orientación para el diseño de estrategias que permiten la mejora.

El proceso de investigación acción, en su fase de formulación de estrategias, elaboró 11 proyectos con 48 estrategias y 186 actividades clasificadas en tres ejes; no obstante, el presente reporte alude únicamente a dos proyectos del eje para el fortalecimiento de la docencia, ambos proyectos integran cuatro estrategias y 11 actividades que se enfocan en el cumplimiento de dos objetivos generales:

- Favorecer el proceso de mejora continua del profesorado a través de la evaluación docente.
- Robustecer el informe de resultados de evaluación de la docencia y emplearlo como medio para la mejora.

Derivado de estas finalidades, se prevé la revisión de los criterios que se emplean, la incorporación de medios digitales para la realización de la evaluación de las y los docentes, la aplicación del instrumento de evaluación al término de cada módulo y la conformación de una especie de archivo o expediente de cada profesor. Estos insumos se emplearon para retroalimentar al profesorado con la intención de mejorar el desempeño de quienes no se ajustan a los requerimientos.

Con la finalidad de presentar el informe de resultados de evaluación a las instancias de la Universidad; se plantea la incorporación de un proyecto que contiene dos estrategias y cuatro actividades que prevén, para la interpretación de los datos que se recogen con el instrumento de evaluación del desempeño docente, la opinión que emiten los estudiantes, aunado al juicio valorativo que se emite desde la coordinación del posgrado. Se estipula que el reporte de evaluación se conservará impreso en el expediente de cada docente y se enviará tanto a la Dirección Académica como a Rectoría; se cerrará el círculo con la atención a las observaciones a las que dé lugar en las instancias descritas, aunado al empleo de los resultados para la realización de una especie de encuentro dialógico con cada docente, que permita reflexionar para robustecer su quehacer.

Cabe resaltar que cada uno de los proyectos explicita, además de las estrategias y las actividades que encaminarán al cumplimiento de los objetivos, los recursos (humanos, financieros y materiales), el tiempo previsto y los agentes encargados de su cumplimiento. Se integran los productos y evidencias que deberán recabarse con las 11 actividades, para acreditar su realización y brindar seguimiento al proceso de mejora continua del profesorado a través de la evaluación docente. El cronograma de implementación se integra como un medio para orientar la ejecución de las acciones.

Resultados de las acciones para fortalecer los procesos de evaluación del profesorado

La gestión educativa que se efectuó nos da oportunidad de transformar las prácticas que impiden un cambio para incrementar la calidad del servicio que se ofrece en la Universidad, por ello, los proyectos formulados atienden como eje, lo que en algunos centros educativos de educación superior asumen como funciones sustantivas, aquí se integra el eje de la administración por la relevancia que se le atribuye a la función de la Coordinación del Posgrado para generar una planificación y acciones conjuntas, no solo con el personal de base de la Coordinación, sino intentando involucrar a las y los docentes que se contrata. Se imprime énfasis en la detección de las áreas de oportunidad y necesidades de profesionalización del profesorado, como base para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes que obtendrán los estudiantes de esta institución lasallista, aunado al interés en cohesionar a quienes conforman el equipo de trabajo para que estén en condiciones de romper con inercias y mejorar su desempeño.

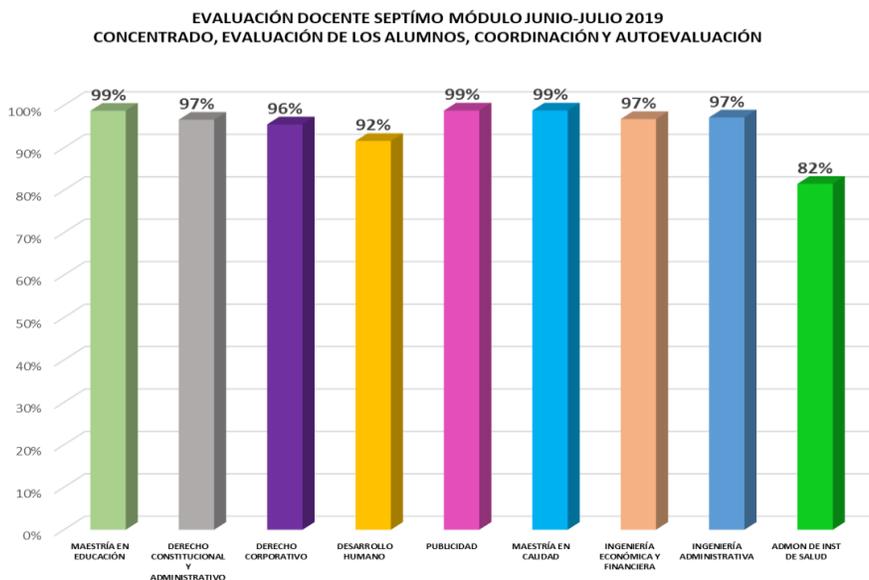
La primera estrategia para favorecer el proceso de mejora continua del profesorado a través de la evaluación docente, consistió en elaborar el informe de resultados de evaluación de manera electrónica, ya que anteriormente se hacía un concentrado en una hoja de cálculo, a partir del instrumento impreso en el que cada estudiante anotaba las valoraciones que emitía para los maestros; después se elaboraba un concentrado con gráficas. Este proceso funcionó mientras fueron pocos maestros y programas de maestría, no obstante, el crecimiento del posgrado se reflejó tanto en el aumento de programas de maestría, como en la cantidad de docentes y estudiantes que se atendieron. La tabla 2 da cuenta de ello.

Tabla 2. Maestros y programas vigentes en la Coordinación de Posgrado

UNIVERSIDAD LA SALLE CHIHUAHUA						
COORDINACIÓN DE POSGRADO						
MAESTROS Y PROGRAMAS VIGENTES						
AÑO	SEMESTRE	MAESTROS DE PLANTA	MAESTROS HORA CLASE	MAESTROS BASE (CONTRATADOS QUE PUEDEN DAR O NO CLASES DURANTE EL SEMESTRE)	NUMERO DE DOCENTES ACTIVOS	PROGRAMAS VIGENTES
2015	AGOSTO - DICIEMBRE	4	31	35	14	MC, MIEF, MIA
2016	ENERO - JUNIO	3	44	47	23	MC, MIEF, MIA
	AGOSTO - DICIEMBRE	3	39	42	19	MC, MIEF, MIA, MES
2017	ENERO - JUNIO	3	58	61	31	MC, MIEF, MIA, MES, MDCA
	AGOSTO - DICIEMBRE	3	55	58	25	MC, MIEF, MIA, MES, MDCA, MDPC
2018	ENERO - JUNIO	3	67	70	36	MC, MIEF, MIA, MES, MDCA, MDPC, MAIS
	AGOSTO - DICIEMBRE	5	57	62	42	MC, MIEF, MIA, MES, MDCA, MDPC, MAIS, MP, MDH
2019	ENERO - JUNIO	5	87	92	55	MC, MIEF, MIA, MES, MDCA, MDPC, MAIS, MP, MDH
	AGOSTO - DICIEMBRE	5	79	84	63	MC, MIEF, MIA, MES, MDCA, MDPC, MAIS, MP, MDH

A partir del incremento de la cantidad de docentes que laboraban en los nueve programas de maestría, surgió la necesidad de implementar un sistema para el procesamiento de datos, lo primero que se hizo fue establecer, en conjunto con el personal base de la Coordinación, criterios respecto de la evaluación, una vez establecidos, se diseñó la encuesta en el sistema CuestionPro, esto permitió que los alumnos contestaran de manera electrónica y elaborar un archivo con el reporte de resultados de cada docente, de manera más eficiente.

Figura 1. Evidencia de Resultados de la Evaluación docente, por Programa de Maestría



La gráfica que muestra la Figura 1, es un ejemplo de los resultados de evaluación docente, que incluye el resumen ejecutivo que se entrega a Dirección Académica y Rectoría.

El contenido del reporte de evaluación individual de cada maestro especifica los datos generales de la asignatura y módulo en el que laboró. El informe se realiza con la finalidad de retroalimentar el desempeño del profesorado de acuerdo con valoraciones y comentarios de los alumnos que participaron en la clase que impartió, se integra la evaluación que emite la Coordinación y un aspecto esencial que contemplan los procesos de mejora, la autoevaluación que realiza el mismo profesor respecto de su desempeño; esto también constituye una adhesión.

La evaluación que emite el alumnado contempla cuatro aspectos relacionados con el manejo del contenido; aspectos metodológicos y didácticos para la impartición de la asignatura; el tipo de relación y atención que se brindaba al estudiantado; aunado a los instrumentos, criterios y evaluación que efectuó cada profesor; en conjunto proporcionan juicios valorativos del estudiantado referente a la impartición de la cátedra. Se integró en el instrumento un espacio para que los estudiantes respondieran en forma abierta al cuestionamiento ¿Cuál es tu opinión respecto del desempeño del docente?

El informe personalizado integra la evaluación que emite el Coordinador, consta de nueve preguntas relacionadas con la participación del docente en actividades del posgrado, asistencia, puntualidad, horarios, entrega de calificaciones, entre otros.

La autoevaluación contiene criterios de índole general, metodológicos y de actualización. Esta valoración se recupera con la herramienta CuestionPro y se envía al cierre del módulo a través de correo electrónico para que cada docente la responda. El reporte integra los tres resultados (Ver Figura 2).

Figura 2. Segmento de informe de resultados de evaluación

Tabla 1. Evaluación de Alumnos

Catedrático (a)	Contenido	Metodología	Relación	Evaluación	Promedio
JESÚS REYES OROZCO	97%	97%	96%	98%	97%

Tabla 2. Resultados concentrados

	Evaluación Alumno	Evaluación Coordinación	Autoevaluación	RESULTADO FINAL
MAESTRÍA EN DERECHO CORPORATIVO				
JESÚS REYES OROZCO	97%	100%	88%	98%

Con los reportes obtenidos estuvimos ante la posibilidad de enviar los resultados a cada docente. Dado que la intención era que el profesorado considerara los resultados como elemento para la mejora continua; la segunda estrategia consistió en analizar los resultados de la evaluación docente, la interpretación de los datos contemplaba las aportaciones y puntos de vista de los alumnos, la coordinadora y la autoevaluación. A los maestros en quienes se detectaron áreas de oportunidad se les programó entrevista para comentar y

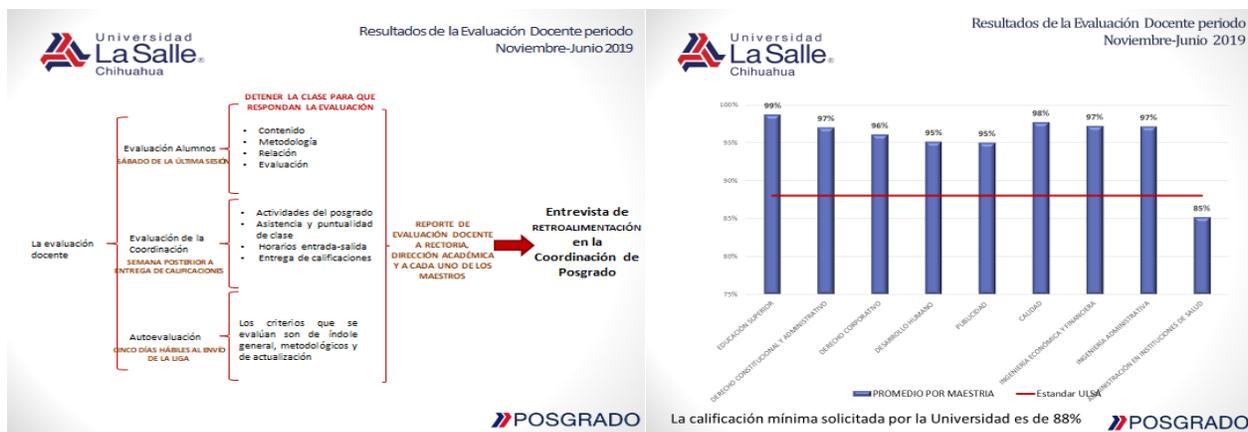
establecer propuestas para mejorar su cátedra, las observaciones que los alumnos expresaron se vincularon en su mayoría, con aspectos pedagógicos, de relación, evaluación y comunicación.

Cuando un docente obtiene de manera reiterada resultados por debajo de lo esperado, se toman decisiones de seguir, o no, contratando sus servicios; ya que debió tomar en cuenta las observaciones de sus evaluaciones anteriores, las recomendaciones realizadas en el momento de la contratación, así como aquellas que se abordan durante las entrevistas para retroalimentación.

El fortalecimiento del proceso de evaluación del profesorado constituyó uno de los aciertos para incentivar la mejora continua de las prácticas docentes, ya que se rebasó lo que Mario Rueda y Edra Luna plantean como limitante en procesos de evaluación efectuados en universidades del país, pues las acciones actuales se perciben como “funciones de control y fiscalización...y...muy pocas veces contribuyen al perfeccionamiento profesional de los profesores y a la obtención de mejores condiciones para el desarrollo institucional (2011, pág. 10).

Del proyecto para presentar el informe de resultados de evaluación docente, se implementaron dos estrategias. La primera consistió en elaborar el reporte de evaluación docente para Dirección Académica y Rectoría, se interpretaron los resultados considerando las aportaciones de los distintos agentes, se elaboró cada semestre un reporte ejecutivo con resultados de evaluación por maestría y estadísticas comparativas, para apreciar y examinar el nivel de rendimiento; esto permitió clasificar a los mejores maestros. El reporte incluye el listado de docentes con los que tuvimos que realizar entrevistas para buscar soluciones de mejora. La clasificación mínima requerida para el profesorado es de 88%. (Ver Figura 3)

Figura 3. Evidencias del reporte de Resultados de la Evaluación Docente Semestral



La segunda estrategia contempló la forma para enviar el reporte de evaluación a las autoridades, para esto, se imprimieron los reportes para su archivo y resguardo en la Coordinación de Posgrado y se enviaron reportes electrónicos a Dirección Académica y Rectoría; una vez analizada la información, se realizaron reuniones para tomar decisiones en cuanto a la planta docente.

Conclusiones

Los objetivos alcanzados con la implementación de estos proyectos permitió generar una dinámica de trabajo que constituye una cultura de evaluación en la ULSA; posibilita garantizar la emisión semestral del informe de resultados de evaluación; incorporar el trabajo colaborativo para la construcción y definición de aspectos a evaluar, definición y acotación de responsabilidades con la explicitación de quiénes participan en este proceso, el procedimiento e instrumentos para realizarlo.

El logro más significativo en este trayecto consiste en el uso de los resultados de evaluación como medio para el establecimiento de espacios dialógicos con el profesorado para, de manera contextualizada, construir las vías para superar las áreas de oportunidad que emanen de la opinión de tres agentes distintos; el estudiantado, el agente evaluador representado por la coordinación del posgrado y la autovaloración que efectúa cada profesor que labora en los programas de maestría de la ULSA Chihuahua.

Referencias

- Antúnez, S. (1998). *El proyecto Educativo de Centro*. Barcelona, España: Graó.
- Arbesú, M., & Rueda, M. (2003). La evaluación de la docencia desde la perspectiva del propio docente. *REencuentro*, 56-64. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=340/34003606>
- Barrera, M. E., & Aguado, G. O. (2007). La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad. *Educare*, 11(37), 209-215. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=356/35603705>
- Fernández. (1994). *Instituciones Educativas, Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Argentina: Paidós.
- Hernández, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hil Education.
- Kemmis, S., & Mc Taggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- La Salle Distrito México Norte. (2013). *MOCALA 2.0 Modelo de Calidad Lasallista 2.0*. México.
- López Miranda, A., & Lankenau Caballero, D. (2017). *Administración de Proyectos. La clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Marcelo, C., Estebaranz, A., Imbernón, F., Martín-Moreno, Q., Mingorance, P., Montero, L., & Villa, A. (2001). *La función docente*. (C. Marcelo, Ed.) Madrid, España: Editorial Síntesis S.A.
- Oso, J. (1995). *Los Indicadores de Rendimiento en la Evaluación Institucional Universitaria*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Ospina, R. (2008). *Evaluación de la calidad en educación superior*. Madrid: Universidad Complutense. Recuperado el 7 de Abril de 2020
- Osses, S., Sánchez, I., & Ibañez, F. (2006). Investigación Cualitativa en Educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios Pedagógicos*, 119-133.

- Rueda, M., & Díaz-Barriga, F. (2010). *Evaluación de la docencia. Perspectivas actuales*. México: Paidós Educadores.
- Rueda, M., & Luna, E. (2011). *Trabajo Colegiado y su Influencia en la Aplicación de Estrategias de Enseñanza*. México: Instituto Universitario Anglo Español.
- Ruiz Cantisani, M. I. (2015). *Sistema de planeación para instituciones educativas (Segunda Edición ed.)*. México DF, México: Trillas.
- Ruiz, J. (2005). La evaluación de la docencia en los planes de mejora de la universidad. *UNEU Educación*, XXI(8), 87-102.