



Gestión del sistema de evaluación docente en las universidades del Ecuador, caso ULEAM, 2018

Proyecto fin de máster presentado por:	Dennys Adrián Zamora Pinargote
MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Director/a:	Dr. Fernando Maristany Ruíz
Ciudad	Manta - Ecuador
Fecha	Julio 23 de 2018
Firmado por:	

AGRADECIMIENTOS

La vida está plagada de retos, y uno de ellos es superarse. Tras verme dentro de una universidad de grados superiores, me he dado cuenta que más allá que un reto es una base para el entendimiento del futuro, de mi vida personal y profesional en el que estoy inmerso.

Por esta razón le agradezco a mi institución UNIR, a mis maestros por sus esfuerzos para un buen entendimiento en la materia, a mi tutora por el tiempo dedicado.

También agradezco a Dios por darme la oportunidad de salir adelante y a mi familia por la paciencia y el apoyo incondicional para que con méritos y esfuerzos pudiera graduarme como Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Dennys Adrián Zamora Pinargote

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y con ello las experiencias maravillosas de ella, por darme fuerzas y sabiduría para superar cada meta propuesta.

A María José Barreiro, la mujer incondicional que siempre me brinda su apoyo y está ahí para los momentos más duros de la vida y tener paciencia para los retos que nos ha puesto.

A Damián y Matías, mis gemelitos que llegaron alegrar mi vida, me enseñaron a crecer como persona y como padre.

A Adriancito, mi primer hijo, él me enseñó lo que es vivir, por quien luchar y seguir adelante.

A Geoconda Pinargote, mi madre, aquel ser que nunca se rinde y que, pese a que fallamos como hijos, siempre nos espera con los brazos abiertos.

Mis hermanos Fabián, Cristopher, Bryan y Joshua Zamora

¡Demás familiares, Gracias miles!

Dennys Adrián Zamora Pinargote

ÍNDICE

Índice	4
Índice de tablas	6
Índice de Figuras	8
Índice de símbolos, siglas y acrónimos.	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	11
2.1. objetivos del trabajo	11
3. Justificación del proyecto.....	12
4. Identificación del problema que sustenta la elaboración del TFM	12
5. MARCO CONCEPTUAL.....	14
5.1. BASES TEÓRICAS DE LA EVALUACIÓN DOCENTE.....	14
5.2. LA EVALUACIÓN DOCENTE. ESTUDIOS ACTUALES Y TENDENCIAS.....	19
6. SOLUCIÓN PROPUESTA.....	28
6.1. Metodología del trabajo.....	28
6.2. INSTRUMENTOS	30
6.3. Cronograma de fases y del proyecto.....	32
6.4. RESULTADOS.....	33
6.5. CONCLUSIONES PARCIALES Y DISCUSIÓN.....	46
7. PLAN DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DOCENTE	48
7.1. GENERALIDADES.....	48
7.2. ANTECEDENTES	49
7.3. FUNDAMENTO JURÍDICO	49
7.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51

7.5. ÁMBITO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO ACADÉMICO	51
7.6. MATRIZ DE ESTÁNDARES E INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	53
7.7. FUNCIONAMIENTO AUTOMATIZADO DEL MECANISMO	56
8. Bibliografía	62
9. Anexos	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala Likert que fundamenta el diseño de la encuesta.....	31
Tabla 2. El actual sistema de evaluación docente se implementa en concordancia con las regulaciones laborales vigentes en el Ecuador.	33
Tabla 3. El sistema de evaluación del desempeño laboral que utiliza la ULEAM califica objetivamente su desempeño.....	34
Tabla 4. Existe coherencia en el perfil de desempeño de las actividades establecidas en su contrato de trabajo y los indicadores aplicados para la evaluación.....	35
Tabla 5. Los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual de la ULEAM son adecuados.....	36
Tabla 6. La gestión del sistema de evaluación valora con objetividad sus competencias académicas como docente.....	37
Tabla 7. El actual sistema de evaluación docente gestiona con eficiencia sanciones en casos de incumplimiento profesional.	38
Tabla 8. El actual sistema de evaluación laboral impulsa el mejoramiento del desempeño docente.....	39
Tabla 9. El actual sistema de evaluación docente contiene mecanismos para el incentivo de logros académicos personales.	40
Tabla 10. El actual sistema de evaluación docente cumple con las necesidades de capacitación académica.	41
Tabla 11. La gestión del sistema de evaluación docente es administrada por personas con el perfil adecuado.....	42
Tabla 12. Los procedimientos al ejecutar la evaluación de desempeño son los adecuados.	43
Tabla 13. El actual sistema de evaluación docente fomenta el mejoramiento del ambiente laboral.	44
Tabla 14. Resumen del nivel de percepción docente.....	45

Tabla 15. Actividades Académicas	53
Tabla 16. Actividades de Investigación Formativa	54
Tabla 17. Actividades de Vinculación Comunitaria	54
Tabla 18. Matriz de Cualificación	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cronograma del proyecto.	32
Figura 2. El actual sistema de evaluación docente se implementa en concordancia con las regulaciones laborales vigentes en el Ecuador.	33
Figura 3. El sistema de evaluación del desempeño laboral que utiliza la ULEAM califica objetivamente su desempeño.....	34
Figura 4. Existe coherencia en el perfil de desempeño de las actividades establecidas en su contrato de trabajo y los indicadores aplicados para la evaluación.....	35
Figura 5. Los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual de la ULEAM son adecuados.....	36
Figura 6. La gestión del sistema de evaluación valora con objetividad sus competencias académicas como docente.....	37
Figura 7. El actual sistema de evaluación docente gestiona con eficiencia sanciones en casos de incumplimiento profesional.....	38
Figura 8. El actual sistema de evaluación laboral impulsa el mejoramiento del desempeño docente.....	39
Figura 9. El actual sistema de evaluación docente contiene mecanismos para el incentivo de logros académicos personales.	40
Figura 10. El actual sistema de evaluación docente cumple con las necesidades de capacitación académica.	41
Figura 11. La gestión del sistema de evaluación docente es administrada por personas con el perfil adecuado.....	42
Figura 12. Los procedimientos al ejecutar la evaluación de desempeño son los adecuados.	43
Figura 13. El actual sistema de evaluación docente fomenta el mejoramiento del ambiente laboral.	44
Figura 14. Resumen del nivel de percepción docente.	45

Figura 15. Mecanismo de evaluación cualitativa de Actividades Académicas	56
Figura 16. Mecanismo de evaluación cualitativa de Actividades de Investigación Formativa.....	57
Figura 17. Mecanismo de evaluación cualitativa para Actividades de Vinculación Comunitaria.....	58

ÍNDICE DE SÍMBOLOS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.

CEAACES: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior,	9
IES: Instituciones de Educación Superior,	9
MECD: Modelo de Evaluación de Competencias Docentes,	9
ULEAM: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí,	10

1. INTRODUCCIÓN

La creación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) data desde hace 60 años. Su función social ha cumplido con las metas propuestas, convirtiéndose en un polo de desarrollo donde se forman más de 16.000 personas, representando un ícono de desarrollo de significancia incalculable.

En Ecuador, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), es la institución que gestiona la evaluación de las Instituciones de Educación Superior (IES).

Si bien es cierto, CEAACES efectúa un proceso meticuloso del proceso de evaluación docente en las universidades del país, existen algunos aspectos que no quedan totalmente claro y procesos que han mostrado negligencia en el sistema de evaluación actual. De manera general, existen dudas por parte del docente sobre el aporte del proceso a su desempeño académico y el fomento del desarrollo institucional.

Algunos de estos factores se relacionan con los fallidos intentos autónomos de evaluación en las universidades, descriptores equívocos, problemas sustanciales en la concepción de los procesos y hasta limitaciones en la idoneidad del personal que aplica el proceso evaluativo. Del mismo modo, son discutibles los protocolos de evaluación de los procesos evaluativos cotidianos.

Adicionalmente a los problemas comentados hay otros derivados del cambio. En inminente la inclusión de competencias en los diseños curriculares de las IES, por ello, los docentes universitarios han tenido que enfrentar el replanteo de la planeación curricular, desarrollo de nuevas temáticas en clases y formas de evaluación novedosas. Consecuencia del cambio comentado, obliga al reemplazo de los mecanismos evaluativos vigentes en las IES, homologando su esencia en función de los nuevos lineamientos curriculares que se fundamentan en competencias académicas.

El proceso de evaluación vigente, guarda analogía con la gestión y supervisión la labor académica de los docentes. Se hace énfasis en la actualidad por el mejoramiento del proceso de evaluación mediante actividades que viabilicen el mejoramiento continuo y permanente de la labor académica dentro del aula de clases. Estas acciones se articulan con el propósito de fomentar los nuevos mecanismos fundamentados en el reciente Modelo de Evaluación de Competencias Docentes (MECD).

El presente estudio evaluará la gestión del sistema de evaluación docente de las universidades del Ecuador, a través del estudio de caso en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM).

Para efectuar la evaluación se implementará un diagnóstico de campo a través de encuestas, determinando el criterio docente respecto al nivel de satisfacción con la gestión del sistema de evaluación vigente.

De este modo se pretende identificar los factores laborales, administrativos y académicos que afectan a la actual gestión del proceso de evaluación, con la finalidad de diseñar un Plan de Evaluación Integral del Docente que integre los resultados del diagnóstico para mejorar las condiciones académicas y laborales inherentes a la planta docente de la ULEAM.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO.

2.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

2.1.1. Objetivo general

- Evaluar la gestión del sistema de evaluación docente de las universidades del Ecuador a través del estudio de caso en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

2.1.2. Objetivos específicos

- Determinar aspectos generales del proceso de evaluación docente en la ULEAM, para realizar un diagnóstico eficiente de la situación actual.
- Identificar los factores laborales, administrativos y pedagógicos que afectan a la actual gestión del proceso de evaluación docente en la ULEAM.
- Diseñar un Plan de Evaluación Integral del Docente que integre los resultados del diagnóstico para mejorar las condiciones laborales, administrativas y académicas docentes en la ULEAM.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

El proceso de evaluación docente en educación superior en Ecuador está cambiando. El modelo vigente presenta algunos problemas y el nuevo introduce nuevos índices y procesos.

La incorrecta evaluación del docente tiene severas consecuencias sobre la calidad del desempeño académico del profesional.

Para analizar el actual proceso se estudiará gestión de la evaluación docente en la ULEAM como nuestra del sistema.

Se analizará la evaluación de aspectos laborales, de aspectos administrativos y de aspectos pedagógicos del entorno universitario y su repercusión sobre el desempeño académico de la planta docente en la ULEAM.

Tras caracterizar los inconvenientes del proceso de evaluación docente actual se plantearán correctivos y sugerencias o modificaciones del proceso.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA QUE SUSTENTA LA ELABORACIÓN DEL TFM

La incorrecta evaluación del docente tiene serias consecuencias sobre la calidad del desempeño académico del profesional. Estos problemas se representan en las fases que inciden el proceso académico de la enseñanza superior. Aspectos laborales, administrativos y pedagógicos se ven incididos por la mala gestión de los recursos teóricos, metodológicos y procesales de la evaluación docente en la ULEAM.

En la actualidad, la ULEAM cuenta con una guía metodológica para desarrollar el proceso evaluativo del docente. No obstante, la gestión de esta guía tiene aspectos incómodos para la planta docentes que repercute en aspectos de desempeño que deben ser debidamente caracterizados y medidos de manera objetiva.

La investigación que se plantea tiene como principal objetivo contribuir en la mitigación de limitaciones derivadas del sistema evaluativo en el área académica, administrativa y/o laboral en el que se desenvuelve la planta docente. Se implementará un estudio que contribuya en el mejoramiento continuo y permanente del ejercer académico de los docentes para el mejoramiento del ambiente laboral en la ULEAM.

Con la introducción, motivación y el área del problema identificados plenamente, se efectúa la siguiente formulación del problema:

¿Cómo mejorar la gestión del sistema de evaluación docente de las universidades del Ecuador?

Esta pregunta intentará responder a través del estudio realizado en la ULEAM, analizando los siguientes aspectos que influyen en el proceso de evaluación y satisfacción del personal docente:

- Los aspectos teóricos, legales y referenciales del proceso de evaluación.
- Los factores laborales, administrativos y académicos existentes en el sector educativo superior, que inciden en la gestión de la evaluación docente.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. BASES TEÓRICAS DE LA EVALUACIÓN DOCENTE

La implementación del proceso evaluativo docente tiene un antecedente histórico que lo ha convertido en ciencia de tratamiento vigente. Según García, Loredo y Carranza, (2008) se trata del proceso cualitativo y cuantitativo de análisis de las competencias profesionales, académicas y pedagógicas de los docentes contratados para impartir cátedra en el nivel educativo superior.

En este contexto, uno de los ejes sustanciales es el funcionamiento óptimo del instrumento como el compromiso de desempeño. Este debe ir acompañado de un sistema de evaluación que verifique el grado de logro alcanzado, alcanzando el nivel orgánico para establecer sanciones en casos de incumplimiento reiterado y premiaciones del desempeño sobresaliente (Rueda, 2004).

Este contexto afronta dos perspectivas. La primera es de carácter netamente administrativa y se refiere a la verificación que hace el Departamento de Recursos Humanos y la Dirección de Docencia, o sus equivalentes, del cumplimiento de las obligaciones contractuales mínimas de cada profesor (por ejemplo, la realización de las horas mínimas de docencia). La segunda se refiere a una evaluación cualitativa del desempeño académico hecha por los pares (Fernández, 2018).

Generalmente las universidades desarrollan el proceso evaluativo de manera continua y periódica. Para este fin se establecen roles a partir de comisiones creadas específicamente para el particular. Usualmente, las comisiones emplean como principal herramienta de juzgamiento, el nivel de cumplimiento y desempeño profesional, así como las coevaluaciones efectuadas por los estudiantes e informes de las instancias administrativas superiores. (Tejedor, 2016)

A su vez, los resultados extraídos del proceso evaluativo y que se genera a partir de la gestión de estas comisiones, son utilizados como referencia por las comisiones de categorización y promoción, que ponderan la “carrera” de los académicos. En varios casos, además, los profesores deben realizar una autoevaluación del cumplimiento de su compromiso y en ella pueden especificar las causas que expliquen y justifiquen determinados incumplimientos, y los nuevos logros no considerados en el compromiso original que se deban adicionar o que sustituyen los no alcanzados (Meliá, 2016).

Las consecuencias por el incumplimiento reiterado de los compromisos contraídos, derivadas de perspectivas administrativas y académicas de la evaluación, son distintas.

Mientras en el primer caso puede implicar la desvinculación inmediata del docente, en el segundo puede significar, en el corto plazo, un bajo o nulo avance en la carrera académica y, recién en el largo, una desvinculación de la universidad (Zapata, 2015).

El proceso de evaluación docente ha trascendido por sobre fronteras en función de la singular importancia que representa la gestión docente en el proceso de enseñanza. El caso de la Universidad Técnica de Machala demuestra que existen diversos factores vinculados al decrecimiento de la calidad académica de los flujos pedagógicos institucionales, uno de ellos, el deficiente proceso de evaluación docente en vigencia hasta el 2015.

Desinterés por el mejoramiento académico de las competencias docentes, baja autoestima, desconocimiento del marco normativo, descoordinación generalizada de los procesos académicos y hasta rumores de tráfico de influencias, intereses secundarios y hasta corrupción, son algunos de los factores identificados como debilidades en el proceso de evaluación docente de la UTMACH (Universidad Técnica de Machala, 2016).

Este tipo de casos debe ser resueltos por la intervención inmediata a través de mecanismos de acción creados dentro del contexto organizacional. El desarrollo de una instancia que se encargue específicamente de la evaluación académica del desempeño docente y de la manera de fomentar este recurso, es una cuestión institucional de singular importancia (Segredo, y otros, 2015).

Desde esta perspectiva es importante el marco investigativo desarrollado a nivel mundial en función de la regularización del proceso de evaluación docente. Uno de los aportes recientes de la academia fue implementado por Cabero (2014). El método intenta orientar metodológicamente al docente en la configuración de bloques de contenidos que deben constar en la formación del docente universitario en relación de las TICs.

El estudio, desarrollado a través de la modificación del método Delphi, con la finalidad de determinar la lista definitiva de contenidos pedagógicos que acompañarán el proceso de aprendizaje. Adicionalmente, se enlistan las características de los participantes en el trabajo de aula, demostrando solvencia y eficacia en la elaboración de programas analíticos para la capacitación docente. Se presenta además una guía metodológica para la concreción de temáticas de formación y los descriptores pertinentes para ejecutar una formación eficiente (Cabero, 2014).

El estudio del proceso evaluativo llega a la formación de redes de evaluación formativa. Hamodi, López y López (2014) plantearon los cambios de la metodología evaluativa de la docencia universitaria española. La necesidad para la adaptación al nuevo modelo de

aprendizaje basado en el desarrollo de competencias, marca una tendencia en los resultados obtenidos. España implementó una red de investigación e innovación en función de la evaluación formativa y compartida en la Educación Superior.

En este contexto, se demostró una secuencial expansión generalizada de la Red de investigación e innovación. Los campos desarrollados fluctúan a partir de la evolución de los ejes temáticos investigativos, determinando como una asignatura pendiente la estandarización de los procesos en función de la metodología exigida en la Unión Europea. Estas actividades deben sustentarse en la investigación y desarrollo de la temática y su diseminación en la Academia de la región (Hamodi, López y López, 2014).

Previo al proceso evaluativo, debe considerarse el proceso formativo. Este importante factor debe acontecer a partir de las necesidades del profesorado. Si bien es cierto, el manejo tecnológico debe constituir el flujo de competencias de los docentes contratados, la capacitación para el perfeccionamiento de sus conocimientos debe ser una obligación que anteceda a la evaluación. (López & Pérez, 2017)

La determinación de este concepto primordial (capacitación, previo a la evaluación), otorga las herramientas institucionales para legalizar los procesos de selección del personal. No obstante, el proceso debe contener un sinnúmero de requisitos enmarcados en la Ley de Educación Superior. La integralidad de los conceptos y hasta el uso eficiente de las tecnologías vigentes, son algunos de los aspectos que deben ser delineados en el proceso.

En este contexto, Ureña y Ruiz (2017) consideran que la caracterización de la experiencia de evaluación formativa y compartida ha desarrollado metodologías vigentes en la actualidad. Los autores emplearon cuestionarios para la evaluación inicial, cuestionarios para la autoevaluación, cuestionarios para la evaluación del docente y del proceso a cargo de los estudiantes. Adicionalmente, se implementaron cuestionarios de evaluación de las materias, bitácora del docente y expedientes individuales.

Se analizaron ventajas y limitaciones con relación a los factores del flujo laboral sostenido por el número de estudiantes. Entre las conclusiones obtenidas se precisa la necesidad de incluir la opinión de los estudiantes al evaluar a los docentes. Los alumnos intervienen como objeto de evidencia del nivel de aprendizaje experimentado, así como la evidencia de las competencias profesionales para el desempeño docente y el mejoramiento pedagógico continuo y permanente. Adicionalmente, se han conectado criterios de enseñanza - aprendizaje con las competencias esgrimidas en el mecanismo metodológico para el proceso de evaluación (Ureña & Ruiz, 2017).

La implicación de los estudiantes en el proceso de evaluación docente, es un factor clave para la evolución del concepto a nivel académico. Hortigüela, Pérez y López (2015) en su estudio Implicación y regulación del trabajo del alumnado en los sistemas de evaluación formativa en educación superior, determinaron la significancia de la intervención del sector estudiantil en la dinámica de evaluación.

Estos autores emplearon una Escala de Sistemas de Evaluación pertinente a la metodología de la evaluación para la formación inicial del profesorado, a través de la que se congregan diversos temas referentes a la dinámica de evaluación formativa del docente. Entre las principales conclusiones se determinó el agrado por parte del alumnado sobre un sistema de evaluación en el que él forma parte fundamental del criterio evaluativo.

En definitiva, el criterio de los estudiantes como factor para la evaluación de las competencias docentes, tiene cierta importancia, pero está lejos de ser el criterio preponderante.

En este aspecto, Guevara y Beltrán (2016) establecieron que entre otros factores a considerar en los mecanismos de evaluación están las políticas educativas. A través del empleo de estos instrumentos, existe la posibilidad de entender la cosmovisión internacional respecto de la problemática de la evaluación docente en la educación superior.

Históricamente, los mecanismos de evaluación han tenido una evolución notoria en el sentido del principio de control y vigilancia del estado sobre el servicio educativo. Este proceso registra algunos indicios de mejoras en el sistema en función de su naturaleza diagnóstica. No solo se trata de medir el nivel competitivo del docente, el proceso de evaluación analiza otras necesidades prioritarias del sistema, como el déficit de la cantidad de docentes por contratar, viabilizando de esta manera el incremento de la planta docente y la relación cantidad de docentes-cantidad de alumnos en algunos países iberoamericanos (Guevara & Beltrán, 2016).

Otro de los factores se representa en el mejoramiento paulatino que ha experimentado el sistema universitario. Las falencias en el orden infraestructural han sido correctamente identificados y solventados a través del proceso de evaluación interno, que materializa la evaluación docente.

5.2. LA EVALUACIÓN DOCENTE. ESTUDIOS ACTUALES Y TENDENCIAS.

La gestión de la evaluación docente representa un área de singular interés en la actualidad. Como producto del interés reciente, existe una amalgama de estudios direccionados al mejoramiento del sector docente en instituciones de Educación Superior.

La evaluación docente representa un gran desafío para la academia mundial. Mas allá del conocimiento generado, tener un acercamiento con el docente universitario y su mundo laboral, para conocer factores que condicionan su pensamiento, cosmovisión de los flujos académicos o percepciones del proceso de enseñanza (Solar y Díaz, 2018).

La evaluación docente ha estado vinculada históricamente con el concepto calidad. Muñoz *et al*, (2002) determinaron que el objeto de trabajo es el bienestar del docente. Para adecuaciones jurídicas y políticas de estado, el docente representa un elemento más del proceso, sin embargo, la figura del profesor como eje prioritario en el proceso exige que el contexto de la docencia sea tratado como un aspecto prioritario.

Según Tejedor (2016) la evaluación del desempeño docente usualmente se incorpora en función de programas formales de evaluación. Estos se fundamentan en una cantidad adecuada de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Este precepto determina la significancia laboral y concepción lineal del proceso evaluativo. Por ende, existe un relación compenetrada entre la evaluación general de un trabajador y la evaluación docente.

Estos factores prioritarios en el desarrollo del sector docente, tienen una evolución acelerada. Así, García *et al*, (2008) determinaron que la significación de la actuación docente en los procesos formativos es preponderante. Se trata de un rol clave para el funcionamiento y éxito del sistema educativo, además de ser un elemento esencial para cambiar, transformar y mejorar las prácticas educativas.

Rueda (2008) estableció que los protocolos de evaluación usualmente no guardan relación con las acciones institucionales de apoyo académico. Este problema se origina en la falta de recursos de las instituciones públicas, pero principalmente en la falta de voluntad política para hacer cumplir la Ley por parte de los empleadores. Y es que las condiciones para el perfeccionamiento y desempeño académico de los docentes en Educación Superior del Ecuador son precarias.

De acuerdo con Carlino (2005) la implementación de las clases ha evaluado en función del potencial de su significancia. La primera de ellas es la provisión de información actualizada e investigaciones de reciente generación. Una de las competencias es la síntesis de ideas dispersas a lo largo de la bibliografía, la identificación de limitaciones académicas y la adaptación de caminos pedagógicos para incentivar al alumnado.

Una de las formas más cotidianas para la evaluación docentes en las IES es la implementación de cuestionarios de opinión a los estudiantes. Estos instrumentos cumplen a medias dos propósitos: formación de una evaluación integral y la adición de la estructura pedagógica (Arbesú & Argumedo, 2016).

En primera instancia, se pretende inyectar una retroalimentación de cómo enseña el docente, la eficiencia de los métodos empleados y la efectividad de sus técnicas como pedagogo. En segunda instancia se busca reflejar el nivel de desempeño a las autoridades y comités de evaluación. (Arbesú & Argumedo, 2016)

En base a este último aspecto se toman las decisiones pertinentes en función del marco jurídico vigente para la asignación de incentivos económicos. Otros aspectos relacionados son criterios válidos para tomar decisiones administrativas en la contratación y/o reestructuración de la planta docente (Arbesú & Argumedo, 2016).

Las formas de la evaluación han exhortado al profesorado a una preparación continua y permanente. Leyva (2016) estima que el desarrollo profesional docente es un evento indispensable y de gran connotación en el área educativa. Por ende, los procesos de evaluación deben ser diseñados de manera ecléctica, haciendo énfasis en la capacitación previa para la posterior ejecución de la evaluación de la gestión del docentes.

No obstante, el mejoramiento de la práctica docente es la asignatura pendiente tanto política como técnica. Se trata de un objetivo de difícil cumplimiento en función del impedimento para alcanzar consensos relacionados al perfil docente. Esta iniciativa debe equipararse con las nuevas exigencias curriculares fundamentadas en objetivos congruentes con el enfoque de educación por competencias (Ramírez R. , 2013).

García *et al*, (2008) proponen un modelo que se identifica con la tendencia orientadora para el mejoramiento continuo y permanente de las actividades académicas y administrativas dentro de las IES. El modelo pretende gestionar la importancia de la gestión académica del docente y la significancia de su aporte en las prácticas didácticas cotidianas. Adicionalmente, las IES contemplan el contexto social de los miembros de la comunidad al efectuar el proceso evaluativo.

En este aspecto, la preparación ecléctica del docente obliga al apareamiento de nuevas tendencias en la gestión de su capacitación. En la actualidad el docente ya no debe ser un simple ente receptor de técnicas y metodologías pedagógicas, debe existir una capacitación integral que involucre criterios de administración académica y de recursos pedagógicos.

Para ello es fundamental desarrollar un marco conceptual del sistema, de la situación actual del sistema de evaluación vigente, de los nuevos lineamientos de competencias docentes, del enfoque fundamentado en competencias, del impacto académico de las políticas públicas y su analogía con el proceso de evaluación, así como la articulación generalizada de los actores sociales integrados (García *et al*, 2008).

En este entorno, se evidencia la importancia del fomento de las competencias docentes. La administración pedagógica, la gestión académica, la administración de talento humano (para caso de coordinadores de áreas), conocimiento jurídico del marco legal (Ley de Educación Superior), gestión de la interrelación institucional con la comunidad, son entre otros los factores que atender en los procesos de mejoramiento del proceso evaluativo.

5.2.1. Evaluación de competencias docentes

En función de la adopción y adecuación del nuevo modelo de enseñanza fundamentado en competencias profesionales, Ecuador profundiza la preparación de sus los esquemas jurídicos, académicos y administrativo en el nivel de Educación Superior.

La competencia profesional representa el empleo común de la transferencia de conocimiento, habilidades, técnicas, razonamiento crítico en el desempeño profesional cotidiano para el beneficio propio o de la sociedad a la que dispone de los servicios profesionales. (Gutiérrez, 2005)

Según Tejada y Ruiz (2015), el cambio del paradigma originado por el nuevo contexto legal en la formación a nivel superior que se fundamenta en competencias, tiene mucha relación con los perfiles profesionales deseados. Este panorama implica nuevos planteamientos en la estructuración, desarrollo y gestión evaluativa de la formación alcanzada en las aulas universitarias.

La evaluación de competencias profesionales desarrolla cuatro objetivos primordiales que se cumplen desde la dimensión conceptual, desarrollo-reconstructiva, estratégica y

operativa. También se sugiere regular la interacción entre estos aspectos sobre el resultado final, la creación de competencias. (Tejada & Ruiz, 2015)

En este contexto, resultan fundamentales las competencias docentes como eje prioritario del proceso evaluativo. Este concepto está estrechamente relacionado con la formación del profesorado y las evaluaciones diseñadas a partir del criterio de los estudiantes. Las competencias profesionales (estudiantiles) se adquieren como resultado de la implementación de un programa analítico con visión a las competencias de cada carrera. (Guevara & Beltrán, 2016)

Es en este momento donde se valora al proceso evaluativo como recurso estratégico para incrementar la labor docente fundamentada en competencias. Este análisis se consolida a partir del entendimiento de todas las implicaciones relacionadas con el proceso pedagógico y académico en el entorno de la Educación Superior en el contexto de enseñanza por competencias.

La evaluación de competencias tiene relación con el contenido específico de diversas áreas. El área de idiomas, ingeniería, práctica deportiva, habilidades concretas, son factores representativos para el proceso de evaluación. La medición de las competencias en cada una de estas áreas resulta un proceso complejo en función del sinnúmero de requisitos y descriptores que deben incluirse para una valoración objetiva del desempeño profesional. (Tejedor, 2016)

Entre las principales funciones de las competencias profesionales están:

- Cognitiva: valora el proceso de adquisición y empleo de los conocimientos para la resolución de problemas cotidianos. (Tejada & Ruiz, 2015)
- Técnica: se deriva de las habilidades para implementar los procesos aprendidos a través de conocimientos teóricos. (Tejada & Ruiz, 2015)
- Integradora: resalta la fusión adecuada de los conocimientos teóricos y la técnica implementados de manera conjunta para la operación de los instrumentos o herramientas en la resolución de problemas técnico-profesionales. (Tejada & Ruiz, 2015)

- **Afectivo-moral:** fomenta el respeto hacia los individuos del entorno y el grupo de éstos a través de un sistema de valores impregnado en la formación de los profesionales. (Tejada & Ruiz, 2015)

No solo se evalúa el nivel de competencia del individuo desde la dimensión técnica, sino que se establecen indicadores para determinar la integralidad de su formación a través del sistema de valores que evidencien. Entonces, el grupo de funciones de las competencias se diseñan sobre la integración de varios aspectos, evaluando al ser humano desde diferentes aristas y componentes.

Complementariamente, la evaluación de competencias debe contemplar la dimensión Formativa, participativa, humanista y técnicamente multidimensional. (García y otros, 2008)

Entre las herramientas para la recopilación de información están la observación pedagógica de clases, la entrevista a docentes, el autoinforme de gestión docente, el contenido del portafolio, criterios de expertos no relacionados con la IE, criterio de autoridades docentes, criterio de alumnos, pruebas para la valoración de competencias pedagógicas y académicas, logros alcanzados por el estudiante. (Tejedor, 2016)

Es fundamental tener clara referencia de los parámetros a evaluar. El profundo conocimiento en cada área viabilizará la obtención de mejores descriptores evaluativos, en consecuencia, el mejoramiento integral del proceso en beneficio del proceso de aprendizaje.

Para la configuración de los instrumentos es imprescindible diseñar previamente un sistema de tareas, criterios y descriptores en torno a la medición del alcance de los contenidos académicos de la carrera. Estos insumos se originan usualmente como producto de un acuerdo académico entre autoridades y representantes docentes. (Tejedor, 2016)

Los descriptores deben señalarse de manera cuantitativa y deben representar con eficacia el nivel de cumplimiento de cada meta. Su elaboración dependerá del criterio y experiencia del equipo asignado para la elaboración de los instrumentos.

Los espacios para la calificación, restauración y/o aprobación previa deben desarrollarse por un equipo especializado de naturaleza imparcial y con la experticia requerida para cumplir con este objetivo. Este equipo o comisión debe diseñar un

mecanismo de calificación, integrando cierto nivel de ponderación de resultados (Tejedor, 2016).

Esta ponderación debe desarrollarse en función de las limitaciones propias de cada contexto institucional. Usualmente, se desarrolla un sistema de calificación ponderando los parámetros más bajos obtenidos en el último proceso evaluativo. De esta manera se logra mejorar las competencias, fomentando el crecimiento institucional a partir de los resultados previos.

5.2.2. Instrumentos para el diagnóstico

Existe una gran variabilidad de instrumentos aptos para la valoración de los procesos evaluativos del docente universitario. Los mecanismos pertinentes requieren de las técnicas convencionales como las entrevistas y encuestas, pero adicionalmente algunos modelos estadístico específicos para recabar objetivamente el nivel de percepción de los individuos evaluados.

Los instrumentos para la evaluación docente deben fundamentarse en cuatro ejes prioritarios. Criterio de los docentes, criterio de supervisores, inspectores, directivos y otras autoridades docentes, criterios de alumnos, en la aplicación de instrumentos estandarizados para medir capacidades o competencias específicas de los docentes y criterio de análisis de los logros alcanzados por los alumnos. (Tejedor, 2016)

La concepción del proceso evaluativo tiene relación con las actividades propias del proceso de enseñanza y con la práctica profesional. Debido al nivel de complejidad del proceso evaluativo, es necesario contemplar diversos factores de evaluación. Este concepto permite abrir la discusión sobre los elementos necesarios para completar una evaluación plena y eficiente. (Vaillant, 2016)

De manera general se reconocen cuatro instrumentos empleados para la evaluación docente en el nivel superior. 1. Los criterios de opinión de los estudiantes (encuestas), 2. el formato de autoevaluación docente (formulario-encuesta); 3. el informe de evaluación del jefe directo (formulario o ficha de observación); 4. evaluación de pares (formulario y rúbrica de calificación). (Salazar, 2008)

Todos los componentes mencionados tienen una gran importancia en la configuración del sistema de evaluación. La información que genera cada uno de los instrumentos, recoge de primera mano elementos estadísticos para la toma de decisiones de orden

pedagógico, académico, organizacional y administrativo en relación con las disposiciones del talento humano.

Desde la perspectiva pedagógica, se fundamenta información sobre los aportes en la técnica pedagógica desplegada por el docente al impartir la clase. El desempeño del docente es valorado por el estudiante y por el mismo maestro, configurándose uno de los aspectos de mayor importancia para la evaluación.

Desde la perspectiva académica, es fundamental la gestión del docente en el cumplimiento con los parámetros de evaluación como diseño de planificaciones, ensayos, aportes y otros componentes de importancia. El fiel cumplimiento con las metas asignadas y los objetivos que persiguen tienen redundancia sobre la calificación del parámetro.

Adicionalmente, el docente cumple una función importante en la gestión organizacional. La distribución laboral otorga al profesorado responsabilidades sobre la gestión de roles extra clases como el involucramiento en la coordinación de áreas académicas y curriculares. Este aspecto tiene cierta ponderación sobre la evaluación final del desempeño.

Finalmente, el docente debe tener cierto nivel de preparación para asumir un rol administrativo para cuando la organización lo amerite. La ejecución de actividades administrativas puede ser importantes para el relevo del personal cuando existan contingencias que así lo ameriten. La predisposición y cumplimiento de este rol también abona al sistema de evaluación.

Modelo SERVPERF

El sistema SERVPERF es mundialmente utilizado para la medición de la calidad. Según Duque y Canas (2014) existen múltiples estudios que evidencian la utilidad del modelo SERVPERF sobre la medición de la calidad en sistemas, protocolos, productos y servicios. Torres y Luna (2017) acreditan la utilidad del SERVQUAL como herramienta de diagnóstico que permite detectar áreas de oportunidad para la mejora de la calidad de los servicios. No obstante, es determinante el uso adicional o complementaria la aplicación del modelo SERVPERF.

La aplicación del modelo SERVPERF ordena un sinnúmero de variables en una estructura de test aplicada a usuarios de los servicios o consumidores de los productos,

extrayendo su criterio sobre la satisfacción que le produce su uso o consumo (Ramírez, 2017).

Según Salomi y otros (2005) la aplicación del modelo SERVPERF es idónea en función de la eficacia en términos de tiempo en su aplicación sobre clientes, ya que no tienen que reflexionar en torno a sus expectativas (al contrario del SERVQUAL) a través del cual se tiene un proceso de aplicación tedioso. Así, Alén (2006) estableció que la escala de percepciones utilizada en el SERVPERF aporta propiedades psicométricas superiores que la basada en percepciones menos expectativas incorporadas por el modelo SERVQUAL.

Cronin y Taylor, 1992, Cronin y Taylor, 1994 desarrollaron el SERVPERF, el cual se basa únicamente en las valoraciones (percepciones) que realiza el cliente acerca del desempeño de los servicios (SERvice PERFormance). En él, la calidad ya no debe ser medida a partir de las diferencias entre expectativas y desempeño (Salomi et al., 2005).

Según Torres y Luna (2017) para su instrumentación, el SERVPERF emplea únicamente las 22 oraciones o afirmaciones respecto a las percepciones sobre el desempeño del servicio, planteadas en el SERVQUAL, desechando, por consiguiente, las correspondientes a la valoración de las expectativas. Esto genera las siguientes ventajas del modelo SERVPERF:

La aplicación del modelo de encuesta SERVPERF utiliza una cantidad de tiempo inferior, interviniendo una sola vez en el entorno de la característica del servicio. Las magnitudes de valoración se ajustan con mayor precisión en la determinación de la satisfacción y la tabulación, análisis e interpretación se realiza con menor dificultad (Ibarra & Casas, 2014).

Escala de Likert

Se trata de una escala numérica estructurada por dos extremos que valora la composición de diferentes circunstancias desde un punto favorable hasta un punto desfavorable. Existe un punto medio neutral que oferta la posibilidad de cualificar cada pregunta implementada (Likert (1932), citado por Ibarra y Casas (2014)).

Likert aportó con un instrumento estructurado de recolección de datos primarios empleado para valorar variables sobre sistema numérico escalado por medio de un cuestionario modelado de ítems. A estos ítems se los llama también enunciados o reactivos y guardan relación con aspectos de la variable estudiada. Se ofertan a los

sujetos de investigación con forma de respuestas de aprobación-desaprobación (Blanco y Alvarado, 2005).

Blanco y Alvarado (2005) estiman que las respuestas son sometidas a un sistema de ponderación del nivel de acuerdo o desacuerdo con el enunciado planteado. Se extrae una estimación que asigna una puntuación por ítem, la misma que se suma para la obtención de una puntuación total, valorando estadísticamente a diferente nivel la presencia del atributo o variable.

6. SOLUCIÓN PROPUESTA

El primer paso para evaluar la situación actual en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí es el diseño de un estudio muestral específico para determinar el nivel de satisfacción docente con la gestión del actual sistema de evaluación. En torno a los resultados obtenidos se determinó un nivel generalizado de insatisfacción con el actual proceso de evaluación docente.

El diseño del diagnóstico se efectuó considerando como población universo a toda la planta docente de la ULEAM (1.378 elementos). El tamaño adecuado de la muestra representativa es de 301 observaciones. El estudio aplicó el principio de aleatorización sobre los elementos interrogados. Entre las principales displicencias evidenciadas por el presente estudio se tiene a la subjetividad, procedimientos, ligereza académica y limitado sistema de incentivos académicos, así como sanciones en casos de negligencia docente.

En este contexto, se elaboró Plan para la Evaluación Docente que está compuesto de Antecedentes, Fundamento Jurídico, Objetivos Estratégicos, Ámbito de Trabajo y Desempeño Académico, Matriz de Estándares e Indicadores para la Evaluación del Desempeño Docente, Funcionamiento Automatizado del Mecanismo, Metodología de Implementación, Proceso de Evaluación del Plan Propuesto, Administración del Plan para la Evaluación Docente y Cronograma.

Como resultado esperado se pretende mejorar el proceso académico en función de las mejoras en el ambiente laboral en función del nuevo sistema de evaluación docente.

6.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

6.1.1. Tipo de investigación

Se efectuó una investigación de campo con enfoque cualitativo y de tipo documental. Además, de tipo descriptiva. El estudio describió la representación de las variables empleando la recogida, análisis y representación de información cuantitativa, estructurando el nivel de incidencia de las variables.

Además, se efectuó una investigación de tipo propositiva por los aportes desarrollados a través del diseño de Plan de Evaluación Integral del Docente. Esta propuesta integró los resultados del diagnóstico con la finalidad de mejorar las condiciones laborales, administrativas y académicas docentes en la ULEAM.

6.1.2. Población y muestra

Población

La población universo de la presente investigación se constituye por la totalidad de docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. La población universo es de 1378 observaciones.

Muestra

La muestra debe representar de manera óptima la voluntad del universo sobre una temática en específico (Carrasco, 2013). El tamaño de la muestra debe ser el adecuado desde dos perspectivas. Contener el tamaño suficiente para representar integralmente a la población universo, ni tan grande como para generar gastos innecesarios. En este último caso se puede incurrir en el error de la fuga de información por errores en el muestreo (Conforme, 2007). Para el presente estudio se desarrolló una encuesta a los docentes con la finalidad de conocer desde su percepción el nivel de satisfacción con la gestión del actual sistema de evaluación. Para este fin fue necesario establecer un tamaño de muestra apropiado con la aplicación de la siguiente fórmula:

Desarrollo del cálculo:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

N = Población	1378
Z = Intervalo del nivel de confianza	95% (0,95) 1.96
p = Nivel de Ocurrencia	50%
q = Nivel de No-Ocurrencia	50%
e = Grado de error	5% (0,05)

$$n = \frac{[(1.96)^2 * 1378 * 0.5 * 0.5]}{[(0.05)^2 * (1378 - 1)] + [(1.96)^2 * 0.5 * 0.5]}$$

$$n = \frac{1323.43}{3.4425 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1323.43}{4.4029} = 300.58$$

El tamaño apropiado para el muestreo es de 301 observaciones.

6.1.3. Modelo Estadístico

Se implementó un análisis estadístico de tipo paramétrico. Se aplicó la prueba estadística T de student a través de la cual se establecieron estimaciones del nivel de satisfacción entre los docentes, con la gestión del actual sistema de evaluación. Adicionalmente, se utilizaron técnicas de estadística descriptiva para el análisis de la diagramación de procesos y gráficos de resultados. Para este fin se emplearon técnicas no paramétricas.

6.1.5.6.1.4. Fases de la investigación

En primera instancia se establecieron los campos de fundamento de la investigación, planteando una introducción y análisis de la situación problemática. A continuación, se definieron los fundamentos teóricos en los que se basa el estudio, recopilando un marco conceptual que viabilizó el diseño de la parte práctica (metodología).

Una vez obtenidos y analizados los datos del muestreo docente, se procedió a identificar los factores laborales, administrativos y académicos que afectan la actual gestión de la docencia universitaria en la ULEAM. Para este fin se implementó un cuestionario con preguntas de tipo cerradas y la adaptación de la escala de Likert. De esta forma se identificó el nivel de percepción de los aspectos y factores utilizando información de primera mano.

Finalmente, se procedió a configurar un Plan de Evaluación Integral del Docente que integra los resultados del diagnóstico para mejorar las condiciones laborales, administrativas y académicas docentes en la ULEAM.

El análisis e interpretación de los resultados permitirá la obtención de conclusiones y recomendaciones.

6.2. INSTRUMENTOS

6.2.1. La Encuesta

Esta técnica se aplicó a través de un cuestionario (Anexo 1) con la finalidad de obtener información relacionada a la evaluación cualitativa y descriptiva del nivel de satisfacción con la gestión del sistema de evaluación docente vigente en la actualidad.

La encuesta se diseñó con preguntas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos específicos adaptando el modelo SERVPERF. Este modelo estandarizado cuantifica el nivel de satisfacción de los docentes con la gestión del sistema de evaluación vigente.

Se utilizó la percepción de los encuestados a través de 20 ítems y cuatro dimensiones (modelo SERVQUAL). Para este fin se empleó la escala de Likert con cinco dimensiones expuestas en la tabla 1.

Tabla 1. Escala Likert que fundamenta el diseño de la encuesta

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Fuente: Ibarra y Casas (2014)

6.3. CRONOGRAMA DE FASES Y DEL PROYECTO.

Se determina el siguiente cronograma de trabajo en función de los medios disponibles para la ejecución de la investigación:

Figura 1. Cronograma del proyecto.

ACTIVIDADES/MESES/SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 14	SEM 15	SEM 16	SEM 17	SEM 18	SEM 19	SEM 20	SEM 21	SEM 22	SEM 23	SEM 24
Preparación de perfil de investigación	■	■																						
Elaboración de Anteproyecto			■	■																				
Correcciones al anteproyecto				■																				
Aprobación					■																			
Preparativos para la investigación					■																			
Implementación de encuestas						■																		
Tabulación de la información						■	■																	
Identificación de los factores incidentes								■	■	■	■	■												
diseño de un Plan de Evaluación Integral del Docente													■	■										
Escritura de informe final de tesis																■	■							
Correcciones del tutor																						■	■	
Sustentación																								■

Fuente: Elaboración propia

6.4. RESULTADOS

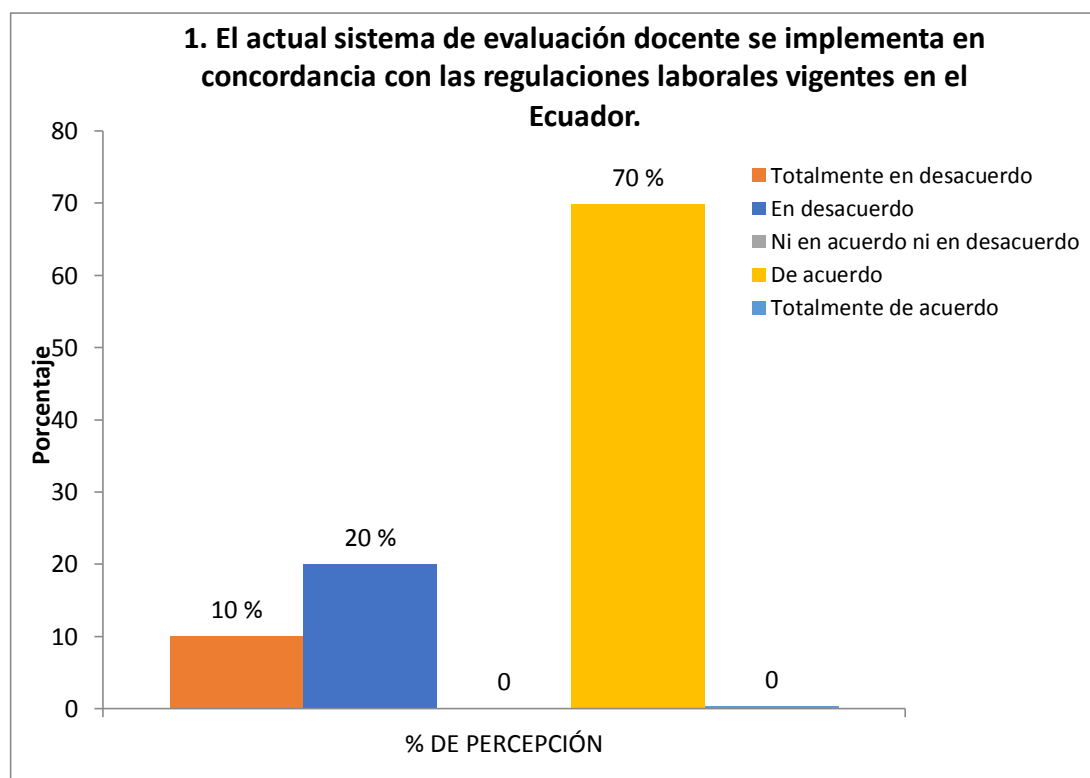
6.4.1. Tabulación de la encuesta

Tabla 2. El actual sistema de evaluación docente se implementa en concordancia con las regulaciones laborales vigentes en el Ecuador.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	30	10
En desacuerdo	60	20
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	210	70
Totalmente de acuerdo	1	0
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 2. El actual sistema de evaluación docente se implementa en concordancia con las regulaciones laborales vigentes en el Ecuador.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

En la figura N° 2 se muestran resultados para el enunciado el actual sistema de evaluación docente se implementa en concordancia con las regulaciones laborales vigentes en el Ecuador. El 70 % de los encuestados estimó estar de acuerdo, el 20 %

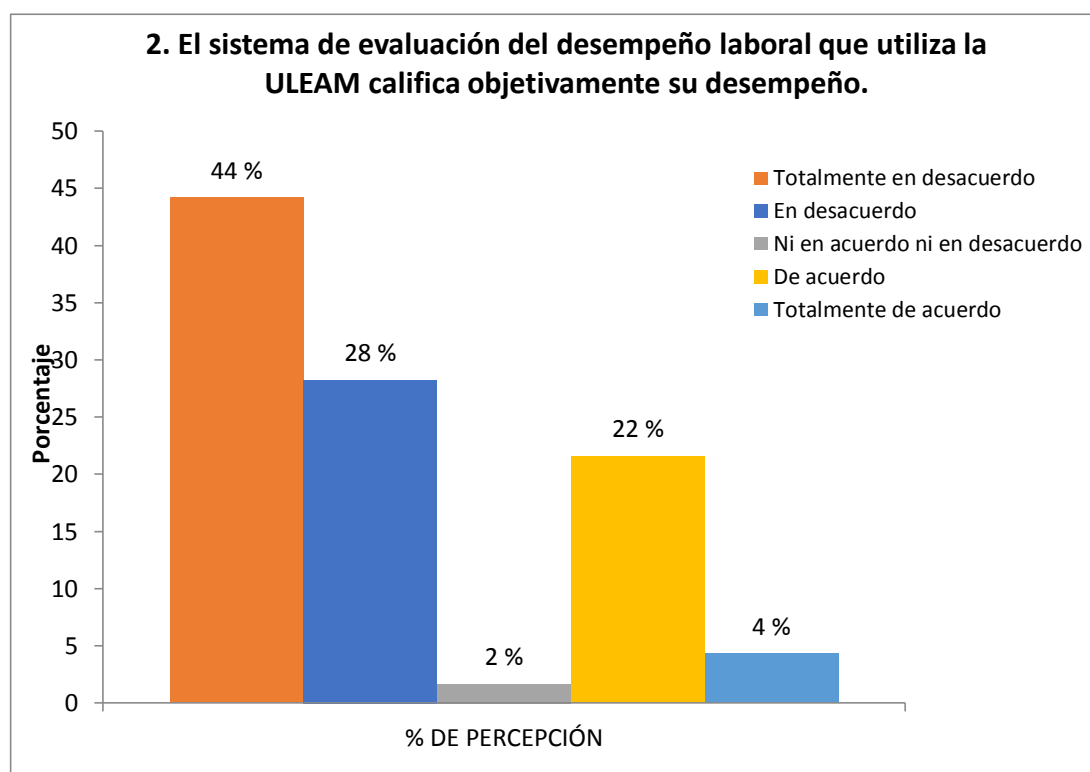
respondió estar en desacuerdo y el 10 % aseguró estar en total desacuerdo con el enunciado consultado.

Tabla 3. El sistema de evaluación del desempeño laboral que utiliza la ULEAM califica objetivamente su desempeño.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	133	44
En desacuerdo	85	28
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	2
De acuerdo	65	22
Totalmente de acuerdo	13	4
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 3. El sistema de evaluación del desempeño laboral que utiliza la ULEAM califica objetivamente su desempeño.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

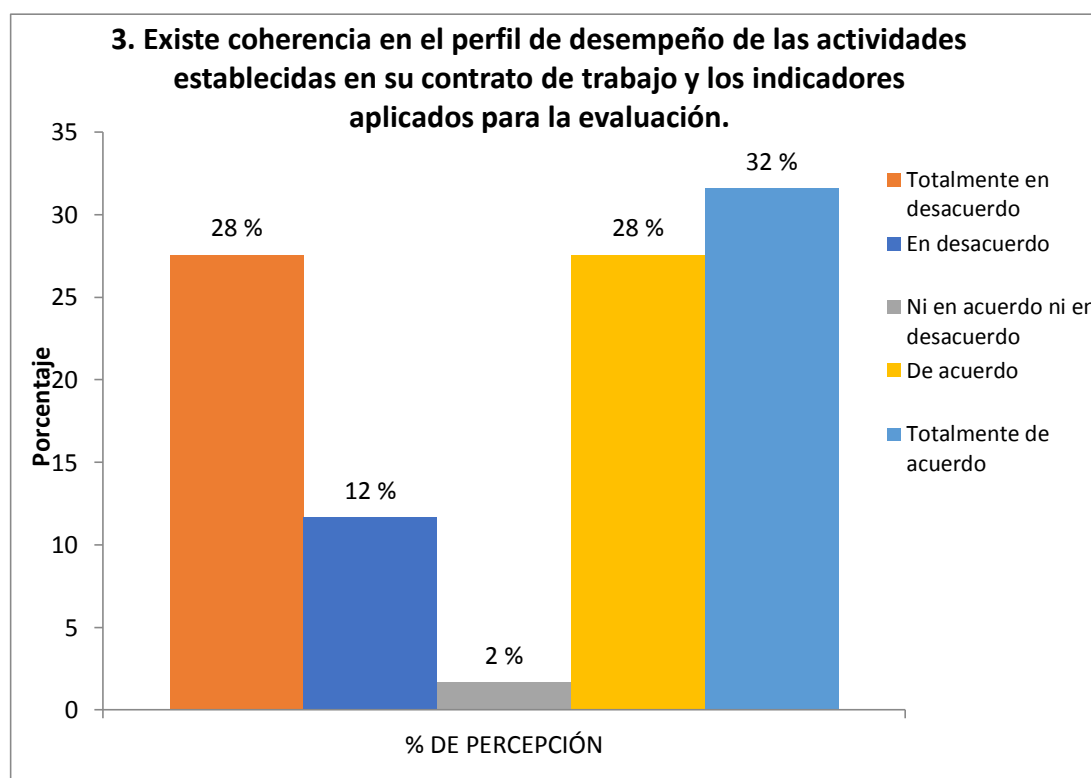
En la figura N° 3 se detallan resultados para el enunciado el sistema de evaluación del desempeño laboral que utiliza la ULEAM califica objetivamente su desempeño. El 44 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 28 % respondió estar en desacuerdo; el 22 % está de acuerdo; el 4 % aseguró estar totalmente de acuerdo, mientras que el 2 % está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 4. Existe coherencia en el perfil de desempeño de las actividades establecidas en su contrato de trabajo y los indicadores aplicados para la evaluación.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	83	28
En desacuerdo	35	12
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	2
De acuerdo	83	28
Totalmente de acuerdo	95	32
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 4. Existe coherencia en el perfil de desempeño de las actividades establecidas en su contrato de trabajo y los indicadores aplicados para la evaluación.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

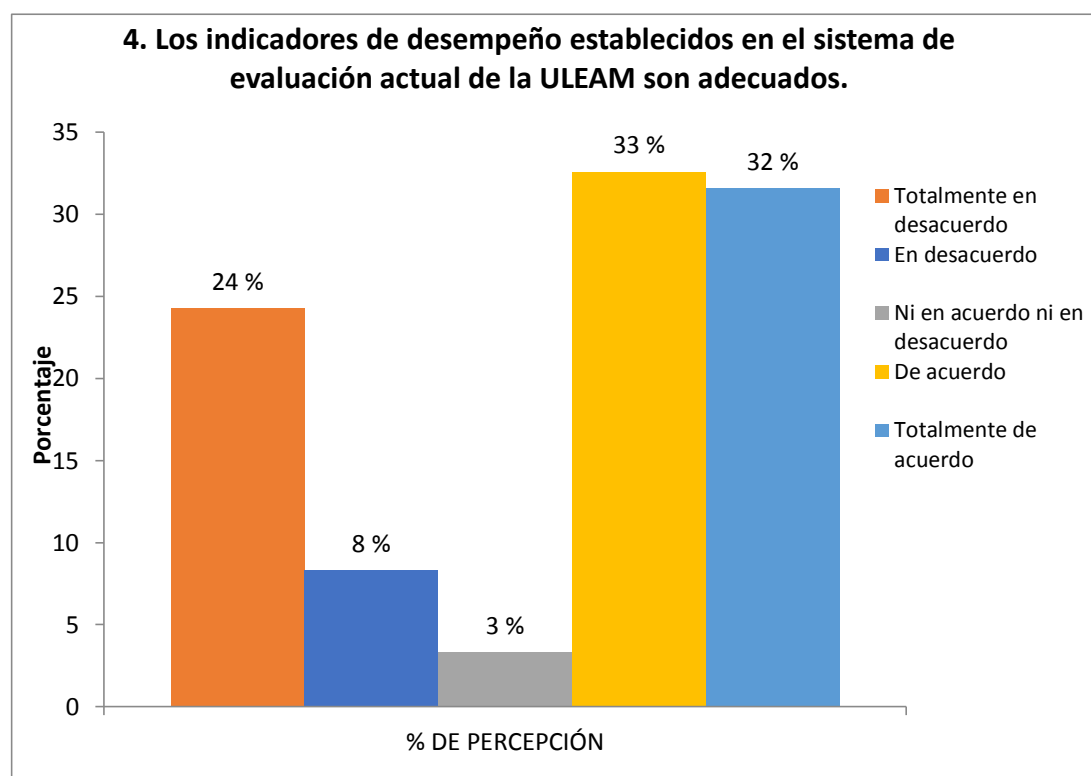
En la figura N° 4 se grafican resultados para el enunciado existe coherencia en el perfil de desempeño de las actividades establecidas en su contrato de trabajo y los indicadores aplicados para la evaluación. El 32 % de los encuestados estimó estar totalmente de acuerdo; el 28 % respondió estar de acuerdo; el 28 % aseguró estar en total desacuerdo; el 12 % está en desacuerdo, mientras que el 2 % está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 5. Los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual de la ULEAM son adecuados.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	73	24
En desacuerdo	25	8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	3
De acuerdo	98	33
Totalmente de acuerdo	95	32
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 5. Los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual de la ULEAM son adecuados.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

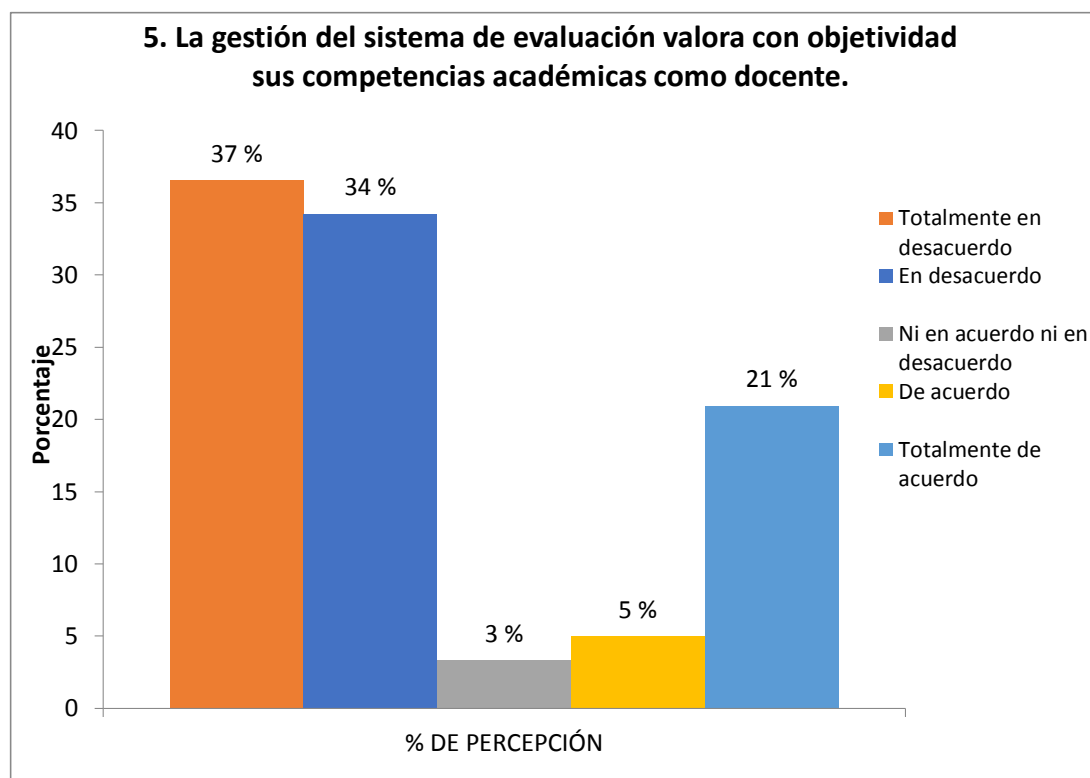
En la figura N° 5 se determinan resultados para el enunciado los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual de la ULEAM son adecuados. El 33 % de los encuestados estimó estar de acuerdo; el 32 % respondió estar totalmente de acuerdo; el 24 % aseguró estar en total desacuerdo; el 8 % está en desacuerdo, mientras que el 3 % está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 6. La gestión del sistema de evaluación valora con objetividad sus competencias académicas como docente.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	110	37
En desacuerdo	103	34
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	3
De acuerdo	15	5
Totalmente de acuerdo	63	21
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 6. La gestión del sistema de evaluación valora con objetividad sus competencias académicas como docente.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

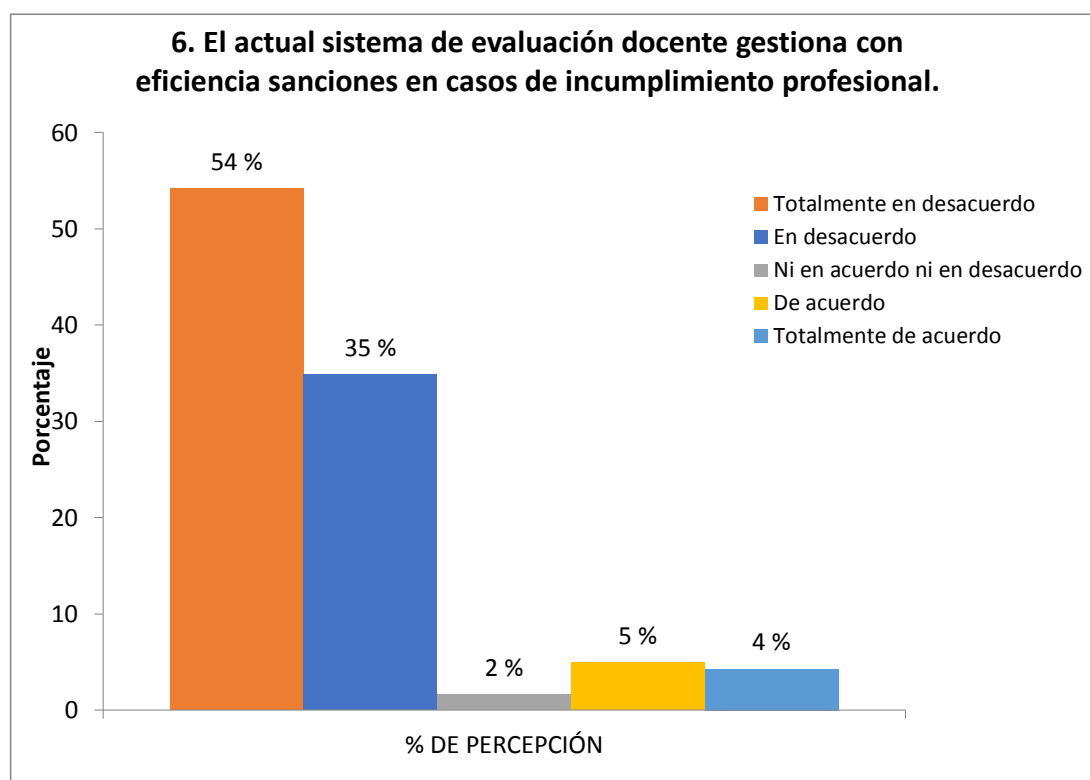
En la figura N° 6 se determinan resultados para el enunciado la gestión del sistema de evaluación valora con objetividad sus competencias académicas como docente. El 37 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 34 % respondió estar en desacuerdo; el 21 % está totalmente de acuerdo; el 5 % aseguró estar de acuerdo, mientras que el 3 % está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 7. El actual sistema de evaluación docente gestiona con eficiencia sanciones en casos de incumplimiento profesional.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	163	54
En desacuerdo	105	35
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	2
De acuerdo	15	5
Totalmente de acuerdo	13	4
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 7. El actual sistema de evaluación docente gestiona con eficiencia sanciones en casos de incumplimiento profesional.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

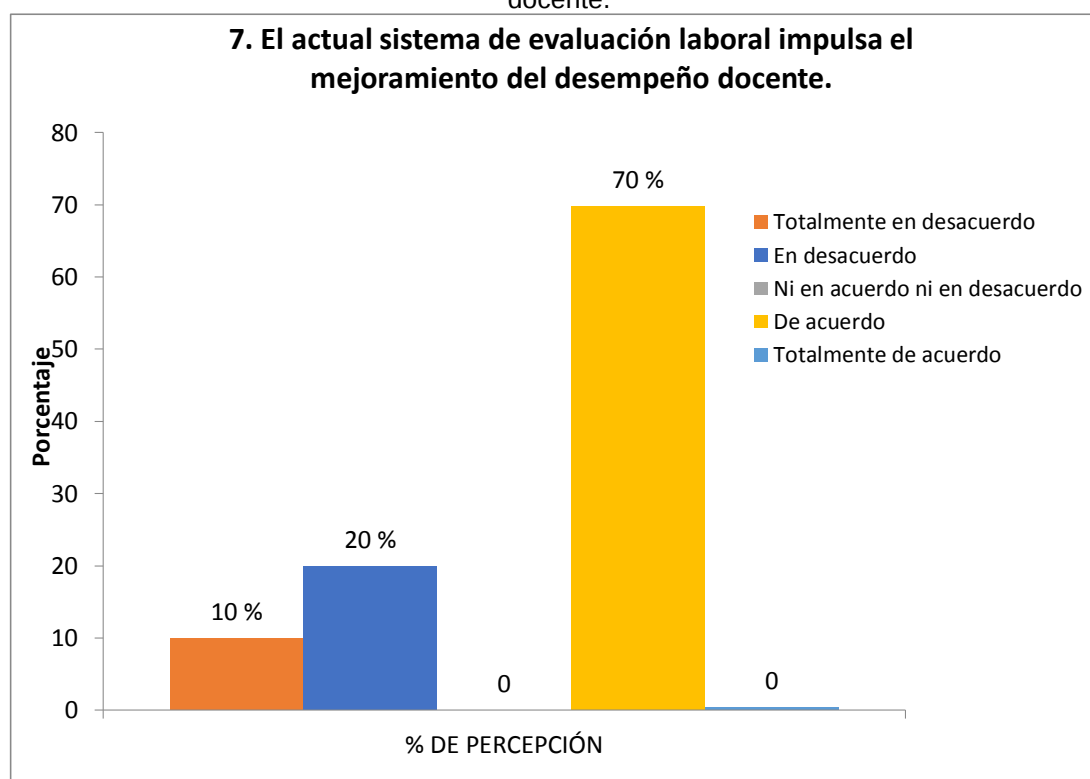
En la figura N° 7 se detallan resultados para el enunciado el actual sistema de evaluación docente gestiona con eficiencia sanciones en casos de incumplimiento profesional. El 54 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 35 % respondió estar en desacuerdo; el 5 % está de acuerdo; el 4 % aseguró estar totalmente de acuerdo, mientras que el 2 % está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 8. El actual sistema de evaluación laboral impulsa el mejoramiento del desempeño docente.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	30	10
En desacuerdo	60	20
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	210	70
Totalmente de acuerdo	1	0
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 8. El actual sistema de evaluación laboral impulsa el mejoramiento del desempeño docente.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

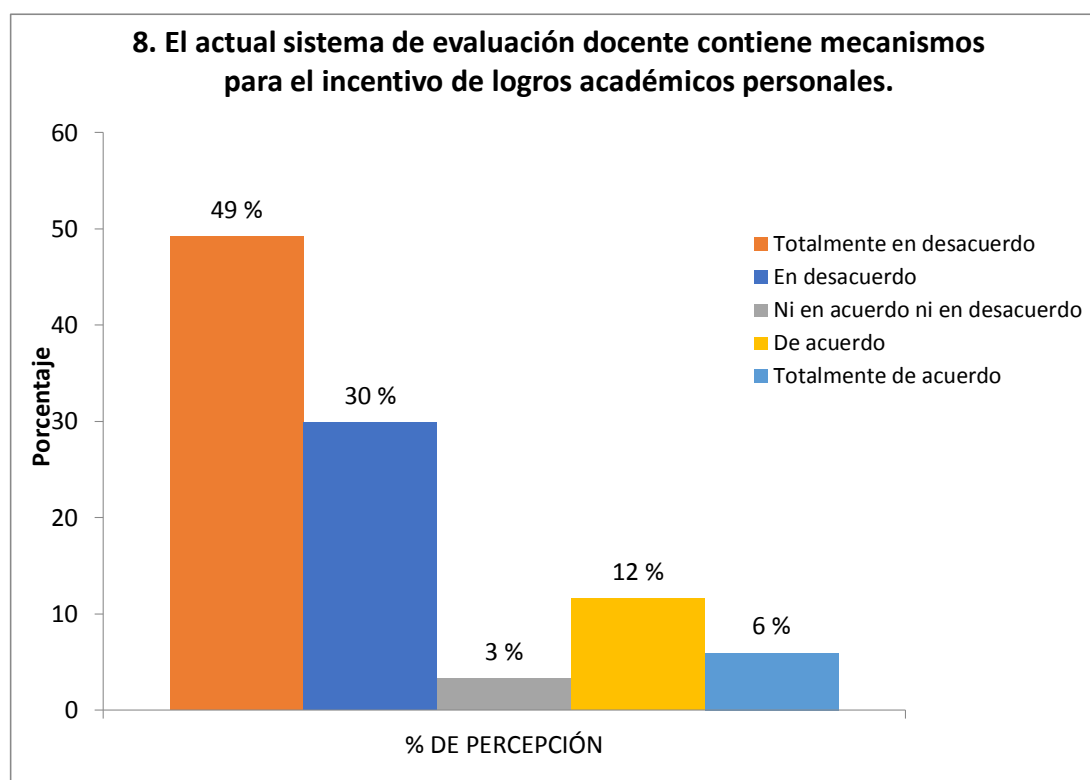
En la figura N° 8 se establecen resultados para el enunciado El actual sistema de evaluación laboral impulsa el mejoramiento del desempeño docente. El 70 % de los encuestados estimó estar de acuerdo, el 20 % respondió estar en desacuerdo y el 10 % aseguró estar en total desacuerdo con el enunciado consultado.

Tabla 9. El actual sistema de evaluación docente contiene mecanismos para el incentivo de logros académicos personales.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	148	49
En desacuerdo	90	30
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	3
De acuerdo	35	12
Totalmente de acuerdo	18	6
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 9. El actual sistema de evaluación docente contiene mecanismos para el incentivo de logros académicos personales.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

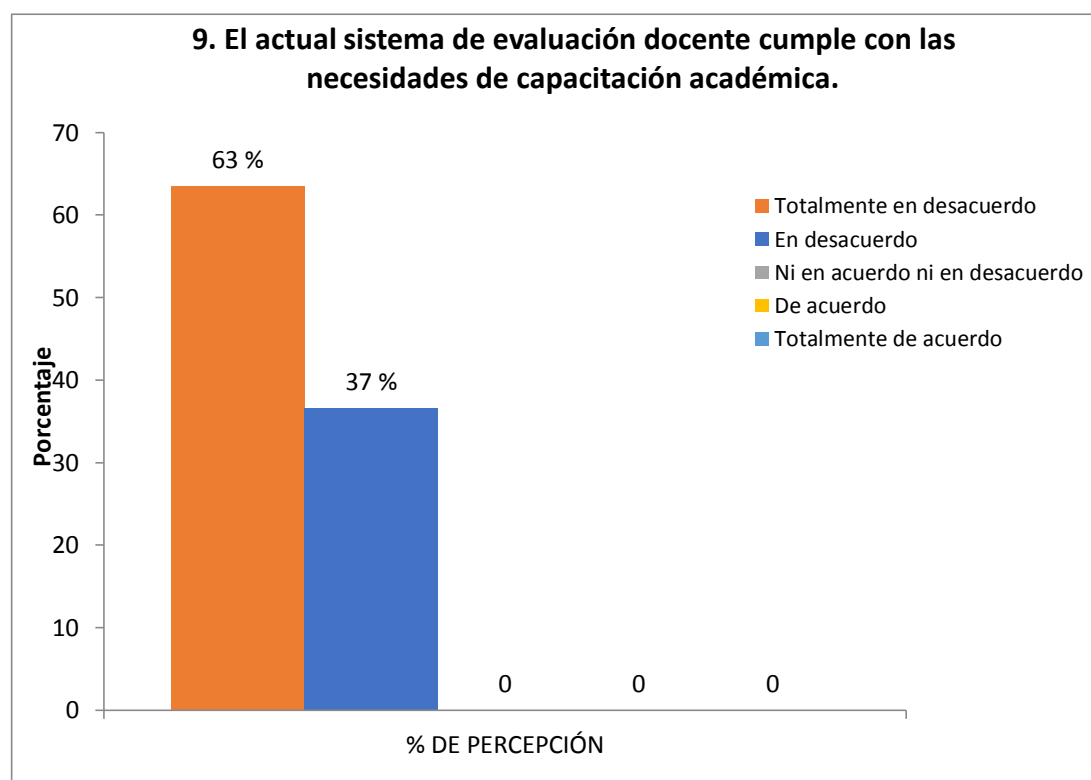
En la figura N° 9 se detallan resultados para el enunciado el actual sistema de evaluación docente contiene mecanismos para el incentivo de logros académicos personales. El 49 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 30 % respondió estar en desacuerdo; el 12 % está de acuerdo; el 6 % aseguró estar totalmente de acuerdo, mientras que el 3 % está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 10. El actual sistema de evaluación docente cumple con las necesidades de capacitación académica.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	191	63
En desacuerdo	110	37
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 10. El actual sistema de evaluación docente cumple con las necesidades de capacitación académica.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

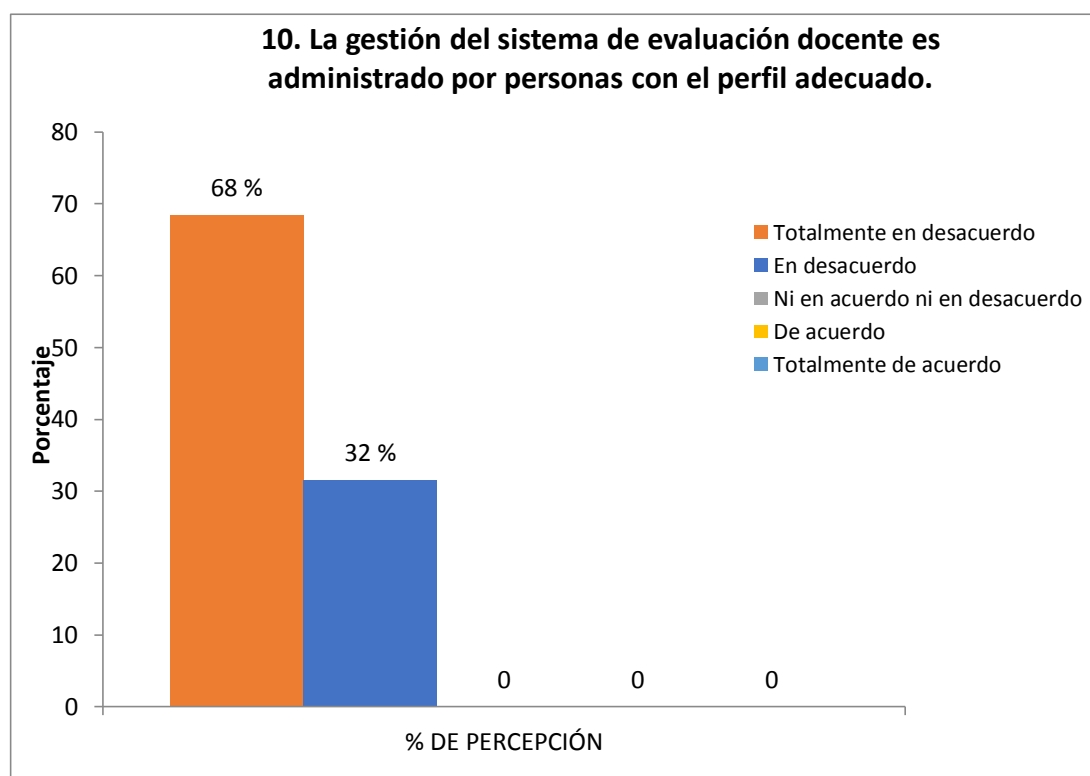
En la figura N° 10 se estructuran resultados para el enunciado el actual sistema de evaluación docente cumple con las necesidades de capacitación académica. El 63 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 37 % respondió estar en desacuerdo. Las opciones de acuerdo, ni en desacuerdo; de acuerdo y totalmente de acuerdo no obtuvieron respuestas entre los encuestados.

Tabla 11. La gestión del sistema de evaluación docente es administrada por personas con el perfil adecuado.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	206	68
En desacuerdo	95	32
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 11. La gestión del sistema de evaluación docente es administrada por personas con el perfil adecuado.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

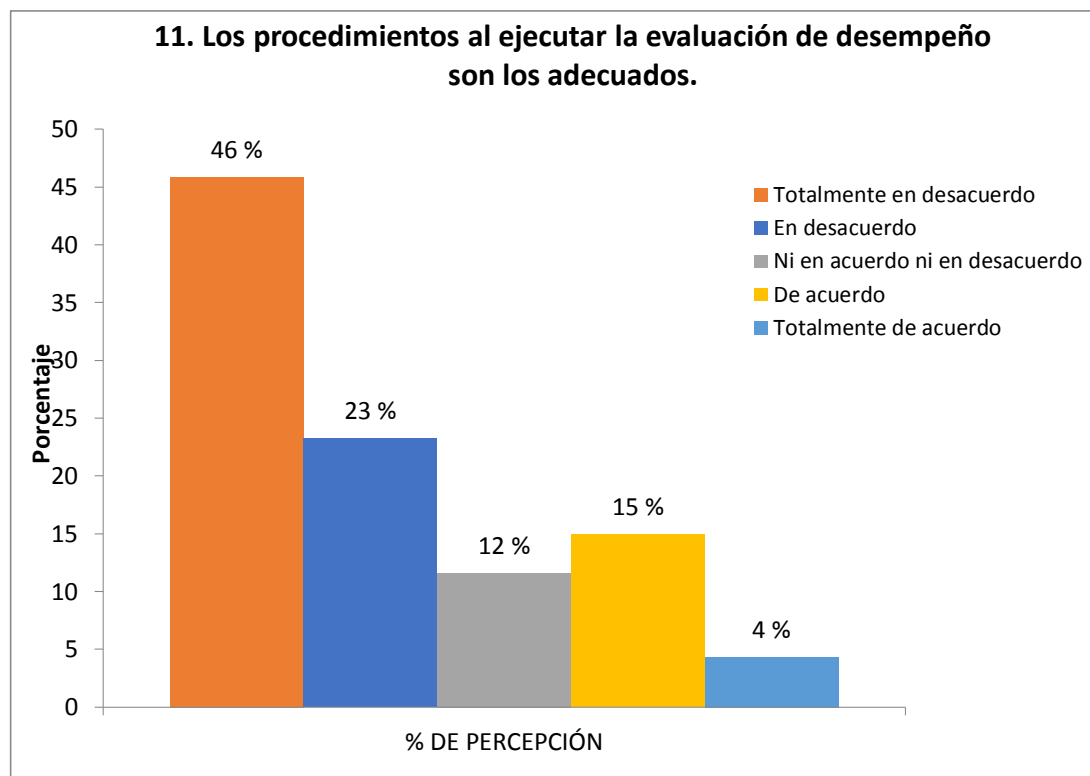
En la figura N° 11 se visualizan resultados para el enunciado la gestión del sistema de evaluación docente es administrado por personas con el perfil adecuado. El 68 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 32 % respondió estar en desacuerdo. Las opciones de acuerdo, ni en desacuerdo; de acuerdo y totalmente de acuerdo no obtuvieron respuestas entre los encuestados.

Tabla 12. Los procedimientos al ejecutar la evaluación de desempeño son los adecuados.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	138	46
En desacuerdo	70	23
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	35	12
De acuerdo	45	15
Totalmente de acuerdo	13	4
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 12. Los procedimientos al ejecutar la evaluación de desempeño son los adecuados.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

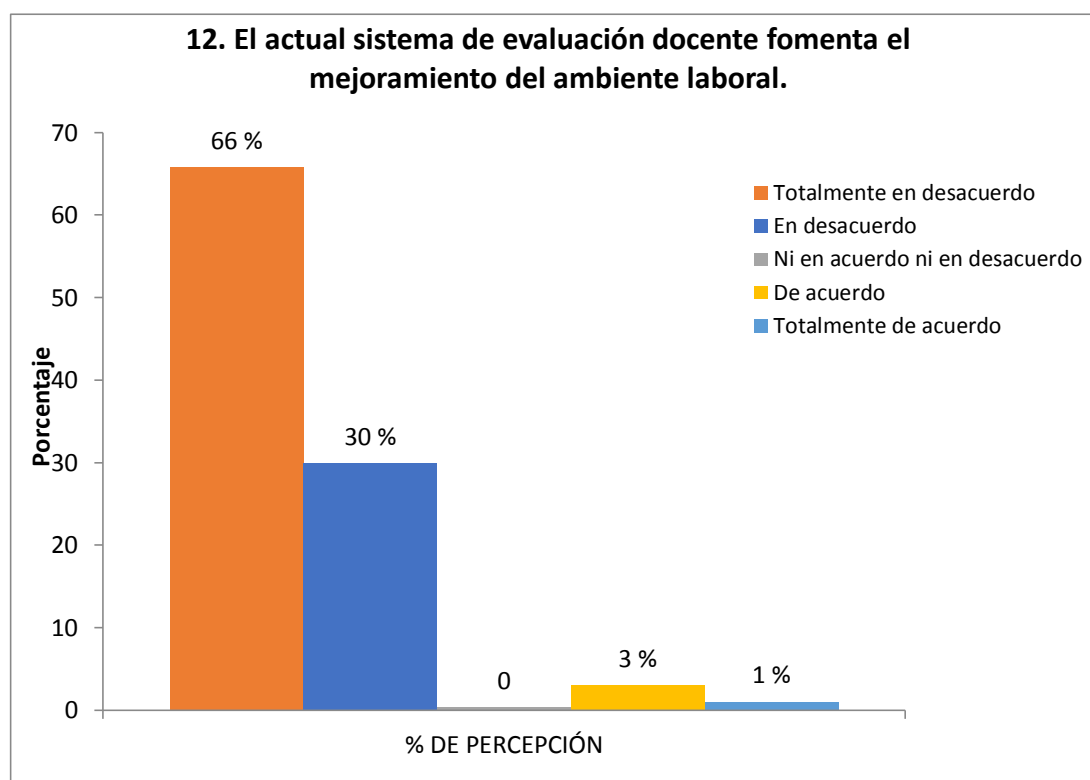
En la figura N° 12 se detallan resultados para el enunciado los procedimientos al ejecutar la evaluación de desempeño son los adecuados. El 46 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 23 % respondió estar en desacuerdo; el 15 % está de acuerdo; el 12 % aseguró estar está de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que el 4 % está totalmente de acuerdo.

Tabla 13. El actual sistema de evaluación docente fomenta el mejoramiento del ambiente laboral.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	198	66
En desacuerdo	90	30
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	0
De acuerdo	9	3
Totalmente de acuerdo	3	1
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 13. El actual sistema de evaluación docente fomenta el mejoramiento del ambiente laboral.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

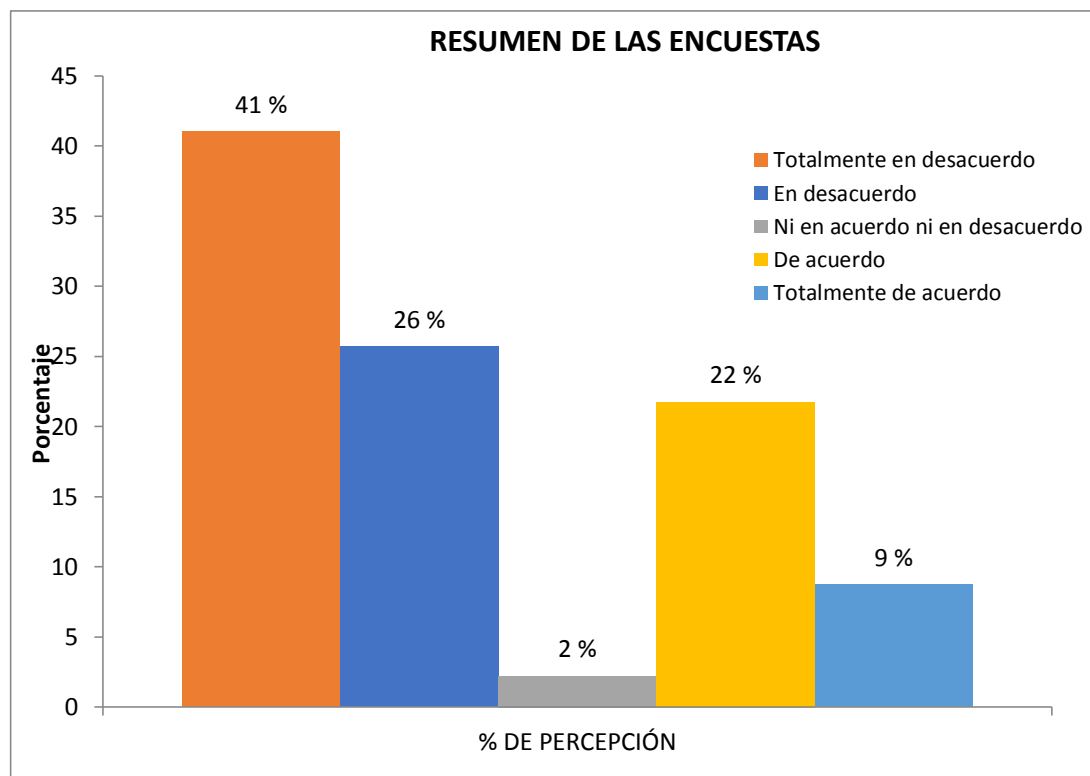
En la figura N° 13 se detallan resultados para el enunciado el actual sistema de evaluación docente fomenta el mejoramiento del ambiente laboral. El 66 % de los encuestados estimó estar en total desacuerdo; el 30 % respondió estar en desacuerdo; el 3 % está de acuerdo; el 1 % aseguró estar totalmente de acuerdo, mientras que la opción de acuerdo, ni en desacuerdo no obtuvo registros.

Tabla 14. Resumen del nivel de percepción docente.

OPCIÓN	OBSERVACIONES	% DE PERCEPCIÓN
Totalmente en desacuerdo	125	41
En desacuerdo	77	26
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	2
De acuerdo	65	22
Totalmente de acuerdo	26	9
TOTAL	301	100

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

Figura 14. Resumen del nivel de percepción docente.



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico de campo de la ULEAM (2018)

En la figura N° 14 se representa el resumen de las encuestas, en consecuencia, el nivel de satisfacción docente con la gestión del actual sistema de evaluación. El 41 % de los docentes está en total desacuerdo con la gestión del sistema de evaluación; el 26 % está de acuerdo; el 22 % respondió estar en desacuerdo; el 9 % aseguró estar totalmente de acuerdo, mientras que el 2 % está de acuerdo, ni en desacuerdo.

6.5. CONCLUSIONES PARCIALES Y DISCUSIÓN

A partir del trabajo de campo efectuado, se obtienen las siguientes conclusiones parciales del diagnóstico desarrollado sobre los docentes de la ULEAM:

A partir de la tabulación de las encuestas implementadas se evidenció que el 70 % considera que el actual sistema de evaluación docente se implementa en concordancia con las regulaciones laborales vigentes en el Ecuador. Este resultado se fundamenta en lo publicado por Rivadeneira *et al*, (2016), quienes aseveran:

“El gobierno de Ecuador, a través del Ministerio de Educación, se ha replanteado su visión y misión e intenta incrementar progresivamente la calidad en todo el sistema educativo, para lo cual emprende diversas acciones estratégicas derivadas de las directrices de la Constitución de la República³ y de la Ley Orgánica de Educación”. (p. 2558-2561)

En torno a la objetividad de la gestión del sistema de evaluación del desempeño laboral que utiliza la ULEAM, el 72 % de la planta docente considera que se evalúa con subjetividad su desempeño y 71 % asevera que se evalúa subjetivamente competencias académicas. Existe un 26 % de docentes que considera la gestión del sistema como objetivo.

En contraste con esto, seis de cada diez docentes consideran que existe coherencia en el perfil de desempeño de las actividades establecidas en su contrato laboral y los indicadores aplicados para la evaluación. Adicionalmente, la misma proporción de docentes aseguran que los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual de la ULEAM son adecuados.

Estos resultados guardan relación con los de Méndez y Bolívar (2017), quienes determinaron que el modelo de evaluación vigente en Ecuador tiene como ventajas que considera aspectos pedagógicos, técnicos e institucionales.

Respecto al sistema de sanciones, el 89 % de docentes asegura que el sistema gestiona ineficientemente las sanciones en casos de incumplimiento profesional, mientras que, el 70 % considera que la actual gestión del sistema evaluativo lo impulsa al mejoramiento del desempeño docente.

Por otra parte, el 79 % afirma que actual sistema de evaluación docente no contiene mecanismos para el incentivo de logros académicos personales y la totalidad de docentes creen que la gestión del actual sistema no cumple con las necesidades de capacitación académica exigida por su actividad docente.

La totalidad de los docentes aseguran que la gestión del sistema de evaluación es administrado por personas con el perfil inadecuado, mientras que, el 69 % asevera que los procedimientos al ejecutar la evaluación de desempeño son inadecuados. Adicionalmente, el 96 % consideran que la gestión del actual sistema de evaluación docente fomenta el mejoramiento del ambiente laboral.

Como conclusión final, la gestión del actual sistema de evaluación docente cuenta con el 67 % de aprobación desde la percepción de la población encuestada. Así mismo, el 31 % de profesores de la ULEAM desaprueban la actual gestión del sistema evaluativo.

Entre las principales displicencias evidenciadas por el presente estudio se tiene a la subjetividad, procedimientos, ligereza académica y limitado sistema de incentivos académicos, así como sanciones en casos de negligencia docente. Por su parte Méndez y Bolívar (2017) también identificaron discordancia con el sistema de evaluación docente en componentes de socialización, comunicación interna y motivación antes, durante y después del proceso de evaluación del desempeño docente.

7. PLAN DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DOCENTE

7.1. GENERALIDADES

La presente propuesta se registra como aporte del estudio en torno a la solución de la problemática de la incipiente función de la evaluación docente en la Educación Superior. El Plan que se estructura se fundamenta en investigaciones y propuestas metodológicas para la evaluación docente plasmadas en estudios similares en la Academia latinoamericana, garantizando la eficaz regulación de aspectos laborales, administrativas y académicas en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM).

Adicionalmente, el Plan de Evaluación Integral del Docente en la ULEAM cumple con el tercer objetivo específico del presente estudio: “Diseñar un Plan de Evaluación Integral del Docente que integre los resultados del diagnóstico para mejorar las condiciones laborales, administrativas y académicas docentes en la ULEAM”. Para este fin la propuesta se estructura de la siguiente manera:

1. Antecedentes (relato de hechos que anteceden a la propuesta, efectuando un análisis particular a la problemática que actualmente envuelve a la evaluación docente en la ULEAM).
2. Fundamento Jurídico (realiza un análisis jurídico de normativa legal sobre la que se respalda el plan de evaluación docente y viabiliza legalmente el alcance de la intervención que la propuesta pretende implementar).
3. Objetivos estratégicos (redactan y establecen los objetivos que se persiguen en función del punto de partida o alcance de la propuesta).
4. Ámbito de Trabajo y Desempeño Académico (Establece de manera puntual el contexto laboral en el que son contratados los docentes, precisando las funciones, roles y responsabilidades por las cuales serán evaluados).
5. Matriz de estándares e indicadores de desempeño (son los niveles escalares con los que se estimará el grado de cumplimiento de las funciones de los docentes, fundamentados en la valoración del desempeño académico recopilado en relación al tiempo con los que se evaluarán los docentes).

6. Funcionamiento Automatizado del Mecanismo (ejemplo didáctico de cómo funciona la automatización de la matriz de estándares e indicadores de desempeño, extrayendo una cuantificación y cualificación estadística de cada caso evaluado).

En los puntos posteriores se adjuntan explicaciones metodológicas para la aplicación de la evaluación y serán desarrollados en relación a la necesidad imperiosa de mejorar el proceso evaluativo de manera continua y permanente.

7.2. ANTECEDENTES

La ULEAM mantiene un sistema evaluación del desempeño docente limitado en aspectos laborales, administrativas y académicas. Se adolece también de una normativa interna que regule la evaluación como práctica institucionalizada y cultura organizacional propia de la ULEAM.

La aplicación del vigente sistema de evaluación docente, lejos de alcanzar los objetivos institucionales ha sido instrumento de división e inseguridad laboral para los catedráticos. Rumores de parcialidad en la aplicación, ausencia de regulaciones en la forma de aplicación, falta de profesionalismo en la aplicación, estructuración inadecuada de los instrumentos, variables que no miden el real desempeño de los docentes, son algunos de los componentes que actualmente afectan los flujos laborales en la ULEAM.

Estos aspectos tienen sin duda gran incidencia sobre el desempeño de los docentes. Existe descoordinación entre los grupos laborales y un escenario de caos administrativo y resultados deficientes en el incremento de las actividades académicas. Estos factores tienen influencia negativa sobre el producto final: el aprendizaje de los estudiantes.

Ante esta situación resulta imprescindible mejorar las condiciones de evaluación docente, fundamentados en el enriquecimiento integral del proceso. En este contexto, es obligatorio realizar un repaso sobre los elementos jurídicos que norman la institucionalización del proceso evaluativo y orientan los procesos vigentes en las universidades ecuatorianas.

7.3. FUNDAMENTO JURÍDICO

El fundamento jurídico de la evaluación docente a nivel superior tiene como base legal a la Constitución Política del Ecuador (2008):

Art. 344: “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación;

asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema”. (p. 67)

El contexto jurídico de la Educación Superior en Ecuador se rige particularmente por la Ley Orgánica de Educación Superior (2010):

Art. 155.- “Evaluación del desempeño académico. - Los profesores de las instituciones del sistema de educación superior serán evaluados periódicamente en su desempeño académico. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los criterios de evaluación y las formas de participación estudiantil en dicha evaluación. Para el caso de universidades públicas establecerá los estímulos académicos y económicos”. (p. 39)

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Docente e Investigador (Consejo de Educación Superior, 2012) tiene incidencia sobre el proceso de evaluación docente, estructurando la actual propuesta.

Art. 1.- Del ámbito de aplicación: “El presente reglamento se aplicará en procesos de evaluación del trabajo y el desempeño académico de los profesores de universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos”. (p. 4)

Art. 2.- De la evaluación docente: La evaluación del desempeño docente es una actividad obligatoria para las instituciones de educación superior, que tiene por propósito el mejoramiento de la calidad del trabajo y desempeño académico. Deberá realizarse dentro de los parámetros establecidos en el presente reglamento y de conformidad con la ley. Es independiente de los procesos de evaluación y acreditación institucional, de programas y carreras. (p. 5)

Art. 66 Garantías de la evaluación integral del desempeño: “Para la realización del proceso de evaluación integral de desempeño, la institución de educación superior garantizará la difusión de los propósitos y procedimientos, y la claridad, rigor y transparencia en el diseño e implementación del mismo”. (p. 36)

Además, la Resolución del H. Consejo Universitario de la ULEAM que resuelve:

Crear la Comisión de Evaluación Interna y el Departamento de Planificación que tendrá como principal tarea culminar exitosamente el Proceso de Autoevaluación y posterior Acreditación.

La Comisión de Evaluación Interna y el Departamento de Planificación, tienen como finalidad la evaluación continua y permanente del fiel cumplimiento del Proceso de autoevaluación académica, en permanente búsqueda de los más altos estándares de

excelencia en función de los recursos institucionales con los que se dispone en la actualidad.

En función de los antecedentes planteados y del fundamento jurídico analizado en los apartados anteriores, se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

7.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Orientar el proceso de evaluación docente en función de las regulaciones jurídicas expuestas por el Consejo de Educación Superior.
- Mejorar las condiciones de trabajo y desempeño académico docente para incrementar los estándares de calidad en el proceso de enseñanza de la ULEAM.
- Fomentar la actualización de conocimientos y a capacitación pedagógica continua y permanente de los docentes de la ULEAM.
- Asegurar la disponibilidad de instrumentos de medición funcionales, certificados y personalizados para la toma de decisiones administrativas, académicas y económicas en el contexto administrativo de la ULEAM.
- Garantizar la estabilidad y desarrollo del personal académico fundamentado en la adecuada valoración de la habilidad y capacidad docente.
- Promover un escenario de seguridad académica en torno a los resultados extraídos del proceso de evaluación.

7.5. ÁMBITO DE TRABAJO Y DESEMPEÑO ACADÉMICO

Los docentes de la ULEAM desarrollarán su servicio académico fundamentados en el siguiente ámbito laboral:

- Docencia
- Investigación Formativa
- Vinculación comunitaria

7.5.1. Actividades Académicas (9)

Las actividades docentes guardan una intrínseca relación con el desempeño académico en aula y sus aportes al desarrollo y planeamiento curricular vigente en la ULEAM.

Componentes:

1. Gestión curricular de los contenidos de la asignatura asignada.

2. Competencias pedagógicas para la administración de las clases en torno a la metodología aplicada. Fomento de habilidades y destrezas básicas de los estudiantes y la correcta aplicación de procedimientos e instrumentos de evaluación que valoren adecuadamente los logros del aprendizaje.
3. Aporte continuo al diseño macro curricular.
4. Asistencia y participación regular al trabajo docente.
5. Interacción con los compañeros docentes en el diseño micro curricular y grado de su cumplimiento.
6. Configuración de textos y otros materiales didácticos.
7. Monitorear pasantías de estudiantes.
8. Tutoría de tesis, disertaciones y trabajos de titulación o grado.
9. Conformación de tribunales de titulación o grado.

7.5.2. Actividades de Investigación Formativa (7)

Componentes

1. Configuración y ejecución de proyectos de investigación
2. Divulgación de resultados de investigaciones académicas
3. Publicaciones en revistas especializadas y libros.
4. Gestión por contribuciones para investigaciones científicas.
5. Participación de conferencias en congresos académicos, simposios y seminarios.
6. Investigaciones no publicadas.
7. Pasantías en instituciones académicas o empresas vinculadas a la actividad investigativa del profesor.

7.5.3. Actividades de Vinculación Comunitaria.

Componentes (4)

1. Configuración de propuestas conjuntas con entidades productivas y/o académicas relacionadas con la carrera pertinente.
2. Dirección y participación en propuestas de extensión social o cultural de ámbito institucional.
3. Planeamiento y ejecución de proyectos de cooperación interuniversitaria.
4. Actividades realizadas en su calidad de profesor invitado o visitante.

Total componentes (20).**7.6. MATRIZ DE ESTÁNDARES E INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.**

Los estándares de evaluación tienen su fundamento en las actividades asignadas a través del flujo laboral por el que es contratado el docente. Las actividades se distribuyen entre: Académicas, investigación formativa y vinculación comunitaria. Cada una de las actividades contiene una descripción detalladas según el siguiente esquema:

7.6.1. Actividades Académicas

N.	ACTIVIDAD
1	Gestiona adecuadamente los contenidos curriculares de la asignatura asignada (presentación de instrumentos académicos y pedagógicos).
2	Supera con solvencia las visitas de observación pedagógica efectuadas en el aula de clases en términos de metodología de la enseñanza, fomento de habilidades y destrezas básicas de los estudiantes y la correcta aplicación de procedimientos e instrumentos de evaluación, que valoren adecuadamente los logros del aprendizaje.
3	Aporta continua y constantemente en el diseño instrumentos macro curriculares de la carrera pertinente.
4	Asiste con regularidad a la institución, cumpliendo con puntualidad el horario académico asignado.
5	Colabora continua y permanentemente con tareas de naturaleza micro curricular asignadas por el jefe inmediato de manera eficiente.
6	Elabora y redacta textos académicos producto de investigaciones científicas y materiales didácticos actualizados que aseguren la calidad del proceso de enseñanza.
7	Evidencia el cumplimiento del monitoreo de pasantías y prácticas técnico-profesionales de estudiantes.
8	Evidencia el trabajo de tutoría de tesis, disertaciones y trabajos de titulación o grado, estableciendo avances académicos en cada caso asignado.
9	Cumple con las asignaciones como miembro de tribunales de titulación o grado académico en los diferentes niveles que se requieran dentro de su horario laboral.

Tabla 15. Actividades Académicas

Las actividades del primer componente (actividades académicas) se evaluarán a través de descriptores o indicadores numéricos que valorarán el cumplimiento o incumplimiento del componente desde el nivel cuantitativo de aprobación/desaprobación del evento.

7.6.2. Actividades De Investigación Formativa (7)

N.	ACTIVIDAD
1	Configura y ejecuta con eficiencia proyectos de investigación académica y científica.
2	Divulga los resultados de investigaciones académicas y científicas a través de actos públicos, folletería y otros instrumentos de masificación informativa.
3	Publica investigaciones y/o artículos científicos en revistas especializadas y libros.
4	Gestiona contribuciones externas para el fomento y ejecución de investigaciones científicas.
5	Participa en conferencias de congresos académicos, simposios y seminarios.
6	Realiza Investigaciones académicas y científicas sin que sean publicadas.
7	Coordina y da seguimiento a pasantías en instituciones académicas o empresas vinculadas a la actividad investigativa del profesor.

Tabla 16. Actividades de Investigación Formativa

Las actividades del segundo componente (actividades académicas) se evaluarán a través de descriptores o indicadores numéricos que valorarán el cumplimiento o incumplimiento del componente desde el nivel cuantitativo de aprobación/desaprobación del evento.

7.6.3. Actividades De Vinculación Comunitaria.

N.	ACTIVIDAD
1	Configura propuestas conjuntas con entidades productivas y/o académicas relacionadas con la carrera pertinente.
2	Participa en propuestas de extensión social o cultural de ámbito institucional.
3	Diseña y ejecución de proyectos de cooperación interuniversitaria.
4	Asiste a actividades en su calidad de profesor invitado o visitante.

Tabla 17. Actividades de Vinculación Comunitaria

Las actividades del tercer componente (actividades de Vinculación Comunitaria) se evaluarán a través de descriptores o indicadores numéricos que valorarán el cumplimiento o incumplimiento del componente desde el nivel cuantitativo de aprobación/desaprobación del evento.

Adicionalmente se presenta a continuación una matriz de cualificación que complementa el sistema de evaluación:

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACIÓN
0%-25%	MALA	
46%-50%	REGULAR	
50%-75%	BUENA	
76%-100%	MUY BUENA	

Tabla 18. Matriz de Cualificación

7.7. FUNCIONAMIENTO AUTOMATIZADO DEL MECANISMO

A continuación, se presenta un ejemplo del funcionamiento del sistema automatizado del funcionamiento del sistema cualitativo de evaluación docente en la ULEAM.

7.7.1. Actividades Académicas



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

CARGO:		DOCENTE			
0%-40%: MALA; 41%-60%: REGULAR; 61%-80%: BUENA; 81%-90%: MUY BUENA; 91%-100: EXCELENTE					
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR	META PROPUESTA	META CUMPLIDA	METAS ALCANZADAS	CUALIFICACIÓN
ACTIVIDADES ACADÉMICAS					
1 Gestiona adecuadamente los contenidos curriculares de la asignatura asignada (presentación de instrumentos académicos y pedagógicos).	Relación entre las planificaciones y otros contenidos pedagógicos asignados/presentados y aprobados.	2	2	100%	EXCELENTE
2 Supera con solvencia las visitas de observación pedagógica efectuadas en el aula de clases en términos de metodología de la enseñanza, fomento de habilidades y destrezas básicas de los estudiantes y la correcta aplicación de procedimientos e instrumentos de evaluación, que valoren adecuadamente los logros del aprendizaje.	Relación entre el número de visitas pedagógicas asignadas/aprobadas con éxito.	1	1	100%	EXCELENTE
3 Aporta continua y constantemente en el diseño instrumentos macro curriculares de la carrera pertinente.	Relación entre las planificaciones y otros contenidos pedagógicos asignados/presentados y aprobados.	2	2	100%	EXCELENTE
4 Asiste con regularidad a la institución, cumpliendo con puntualidad el horario académico asignado.	Relación entre número de días laborables/días asistidos.	125	123	98%	EXCELENTE
5 Colabora continua y permanentemente con tareas de naturaleza micro curricular asignadas por el jefe inmediato de manera eficiente.	Relación entre las planificaciones y otros contenidos pedagógicos asignados/presentados y aprobados.	2	1	50%	REGULAR
6 Elabora y redacta textos académicos producto de investigaciones científicas y materiales didácticos actualizados que aseguren la calidad del proceso de enseñanza.	Relación entre las investigaciones lideradas, tutoradas y orientadas/textos académicos redactados y/o correalizados.	5	3	60%	REGULAR
7 Evidencia el cumplimiento del monitoreo de pasantías y prácticas técnico-profesionales de estudiantes.	Relación entre número de pasantes asignados/informes finales presentados.	5	5	100%	EXCELENTE
8 Evidencia el trabajo de tutoría de tesis, disertaciones y trabajos de titulación o grado, estableciendo avances académicos en cada caso asignado.	Relación entre número de tesis asignadas/informes de finalización presentados.	4	4	100%	EXCELENTE
9 Cumple con las asignaciones como miembro de tribunales de titulación o grado académico en los diferentes niveles que se requieran dentro de su horario laboral.	Relación entre número de tesis asignadas/informes de finalización presentados.	8	8	100%	EXCELENTE
ACTIVIDADES:			5	100%	EXCELENTE

Figura 15. Mecanismo de evaluación cualitativa de Actividades Académicas

7.7.2. Actividades de Investigación Formativa

					
UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ					
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO					
MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE					
CARGO:		DOCENTE			
0%-40%: MALA; 41%-60%: REGULAR; 61%-80%: BUENA; 81%-90%: MUY BUENA; 91%-100: EXCELENTE					
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR	META PROPUESTA	META CUMPLIDA	METAS ALCANZADAS	CUALIFICACIÓN
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN FORMATIVA					
1 Configura y ejecuta con eficiencia proyectos de investigación académica y científica.	Relación entre el número de proyectos de investigación académicos y científicos asignados/presentados y aprobados.	4	3	75%	BUENA
2 Divulga los resultados de investigaciones académicas y científicas a través de actos públicos, folletería y otros instrumentos de masificación informativa.	Relación entre el número de investigaciones académicas y científicas ejecutadas/divulgadas con éxito.	4	4	100%	EXCELENTE
3 Publica investigaciones y/o artículos científicos en revistas especializadas y libros.	Relación entre el número de investigaciones asignadas/publicadas con éxito.	2	2	100%	EXCELENTE
4 Gestiona contribuciones externas para el fomento y ejecución de investigaciones científicas.	Relación entre el número de contribuciones asignadas/asignaciones acordadas.	1	1	100%	EXCELENTE
5 Participa en conferencias de congresos académicos, simposios y seminarios.	Relación entre el número de conferencias de congresos académicos, simposios y seminarios asignados/asistidos.	3	2	67%	BUENA
6 Realiza Investigaciones académicas y científicas sin que sean publicadas.	Relación entre el número de investigaciones asignadas/culminadas con éxito.	3	2	67%	BUENA
7 Coordina y da seguimiento a pasantías en instituciones académicas o empresas vinculadas a la actividad investigativa del profesor.	Relación entre número de pasantes asignados/informes finales presentados.	5	4	80%	BUENA
ACTIVIDADES:		22	18	92%	EXCELENTE

Figura 16. Mecanismo de evaluación cualitativa de Actividades de Investigación Formativa

7.7.3. Actividades de Vinculación Comunitaria



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

CARGO:		DOCENTE			
0%-40%: MALA; 41%-60%: REGULAR; 61%-80%: BUENA; 81%-90%: MUY BUENA; 91%-100: EXCELENTE					
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR	META PROPUESTA	META CUMPLIDA	METAS ALCANZADAS	CUALIFICACIÓN
ACTIVIDADES DE VINCULACION COMUNITARIA.					
1 Configura propuestas conjuntas con entidades productivas y/o académicas relacionadas con la carrera pertinente.	Relación entre el número de propuestas conjuntas con entidades productivas y/o académicas asignadas/presentados y aprobados.	4	3	75%	BUENA
2 Participa en propuestas de extensión social o cultural de ámbito institucional.	Relación entre el número de propuestas de extensión social o cultural asignadas/asistidas	2	2	100%	EXCELENTE
3 Diseña y ejecución de proyectos de cooperación interuniversitaria.	Relación entre el número de proyectos asignados/culminados con éxito.	2	1	50%	REGULAR
4 Asiste a actividades en su calidad de profesor invitado o visitante.	Relación entre el número actividades asignadas/asistidas.	12	9	75%	BUENA
ACTIVIDADES:		20	15	75%	BUENA

Figura 17. Mecanismo de evaluación cualitativa para Actividades de Vinculación Comunitaria

7.7.4. Metodología de Implementación de la Evaluación del Desempeño Docente

Para el proceso de evaluación del desempeño docente se implementarán técnicas e instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Estas técnicas e instrumentos constan en el Reglamento de Evaluación Docente para las Instituciones de Educación Superior.

- La autoevaluación docente es el proceso aplicado de manera periódica sobre su propio trabajo y su desempeño académico.
- La coevaluación es el proceso mediante el cual se incorpora al estudiante para determinar el nivel de aprendizaje alcanzado.
- La heteroevaluación se efectúa mediante la participación de otros docentes o las comisiones destinadas para el efecto.

7.7.5. Proceso de Evaluación del Plan Propuesto

El presente plan será evaluado al final de cada periodo académico de manera ordinaria, verificando el cumplimiento de objetivos y el reporte de novedades generado después de cada proceso de evaluación. Adicionalmente, se evaluará cada vez que se implementen cambios normativos en los instrumentos regulatorios internos institucionales como: Código de convivencia, Reglamento académico y cualquier otro recurso que haya sido actualizado.

7.7.6. Administración del Plan para la Evaluación Docente

El presente plan estará bajo la coordinación de Vicerrectorado Académico y será administrado por el Comité de Evaluación Docente, a nivel de la Universidad y un Comité de Evaluación Docente en cada Unidad Académica, según el organigrama de funcionamiento del Plan de Evaluación Docente.

7.7.7. Cronograma.

Se adjunta un cronograma para la implementación del Plan para la Evaluación Docente.

N.º	ACTIVIDADES	2018					2019							OBSERVACIONES
		Ag.	Spt.	Oc.	Nv.	Dc.	En.	Fb.	Mz.	Ab.	My.	Jun.	Jul.	
1	ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO													
2	ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN													
3	ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN													
4	PRUEBA DE INSTRUMENTOS, PARA SU REAJUSTE													
5	ELABORACIÓN DEL PRIMER BORRADOR													
6	SOCIALIZACIÓN, DISCUSIÓN Y APORTES AL PROYECTO	X												
7	REDACCIÓN FINAL DEL PROYECTO	X	X											
8	APROBACIÓN DEL PROYECTO			X										
9	CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS DE EVALUACIÓN				X									
10	EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN				X	X	X	X	X					
11	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN								X					
12	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN								X	X				
13	SOCIALIZACIÓN DE CONCLUSIONES									X				
14	REDACCIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME									X				
15	DISCUSIÓN DEL INFORME CON LAS AUTORIDADES										X			

16	REDACCIÓN Y LEVANTAMIENTO DEL INFORME FINAL										X			
17	ENTREGA DE RESULTADOS A LOS DOCENTES										X			
18	PROCESOS DE CAPACITACIÓN											X	X	
19	APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN													

8. BIBLIOGRAFÍA

Álava, V. (2017). *Diseño de un modelo para la evaluación del desempeño laboral en el Consejo de la Judicatura del cantón El Carmen, provincia de Manabí*. Guayaquil: Universidad Agraria del Ecuador.

Alén, M. (2006). Comparación de escalas para la medición de la calidad percibida en establecimientos termale. *Revista Galega de Economía*, 15(2).

Arbesú, M., & Argumedo, G. (2016). El uso del portafolio como recurso para evaluar la docencia universitaria. *Revista iberoamericana de evaluación educativa*, 3(1e).

Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 537-546.

Cabero, J. (2014). Formación del profesorado universitario en TIC. Aplicación del método Delphi para la selección de los contenidos formativos. *Educación XX1*, 17(1), 111-132.

Carlino, P. (2005). *Escribir, leer y aprender en la universidad: una introducción a la alfabetización académica* (p. 200). Buenos Aires: Fondo de cultura económica.

Carrasco, F. (2013). Herramientas para el análisis. *Módulo Proyectos Agropecuarios* (págs. 9-11). Guayaquil: Universidad Agraria del Ecuador.

Conforme, G. (2007). Herramientas metodológicas para la investigación. *Gaceta Politécnica*, 7-8.

Duque, E., & Canas, J. (2014). Validación del modelo SERVPERF en el ámbito de internet: un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(12), 115-123.

Fernández, E. (2018). Compromisos de desempeño, incentivos y evaluación del trabajo académico en universidades chilenas. . *Calidad en la Educación*, 28.

García, B., Loredó, J., & Carranza, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 10: 1-15.

García, B., Loredó, J., & Carranza, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 10(SPE), 1-15.

García, B., Loredó, J., Luna, E., & Rueda, M. (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(3), 124-136.

Guevara, M., & Beltrán, R. (2016). La Evaluación de la Docencia Universitaria y No Universitaria: Retos y Perspectivas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e).

Gutiérrez, O. (2005). Educación y entrenamiento basados en el concepto de competencia: implicaciones para la acreditación de los programas de Psicología. *Revista Mexicana de Psicología*, 22., 253-270.

Guzmán, I., & Marín, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 14(1).

Hamodi, C., López, V., & López, A. (2014). Red de evaluación formativa y compartida en docencia universitaria: creación, consolidación y líneas de trabajo. *Revista de evaluación educativa*, 3.

Hortigüela, D., Pérez, Á., & López, V. (2015). Implicación y regulación del trabajo del alumnado en los sistemas de evaluación formativa en educación superior. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 21(1).

Ibarra, L., & Casas, E. (2014). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 2015: 229-260.

Leyva, Y. (2016). El Portafolios de Evaluación como Estrategia de Formación y Evaluación Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, , 5(1e).

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of psychology*. New York: New York University.

López, V., & Pérez, Á. (2017). *Evaluación formativa y compartida en educación: experiencias de éxito en todas las etapas educativas*. León: Universidad de León.

Meliá, M. (2016). Dimensiones docentes y cohesión social: reflexiones desde la evaluación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e).

Méndez, T., & Bolívar, A. (2017). *Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral (Tesis de Maestría)*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Muñoz, J., Ríos, P., & Abalde, E. (2002). Evaluación docente vs. Evaluación de la calidad. *Revista ELección de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE)*, v. 8, n. 2, 103-134.

Ramírez, A. (2017). Servqual o Servperf: ¿ otra alternativa? *Sinapsis*, 9(1), 59-63.

Ramírez, R. (2013). *Tercera ola de transformación de la educación superior en Ecuador*. Quito: SENESCYT.

Rivadeneira, C., Sarmiento, S., González, R., & de los Ángeles, M. (2016). Reflexiones sobre la evaluación de la gestión formativa de los docentes de educación básica superior en Ecuador. *MediSan*, 20(12), 2558-2561.

Rueda, M. (2004). La evaluación de la relación educativa en la universidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 6(2), 1-10.

Rueda, M. (2008). La evaluación del desempeño docente en la universidad. . *Revista electrónica de investigación educativa*, 10(SPE), 1-15.

Salazar, J. (2008). Diagnóstico preliminar sobre evaluación de la docencia universitaria. Una aproximación a la realidad en las Universidades públicas y/o estatales de Chile. *Revista Iberoamericana de Evaluación de Chile*, 1(3), 67-84.

Salomi, G., Miguel, A., & Abackerli, A. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12(2), 279-293.

Schvarstein, L. (2003). La evaluación del desempeño: una perspectiva políticamente incorrecta. *Poiésis*, 3(6).

Segredo, A., Rigñack, L., García, R., Perdomo, I., P., L., & García, A. (2015). Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. *Revista Cubana De Educación Medica Superior*, 29(3), 532-542.

Solar, M., & Díaz, C. (2018). El profesor universitario: construcción de su saber pedagógico e identidad profesional a partir de sus cogniciones y creencias. *Calidad en la Educación*, (30).

Tejada, J., & Ruiz, C. (2015). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. *Educación XX1*, 19(1).

Tejedor, F. (2016). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e).

Torres, J., & Luna, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y administración*, 62(4), 1270-1293.

Universidad Técnica de Machala. (2016). *Informe de Gestión de la Comisión de Evaluación Interna de la UTMACH*. Machala: UTMACH.

Ureña, N., & Ruiz, E. (2017). Experiencia de evaluación formativa y compartida en el Máster Universitario en Formación del Profesorado de Educación Secundaria. *Psychology, Society & Education*, 4(1), 29-44.

Vaillant, D. (2016). Algunos marcos referenciales en la evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2).

Zapata, M. (2015). Evaluación de competencias en entornos virtuales de aprendizaje y docencia universitaria. *Revista de Educación a Distancia*, 16 (3).

9. ANEXOS

Anexo # 1. Modelo de encuesta a docentes

Universidad Internacional de La Rioja Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos					
Encuesta dirigida a Docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Objetivo: Identificar los factores laborales, administrativos y académicos que afectan la actual gestión de la evaluación docente en la ULEAM.					
El actual sistema de evaluación docente se implementa en concordancia con las regulaciones laborales vigentes en el Ecuador.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El sistema de evaluación del desempeño laboral que utiliza la ULEAM califica objetivamente su desempeño.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe coherencia en el perfil de desempeño de las actividades establecidas en su contrato de trabajo y los indicadores aplicados para la evaluación.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual de la ULEAM son adecuados.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La gestión del sistema de evaluación valora con objetividad sus competencias académicas como docente.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El actual sistema de evaluación docente gestiona con eficiencia sanciones en casos de incumplimiento profesional.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El actual sistema de evaluación laboral impulsa el mejoramiento del desempeño docente.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El actual sistema de evaluación docente contiene mecanismos para el incentivo de logros académicos personales.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El actual sistema de evaluación docente cumple con las necesidades de capacitación académica.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La gestión del sistema de evaluación docente es administrado por personas con el perfil adecuado.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los procedimientos al ejecutar la evaluación de desempeño son los adecuados.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El actual sistema de evaluación docente fomenta el mejoramiento del ambiente laboral.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 2. Evidencias fotográficas de diagnóstico de campo (a)



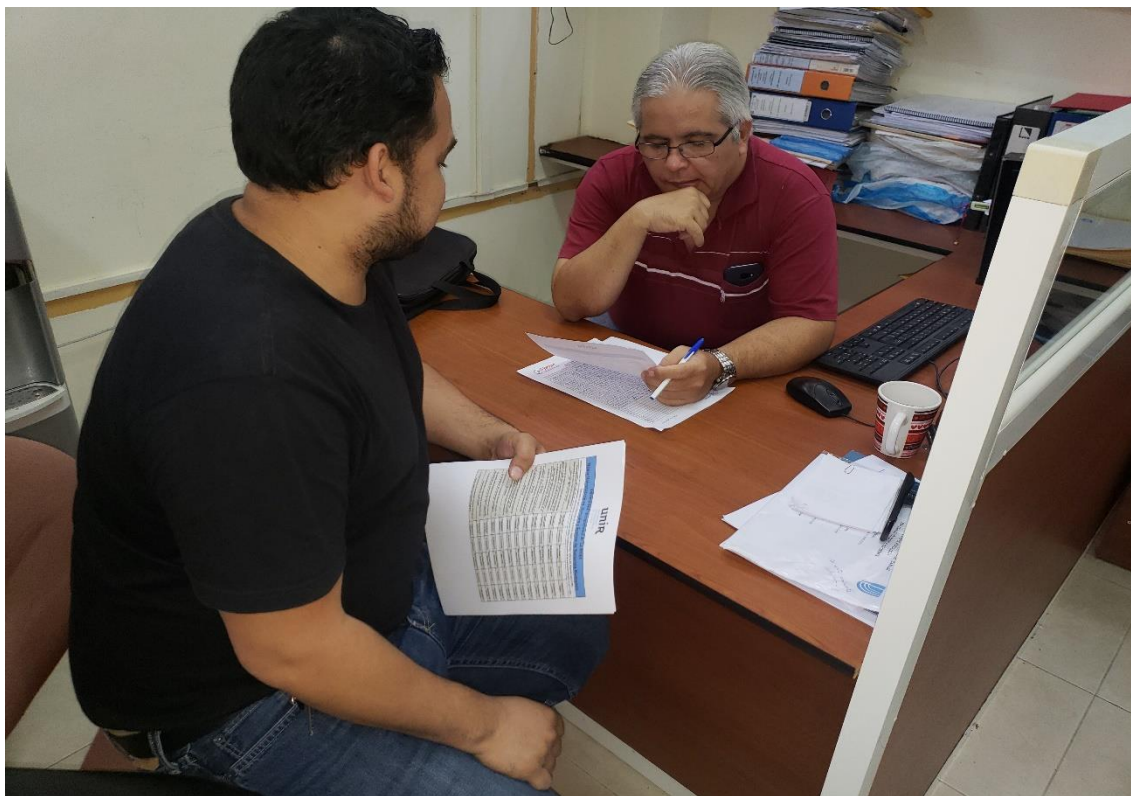
Fuente: Elaboración propia

Anexo # 3. Evidencias fotográficas de diagnóstico de campo (b)



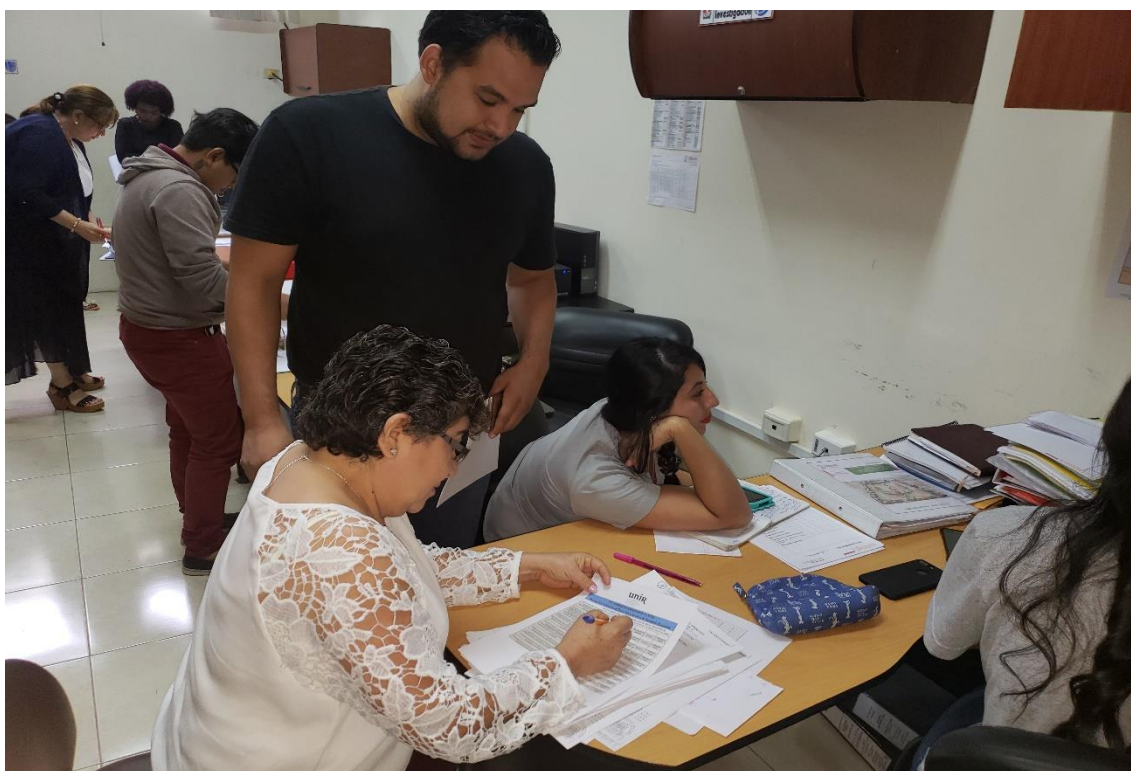
Fuente: Elaboración propia

Anexo # 4. Evidencias fotográficas de diagnóstico de campo (c)



Fuente: Elaboración propia

Anexo # 5. Evidencias fotográficas de diagnóstico de campo (d)



Fuente: Elaboración propia