



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

GESTIÓN DEL TALENTO PARA EL BIENESTAR DOCENTE:
OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DESDE LAS EMOCIONES

Estudiantes:

Henry Serrano

Jaime Terán

Francisco Zamora

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Índice

1. Resumen	3
2. Introducción	4
3. Fundamentación teórica	9
3.1 Talento humano.....	9
3.2 Bienestar docente	11
3.3 Desempeño docente	15
4. Metodología	20
5. Discusión de resultados	66
6. La propuesta	68
6.1 Título de la propuesta	68
6.2 Objetivo Propósito	69
6.3 Justificación	69
6.4 Estructura de la propuesta	70
7. Factibilidad Institucional	75
8. Factibilidad financiera	75
9. Bibliografía	76
10. Anexos	79

Índice tablas

Tabla 1. Categorización directivos	23
Tabla 2. Categorización docente	30
Tabla 3. Triangulación.....	45
Tabla 4. Plan de acción de mejora	72

Índice gráfico

Grafico 1. Estructuración general de categorías emergentes.....	44
--	----

RESUMEN

El funcionamiento de las entidades educativas en esa búsqueda de mejora continua se ha enmarcado por procedimientos administrativos, académicos, atendiendo a la parte de la infraestructura, y a otros elementos propios que pudieran dirigir acciones para responder a la comunidad con relación a la educación rica en conocimientos y producción laboral. Hablar del bienestar docente, es hacer alusión a sus condiciones laborales, al ambiente laboral, no se debe considerar a este profesional como un elemento de la organización. Para tal efecto, se realiza una investigación que se desarrolla bajo la ruta cualitativa y aplicando el método hermenéutico. Para ello, se consideró la elección de ocho (8) sujetos informantes clave. Atendiendo a la ruta seleccionada, se usó la técnica de la entrevista semi estructurada constituida por ocho (8) preguntas. La interpretación de los hallazgos se realizó a través de la categorización emergente, que da lugar a la estructuración. La fiabilidad por su parte se obtuvo mediante la triangulación. Entre los resultados se evidencia la necesidad de cambiar aspectos en el ejercicio académico, entre las que menciona, capacitar a los docentes en estrategias de enseñanza; coordinar el seguimiento académico de los docentes y dirigir la atención hacia el desarrollo de competencias, sin optar otras cátedras. Estos hallazgos, conforman el punto de partida para elaborar la propuesta son el objetivo final del estudio.

Palabras claves: Gestión de talento, bienestar docente, desempeño, ambiente laboral, emociones.

ABSTRACT

The operation of educational entities in this search for continuous improvement has been framed by administrative and academic procedures, taking into account the infrastructure, and other elements that could direct actions to respond to the community in relation to knowledge-rich education. and labor production. To talk about teacher well-being is to refer to their working conditions, to the work environment; this professional should not be considered as an element of the organization. For this purpose, research is carried out that is developed under the qualitative route and applying the hermeneutic method. For this, the selection of eight (8) key informant subjects was considered. Based on the selected route, the semi-structured interview technique consisting of eight (8) questions was used. The interpretation of the findings was carried out through emergent categorization, which gives rise to structuring. Reliability, on the other hand, was obtained through triangulation. Among the results, the need to change aspects in the academic exercise is evident, among which it is mentioned, training teachers in teaching strategies; coordinate the academic monitoring of teachers and direct attention towards the development of skills, without choosing other chairs. These findings form the starting point for developing the proposal and are the final objective of the study.

Keywords:

Talent management, teacher well-being, performance, work environment, emotions.

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas, la preocupación por la calidad educativa y la excelencia académica ha sido motivo de preocupación mundial; así se ha realizado publicaciones, indagaciones, y se ha dedicado tiempo al estudio del condicionamiento y de los factores inherentes o relacionados con un aspecto que sirve mejor a los estudiantes y a la comunidad.

“La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC/UNESCO, 2007)” señala que la educación de calidad es un derecho fundamental de todos los individuos, cuyas características principales son el respecto a los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia, además de dos componentes de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia (Martínez-Chairez, Guevara-Araiza, & Valles-Ornelas, 2016).

El funcionamiento de las entidades educativas en esa búsqueda de mejora continua se ha enmarcado por procedimientos administrativos, académicos, atendiendo a la parte de la infraestructura, y a otros elementos propios que pudieran dirigir acciones para responder a la comunidad con relación a la educación rica en conocimientos y producción laboral.

Uno de los aspectos coyunturales, podría estar relacionado con el bienestar, la atención, la orientación, el acompañamiento del líder para que el docente no sienta que solo se le exige cumplir como docente, administrativo y desde otros ámbitos educativos; si no también se sienta identificado con la institución porque la gerencia considera el talento, y lo gestiona para aprovecharlo; así, lograr y optimizar los objetivos propuestos por las

instituciones educativas con gestiones de esta naturaleza, en este contexto. Es crucial prestar atención a la gestión del talento docente y, de igual manera, a su bienestar.

A partir de las apreciaciones anteriores, es meritorio mencionar lo expuesto por Fulquez Castro (et. al), quienes refieren que, el individuo es un ser social, y en consecuencia interacciona con sus semejantes, pero también con y en respuesta al contexto. Biológicamente, posee un sistema encargado de las emociones, por lo tanto, la persona es un ser emotivo, que responde con o sin conciencia emocional de forma cognitiva o conductualmente ante los distintos estímulos que se le presentan.

Entonces, hablar del bienestar docente, es hacer alusión a sus condiciones laborales, al ambiente laboral, a una estimulante comunicación idónea, dónde, en sí, a diferentes elementos que consideren que este profesional no solo es un elemento de la organización, sino que es el representante del Capital Intelectual, es el emporio del conocimiento, y porque está en sus manos la formación de todas las carreras y profesiones del mundo, desde el punto de vista didáctico; y que, además, es una persona con necesidades de diferente índole, y entre ellas “las emocionales”, dado que al ser un individuo con debilidades y fortalezas, también tiene vulnerabilidades; es así entonces, que resulta muy importante que el líder de las diferentes instituciones educativas gestionen y conozcan el talento de los colaboradores que pertenecen a sus instituciones.

Es por eso que, a la Gestión del Talento para el bienestar del docente, conlleva a inferir aspectos necesarios sobre la afectividad que el docente muestra hacia su profesión, no solo por su desempeño, sino, además, por su libre convicción; aquí es necesario hacer mención del salario emocional como parte de la consideración y valor hacia su capital intelectual. Además, la institución debe proveer las herramientas pedagógicas, software y hardware disponibles, y un ancho de banda de internet que no afecte a los otros compañeros en el momento de trabajar (Rodríguez Acevedo, 1998, p. 4).

La presente investigación se enfoca en el análisis de la gestión del talento docente para promover el bienestar emocional y, a partir de esto, proponer mejoras al desempeño docente.

La gestión del talento y bienestar del docente es un tema importante en el estudio del desempeño docente. Prueba de ello, es la investigación desarrollada por Briones Magallanes y Espinoza Salazar, en 2020 titulada, Gestión del talento humano y satisfacción docente en una unidad educativa particular Riberas del Daule, provincia de Guayas Ecuador. El tipo de investigación usado fue, un diseño no experimental y correlacional. La población y muestra estuvo constituida de 37 docentes. Entre las conclusiones, las autoras señalan que, las dimensiones, admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de las personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas se relacionan de forma significativa con la satisfacción docente. En conclusión, gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción docente según los valores Rho de Spearman 0,719 y Sig. 000, por lo tanto, el análisis de esta investigación busca explorar no solo las estrategias y prácticas empleadas por el líder de la institución educativa para gestionar el talento docente y promover su bienestar integral, sino también evaluar el nivel de desempeño de los docentes en dicha institución educativa. Se considerarán aspectos académicos y emocionales de los docentes, fundamentales para fortalecer las relaciones en el entorno escolar a nivel personal y social.

Diversos estudios como los de Orlando (2021) y Castañeda (2020) señalan que la motivación de los docentes es esencial para generar positividad, productividad y un ambiente propicio para el intercambio de conocimientos en la institución educativa. Por el contrario, la falta de motivación y consideración por parte de los líderes puede conducir a situaciones de abandono, sentimientos de injusticia y desvalorización personal. Estas

circunstancias pueden llevar a la pérdida de capital humano valioso y a una desventaja competitiva para la institución educativa (Heckman, 2019).

Atendiendo a las ideas antes señaladas, (Romero y Santana, 2021; Álvarez-Bolaños, 2018) señalan que es crucial reconocer la importancia de la interacción emocional entre docentes y estudiantes en el contexto educativo. Donde se evidencia que la educación es una profesión que requiere de interacciones afectivas y emocionales entre estudiantes y docentes

Por otro lado, el desempeño docente se enfrenta a diversos desafíos, como señalan Buitrago-Bonilla y Cárdenas-Soler (2017) y Cassullo (2015), que incluyen los cambios generacionales, la falta de apoyo familiar en ocasiones, las políticas estatales y la escasez de apoyo efectivo y oportuno por parte de las instituciones donde trabajan, entre otros.

Moreira (2021), por su parte, propone que el desempeño docente debe sustentarse en capacitaciones permanentes que se adapten a la realidad de cada institución educativa. De esta manera, el ambiente escolar y la preparación adecuada tendrán un impacto significativo en la formación integral del estudiante y permitirán que la institución alcance los objetivos planteados, encaminados a la excelencia.

En el desarrollo de esta investigación, resulta esencial analizar cómo la percepción que los docentes tienen de la gestión del talento repercute en su bienestar personal y en su nivel de compromiso con la institución educativa en la que ejercen su labor docente

Por consiguiente, en este trabajo de investigación se propone conocer y comprender desde la ruta cualitativa, cómo los docentes perciben las estrategias y prácticas implementadas por el liderazgo educativo para promover su bienestar integral y, a su vez, optimizar el desempeño del docente.

En atención a la problemática expuesta, el estudio queda formulado de la siguiente manera;

- ✓ ¿Cómo gestiona el talento para el bienestar docente el líder de la institución escenario del estudio?
- ✓ ¿Cómo es el desempeño docente en la institución escenario del estudio?
- ✓ ¿Cuál es la percepción que tiene el docente en relación con la gestión del talento para su bienestar en la institución escenario del estudio?

Para dar respuesta a esta formulación seguidamente se plantean los objetivos del estudio

- ✓ Conocer cómo gestiona el talento para el bienestar docente el líder de la institución escenario del estudio
- ✓ Valorar el desempeño docente en la institución escenario del estudio
- ✓ Develar la percepción que tiene el docente en relación con la gestión del talento para su bienestar en la institución escenario del estudio.

Si un país desea lograr el desarrollo socioeconómico de sus habitantes, el primer paso es llenar de conocimientos a sus ciudadanos, considerando que la educación es un derecho universal, por lo tanto, todos los individuos deben tener una elevada preparación y capacitación de las ciencias adecuadas, por lo que los gobiernos deben invertir grandes sumas de dinero, que en lo posterior será un ínfimo gasto (es lo que han hecho países como: Finlandia, Suecia, Suiza, Singapur, Korea del Sur y China).

La gestión de talento en las organizaciones educativas es preponderante para lograr los objetivos institucionales y, además, la optimización en el aprovechamiento de habilidades y destrezas de los colaboradores. Este hecho a su vez constituye una vía para que el docente de manera particular sienta la comodidad de desempeñarse de acuerdo con sus conocimientos y perfiles, favoreciendo su bienestar, y, por ende, la optimización de

su desempeño, al considerarse evaluado según criterios objetivos y establecidos institucionalmente.

En este orden de ideas, esta investigación se justifica debido a que genera aportes institucionales y sociales, dado que, en la medida que se desarrollen las actividades propuestas, estas redundarán en mejoras que beneficiará tanto a docentes como a estudiantes, y en sí, a la comunidad educativa en general.

Desde el punto de vista social, en virtud de que la educación de se debe a la sociedad, y representa su futura, y al considerar el bienestar del docente su desempeño será mejor, y, en consecuencia, los egresados darán respuesta satisfactoria a los requerimientos de los contextos en cual se van a desenvolver.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Talento Humano

El desempeño del talento humano docente es un aspecto esencial en el desarrollo de las instituciones; mejor aún cuando es un docente formado, preparado y capacitado para interactuar con la teoría y la práctica, y, si se promueve la investigación sería para relacionar la ciencia y la tecnología. El talento humano docente estimula las actividades académicas e investigativas para beneficio de la sociedad.

Por lo que, el trabajo manual se ha sustituido con el intelectual, permitiendo en el sistema educativo pueda transmitir pautas, valores, capacidades, conocimientos y experiencias hacia el alumnado. Todo esto para llegar a solucionar los problemas socioeconómicos del país.

Todo lo anterior se observa en una tradición estructurada latinoamericana, pero se debe llevar a posibles alternativas para el desarrollo y superación (Núñez, 1999, 2010). Según Vallejo (2016) que cita a Chiavenato (2009) señaló: “la administración de

las capacidades humanas es la suma de prácticas imprescindibles para guiar las condiciones gerenciales de los individuos en los aspectos de reclutamiento, selección, capacitación, sueldos y evaluación de desempeño” (p. 19).

Adicionalmente, Vallejo (2016) cita a Chambers (1998) que mencionó a: “el gerenciamiento de las capacidades humanas es responsabilidad del organismo para adiestrar y estimular a todo trabajador con su respectiva estabilidad como colaborador” (p. 19).

Cuando una organización educativa apoya decididamente a sus recursos humanos, y ve a sus trabajadores como sujetos activos para alcanzar metas y planificar como lograrlas, tenemos a Chiavenato (2009, p. 89) que señala: “administrar el talento humano es indispensable para el éxito de las organizaciones; tener talento humano es tener a un tipo especial de persona (no siempre una persona es un talento) que tiene una competencia diferente que lo valora”.

La competencia del talento humano está en el conocimiento, en las habilidades, la salud y la calidad de los hábitos laborales (Gonzales, 2006). Sobre la competencia del talento humano, hay que destacar que no se limita solo al dominio de conocimientos específicos, sino que abarca la capacidad de aplicarlos de manera efectiva en situaciones laborales, la habilidad para adaptarse a entornos cambiantes, la disposición para colaborar con otros profesionales y la actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo y la mejora constante. Además, la salud personal juega un papel clave en el desempeño laboral, ya que un empleado sano y equilibrado física y emocionalmente tendrá mayores probabilidades de ser productivo y de contribuir positivamente al ambiente de trabajo. Los hábitos laborales de calidad también influyen en la competencia del talento humano, incluyendo aspectos como la puntualidad, la responsabilidad, la ética profesional y la capacidad para trabajar en equipo de manera eficiente. Estos elementos combinados son

fundamentales para potenciar el rendimiento y la efectividad de los trabajadores en cualquier organización.

Es importante mencionar que un elemento fundamental en la relación del talento humano es la relación que exista entre los directivos y docentes para lo cual Camere (2014) establece la relación simétrica entre el directivo y el docente; entre estas dos personas, el directivo busca lograr objetivos institucionales, pero tomando en cuenta el conocimiento, el querer y la libertad del maestro por lo que citamos a la Constitución 2008 (Educación, Art. 29) que señala: “El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural”, esto contribuye al éxito y al funcionamiento eficaz de una institución educativa

En este orden de ideas, a la hora de poner a funcionar la organización es necesario, que el trabajador cuente con un buen equipamiento motivacional: fuerte necesidad de crecimiento personal; robusta necesidad de autodeterminación; gran apertura al cambio. Al respecto, señala Linares (2008), la primera trata de la demanda de desarrollo de la capacidad; la segunda, de la capacidad y libertad para decidir los aportes que hará a la organización mediante diferentes tareas; la tercera, de la capacidad para tomar riesgos y aprovechar las experiencias.

Bienestar docente

El bienestar del personal docente es un aspecto fundamental en el entorno laboral, según la teoría de Warr (2013). Este autor propone que el bienestar en el trabajo está estrechamente relacionado con diferentes características laborales como la realización profesional, su influencia personal, autonomía, libertad de decisión, participación y

libertad en la toma de decisiones y aportes en los procesos educativos, con la finalidad de potenciar y desarrollar sus competencias y conocimientos.

Es fundamental que las instituciones educativas reconozcan y valoren a los docentes en su totalidad. Esto implica no solo apreciar su conocimiento y experiencia profesional, sino también cuidar de su bienestar emocional y personal. Al adoptar este enfoque integral, se crea un entorno de trabajo más saludable y productivo, donde se fomenta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los docentes. Esto, a su vez, contribuye a mejorar su bienestar general, permitiéndoles desempeñarse de manera más efectiva y aportar de forma significativa al ambiente educativo y al desarrollo de los estudiantes.

El docente profesionalmente valorado y que experimenta el apoyo de la institución donde desempeña su trabajo, mantiene relaciones equitativas con toda la comunidad educativa. La consideración de estos aspectos contribuye significativamente al bienestar y la felicidad de los docentes en su entorno laboral, promoviendo un ambiente laboral positivo y productivo. (Warr, 2013).

"El bienestar docente es crucial en el entorno laboral, según Marques (2008), quien enfatiza que los líderes educativos desempeñan un papel fundamental en este aspecto. Parte de su labor implica crear un ambiente de trabajo acogedor donde los docentes se sientan valorados tanto a nivel personal como profesional. Marques destaca la importancia de brindar apoyo incondicional, resolver conflictos y reconocer el desempeño de los docentes en las aulas, lo cual contribuye significativamente a su bienestar y desarrollo tanto individual como laboral." (Marques, 2008)

Además, entre los aspectos que deben considerarse para el bienestar docente está la inteligencia emocional del docente y su salario emocional, es así que se cita a (Amador,

2005) en el que menciona que las organizaciones buscan en su diario vivir la forma y el compromiso de garantizar la permanencia de sus colaboradores, siendo el salario emocional un elemento primordial en esta gestión del talento; el salario emocional fortalece el vínculo con la empresa y no puede medirse en términos económicos, mejorando la intensidad y la conducta hacia los objetivos generales, debido a sus esfuerzo y perseverancia.

El éxito de la organización consiste en que sus integrantes logren el sentido de la identidad con ellos mismos y que conlleve al sentido de pertenencia con la organización (Gabel et al., 2013).

El salario emocional se refiere a las retribuciones no económicas hacia el trabajador dentro de la empresa con una imagen positiva del ambiente laboral para incrementar la productividad; y además, satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales, mejorando su calidad de vida fomentando un buen clima organizacional, siendo una estrategia para aumentar el equilibrio en la vida del empleado y cuesta menos dinero a la compañía (Howatt, 2011).

La inteligencia emocional para el bienestar docente es esencial ya que influye de manera directa para establecer relaciones positivas, saber sobre llevar situaciones difíciles y de estrés, además, el docente necesita regular sus emociones, sus sentimientos, así como también la de sus estudiantes para mantener un equilibrio en el proceso enseñanza-aprendizaje (Penalva, Hernández y Guerrero, 2013). La emoción es el aspecto más renombrado, pero el menos investigado para los objetivos de la enseñanza (Salazar, Cortez y Guillén, 2013).

Por lo que es importante mencionar que la Inteligencia Emocional (IE) permite al ser humano que equilibre sus sentimientos, y sus emociones para obtener serenidad y respuestas emocionales, que, en la práctica pedagógica, es una herramienta en los procesos de enseñanza, repercutiendo en el bienestar social y mental de los alumnos; en las aulas, el contacto social y la resolución de conflictos son manifestaciones de la Inteligencia Emocional.

Maidana (2018) señala que mientras mayores sean los niveles de Inteligencia Emocional, mayor es el desempeño docente, constituyéndose en una relación directamente proporcional. Las emociones se manifiestan mediante habilidades que el docente expresa con actitudes positivas (Salvatierra, 2020).

Con la inteligencia emocional se puede mejorar el liderazgo de los docentes para enfrentar fácilmente los desafíos de sus deberes y responsabilidades (Lucero y Ocampo, 2019). Un maestro efectivo tiene un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se combinan para el logro de objetivos de aprendizaje (Fuentes, Sabido-Codina, 2019; Feixas, Lagos, Fernández y Sabaté, 2015).

Cabe señalar que, si el docente experimenta satisfacción, plenitud y un propósito en su trabajo, alcanzará un equilibrio entre sus habilidades emocionales y las expectativas profesionales, comprenderá tanto su propia identidad como la de sus estudiantes, promoverá ambientes y relaciones positivas y constructivas, lo que a su vez impulsará la realización de objetivos educativos y el avance hacia la meta de brindar una educación de calidad para todos (Hernández, 2017). Por lo que el estar bien en todos los aspectos de la vida cotidiana mejora el desempeño laboral para que la enseñanza sea significativa y con

ese conocimiento se pueda explorar en la investigación; por lo tanto, con el bienestar físico, psicológico y social del docente podrá formar educandos de una manera correcta.

En esta investigación en una de sus conclusiones argumenta que: “se debe sensibilizar al personal directivo generando programas de mejoramiento de salud mental hacia los docentes con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza”. Así mismo, es importante considerarlo como ser humano con sus ideas, sueños, aspiraciones, actitudes y valores. Esto es porque el ser humano tiene necesidades y para progresar es necesario mejorar su nivel de vida, lo que se traduce en sueños que se deben cuantificar en metas y el progreso se define como el avance hacia una meta. (Shapiro, 2005).

Cejudo y López-Delgado (2017) consideraron que la eficacia de los docentes se encuentra en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, la autorreflexión, la autogestión cuando aplica la inteligencia emocional, al ser empático con los alumnos y generar un ambiente sano en el aula.

(Barraza, 2017) menciona que si un profesor se siente feliz y le encuentra sentido y significado a lo que hace, logrará un equilibrio entre sus competencias emocionales y la profesionalización exigida, será consciente de quién es él y quiénes son los alumnos a su cargo, favorecerá climas y relaciones sanas y constructivas, y los propósitos educativos se materializarán potencializando la meta de una educación de calidad para todos.

Desempeño docente

Cuando se aborda el tema del desempeño docente, es fundamental destacar que los docentes deben contar con un conocimiento que provenga tanto de la razón como del corazón, haciendo hincapié en la importancia de complementar la labor educativa con

entornos y situaciones de aprendizaje realmente significativos, sensibles y humanos que deben proporcionar los educadores. Por ende, resulta crucial que el maestro cultive, en paralelo a su dominio académico, competencias emocionales que le permitan estar más consciente de su desempeño y la repercusión que tiene en su labor profesional. Estas competencias emocionales se refieren a aquellas destrezas que posibilitan una interacción satisfactoria tanto con otros individuos como consigo mismo, contribuyendo a la satisfacción personal, al logro de metas tanto personales como profesionales, y a una adaptación satisfactoria al entorno que le rodea (Ibarrola, 2010). Asimismo, estas competencias inciden de manera particular en acciones educativas que pueden potenciar la motivación y la creatividad tanto de los estudiantes como del propio docente (De la Herrán Gazcón, 2004).

En su trabajo, Torres (2019) destaca la importancia de activar las habilidades profesionales, la disposición personal y la responsabilidad social en los docentes para establecer conexiones significativas entre los diversos factores que influyen en el aprendizaje de los alumnos. Además, resalta la necesidad de participar en la gestión educativa, fortalecer una cultura institucional basada en la democracia, y contribuir al desarrollo e implementación de políticas educativas en diferentes niveles con el propósito de impulsar en los estudiantes competencias y habilidades que sean ventajosas para su vida cotidiana.

Desde una perspectiva más amplia, el desempeño docente no se limita únicamente a la transmisión de conocimientos, sino que implica un compromiso activo y continuo con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los docentes deben ser capaces de adaptarse a las necesidades y características de sus alumnos, fomentando un ambiente de aprendizaje

inclusivo y motivador. Además, es fundamental que participen en la toma de decisiones y en la reflexión sobre las prácticas pedagógicas, con el fin de mejorar constantemente su labor educativa.

Cuando los docentes logran desarrollar adecuadamente estas competencias emocionales, tienen la capacidad de fomentar esas mismas habilidades en sus alumnos. Al sentirse satisfechos, contentos y encontrar un propósito significativo en lo que hacen, los maestros logran equilibrar sus competencias emocionales con las exigencias profesionales que se les imponen. Esta situación les permite tener plena conciencia tanto de su propio ser como del de sus estudiantes, promover ambientes y relaciones saludables y constructivas, y, como consecuencia, materializar los propósitos educativos con miras a garantizar una educación de calidad para todos los involucrados (Hernández, 2017).

El trabajo de un docente va más allá de la docencia en el aula: implica también colaborar en la dirección y gestión de la institución educativa, promoviendo una cultura institucional democrática y participativa. Asimismo, deben involucrarse en la formulación y ejecución de políticas educativas a nivel local y nacional, contribuyendo así al diseño de un sistema educativo más equitativo y de calidad.

Por lo tanto, el desempeño docente requiere de un enfoque integral que abarca no solo la enseñanza en sí misma, sino también aspectos como la gestión educativa, la promoción de una cultura democrática, y la participación en la formulación de políticas educativas. Todo ello con el objetivo de favorecer un aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias que preparen a los estudiantes para enfrentar los retos del mundo actual.

Además, es importante considerar que el desempeño docente involucra al conjunto de decisiones, actividades y planificaciones donde participa el profesor en una institución

educativa, orientada a formar colaboradores capaces de transformar su entorno socioeducativo; su evaluación es un requisito para mejorar la calidad educativa (Flores, 2008, p. 82).

La metodología del docente debe contemplar el enfoque del profesor, el rol del alumno, los medios de enseñanza y los recursos (Latorre y Seco, 2013), considerando que existen numerosas metodologías que se puede implementar para lograr alcanzar el aprendizaje de los estudiantes y en muchos de los casos dependerán de la formación y conocimiento del docente

Por otro lado, se debe considerar que el desempeño del docente puede transmitir sus conocimientos aprovechando los escasos recursos educativos, lo que no debe ser una disculpa para reducir la calidad de la enseñanza; también debe interpretar que el saber pedagógico es crear conocimiento organizando e interactuando con los alumnos (Saravia & López, 2008, 89). Es por eso que la función principal en los sistemas educativos es crear capacidad profesional e institucional, entonces, para reestructurar con políticas de centralización y descentralización se debe cambiar no solo las reglas de funcionamiento si no también estar en constantes actualizaciones y capacitaciones (Casassus J., 2000, pág. 18).

En su investigación, (Rodríguez- Vite, 2017) comenta qué en materia de enseñanza y aprendizaje, es de suma relevancia que los catedráticos estén en constante capacitación y actualización, ejemplo de ello es la asistencia a cursos, seminarios diplomados y/o talleres de otros educadores para mejorar sus habilidades y ser especialistas en el área. Es urgente la formación continua de los profesores, ya que sin mejores docentes no será posible mejorar la educación en México, porque son los actores permanentes de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Cabe mencionar que es importante tener en cuenta que el docente no puede emplear el rol de padre con sus alumnos, no obstante, esto no significa que deba ser frío y distante con sus discentes, al contrario, debe ser amable y accesible para ayudar a crear una atmósfera de confianza dentro de las aulas de clases. Martínez-Maldonado et al. (2019) argumentan que “la interacción entre docentes y estudiantes debería fijarse en la comunicación sin descuidar el apoyo emocional” (p. 57).

Los educadores deben prestar mucha atención a la conducta de cada alumno para poder comprender mejor lo que necesitan en materia de aprendizaje, esto principalmente en los niveles básicos de la educación. Lo anterior permitirá que los profesores puedan ayudar a resolver las dificultades académicas que tengan sus alumnos si las conocen de antemano, en lugar de que estos problemas surjan más adelante y se salgan de control

La evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático cuyo propósito es emitir juicios de valor sobre la calidad del cumplimiento de responsabilidades docentes en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, a través de un seguimiento permanente SEP (2010)

Según Peña (2002) el término desempeño profesional es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución, para Ponce (2005) el desempeño profesional docente es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar, y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno, para lo cual se debe tener el dominio de tareas y funciones específicas para la función docente.

Para la Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe (OREALC, 2008, p. 178), la escuela es la encargada del rendimiento académico de los

alumnos, eliminando la desigualdad social con un buen ambiente de aprendizaje, de respeto y acogedor.

METODOLOGÍA

El siglo XXI representa un devenir de cambios que ha significado incertidumbre, pero también la posibilidad de comprender las relaciones y la sociedad en sí, desde diversas perspectivas. A este respecto, la investigación de las ciencias sociales atiende a esta nueva realidad para comprender su estudio. A tal efecto, la elección de la ruta cualitativa para abordar esta disciplina se fundamenta en la naturaleza intrínseca de los fenómenos humanos que reclaman una forma más holística y comprensiva para su estudio. Denzin y Lincoln (2018), consideran al respecto que, la investigación cualitativa se preocupa por entender los fenómenos sociales en su contexto natural, abordando preguntas sobre el significado, experiencia y concepción de la realidad.

A este particular, Creswell y Poth (2017), refieren que, “la investigación cualitativa permite explorar a profundidad las dimensiones subjetivas y simbólicas de los fenómenos sociales, así como las interacciones y relaciones entre los actores sociales”

De allí que, esta investigación se circunscribió bajo el enfoque cualitativo de acuerdo a lo expuesto, y además se consideró pertinente atendiendo a la naturaleza del evento de estudio aplicar el método hermenéutico que, en palabras de Martínez Migueles (2012) parafraseando a Dilthey sostiene:

...la hermenéutica es el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación, por tanto, tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y los gestos, así como

cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto que forma parte.

Esto permitió interpretar la información emitida por los informantes a través de la entrevista.

Con relación a los sujetos de la investigación, Hurtado y Toro (2001), señalan que los sujetos involucrados en la investigación: “Son participantes que poseen conocimientos, estatus o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestas a colaborar con el investigador” (p.161).

Para efecto de este estudio, se ha seleccionado a ocho informantes clave del Instituto particular de Atención Prehospitalaria, asentada en la ciudad de Quito; tres (3) directores y cinco (5) docentes académicos, tomándose en cuenta los siguientes criterios: a) laborar en la institución, b) querer participar en el estudio.

Las entrevistas se planificaron con previa antelación y su respectiva confidencialidad a cada informante clave. A continuación, se realiza una rápida descripción utilizando pseudónimos para cada uno:

Sujeto 1 – Directivo (Alfa): De nacionalidad ecuatoriana, con 52 años; cuenta con una especialización en emergencias médicas, sin título de docente. Usualmente trabajó en hospitales públicos del país, tiene 20 años de experiencia docente dentro de la institución.

Sujeto 2 – Directivo (Bravo): De nacionalidad ecuatoriana, con 49 años; cuenta con una especialización en odontología, 20 años de docente desde que inició el instituto, trabajó en consultorios particulares.

Sujeto 3 – Directivo (Charlie): De nacionalidad ecuatoriana, 42 años, tiene una Maestría en Gestión de Riesgos y Desastres, docente durante 10 años, hoy directivo 4 años, tiene

buena predisposición a colaborar en todas las actividades académicas y sociales programadas por el instituto.

Sujeto 4 – Docente (Delta): De nacionalidad ecuatoriana, 40 años, tiene una Maestría en uso estratégico de las TICs con aplicación a la educación, Doctora en medicina general, especialidad neonatología.

Sujeto 5 – Docente (Eco): De nacionalidad ecuatoriana, 30 años, docente desde hace 7 años en el instituto, tiene curso de actualización en Inglaterra, doctora en medicina general, y docente de anatomía.

En cuanto a la recolección de la información, en virtud de que la investigación se desarrolló bajo la ruta cualitativa, se aplicó la técnica de la entrevista mediante la entrevista semi estructurada, la cual fue elaborada a partir de la matriz de categorías previas (anexo A). De igual manera, Se empleó la observación participante, que permitió describir los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan. Al respecto, Gurdíán (2007) establece:

La observación participante consiste en la observación del contexto desde la perspectiva del propio investigador de una forma no encubierta y no estructurada. Se alarga en el tiempo y no se utilizan ni matrices ni códigos estructurados previamente, sino que se hace a partir de la inmersión en el contexto. (p. 191).

Una vez aplicada a los sujetos de la investigación, se procedió al procesamiento de los datos mediante la categorización emergente, la estructuración y la triangulación. Posteriormente, se detalló el diagnóstico en la discusión de los resultados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 1

Categorización Directivos

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
		CA	
		1	1. ¿De qué manera el docente
		Inv.	de esta institución aplica
			estrategias activas para
			fomentar la participación de
			los estudiantes, y además las
			adapta para satisfacer
			necesidades individuales de
			los estudiantes? Explique
	observar		Se procura observar al inicio
	si	Dir.	del semestre, si los alumnos
	son	1	son primordialmente
	auditivos, visuales o aprenden		auditivos, visuales o aprenden
	a través del tacto. En		mejor a través del tacto. En
	base a ello se fomenta		base a ello se fomenta
	actividades		actividades visuales, auditivas
			y táctiles.

<p>Estrategias de enseñanza motivadoras</p>	<p>Lectura previa</p> <p>Interactuar de forma amena</p> <p>videos simulados</p> <p>través de la motivación, comprender lo que se estudia, participación activa</p>	<p>Dir. 2</p> <p>Dir.3</p>	<p>Por parte de este docente se aplica lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura previa del tema a revisar. • Interactuar con los estudiantes de forma amena. • Elaboración de videos de casos simulados. • Presentación pública y retroalimentación de la actuación práctica. • Elaboración individual y conjunta de representaciones cortas. <p>Estas estrategias activas se utilizan para ayudar a alcanzar los objetivos de la educación a través de la motivación, y el interés del aprendizaje es comprender lo que se estudia, la participación activa en el</p>
--	--	----------------------------	---

<p>Empatía docente</p>	<p>se consulta sobre preguntas que puedan tener los estudiantes</p> <p>No se considera ninguna pregunta errónea.</p> <p>Se evita discriminación</p>	<p>CA 2 Inv.</p> <p>Dir. 1</p>	<p>proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>¿Explique cómo promueve el docente la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva con los estudiantes? Describa</p> <p>Siempre durante la clase y al finalizar un tema, se consulta sobre preguntas que puedan tener los estudiantes acerca de los temas revisados. No se considera ninguna pregunta errónea.</p> <p>7. Se evita todo tipo de discriminación</p>
-------------------------------	---	--------------------------------	---

	<p>Se solicita retroalimentación</p> <p>resolución de tareas en recursos grupales</p> <p>los alumnos se sientan valorados y respetados. Los docentes muestran empatías</p> <p>promueven confianza</p>	<p>Dir. 2</p> <p>Dir. 3</p>	<p>8. Se explica sobre los derechos del estudiante y docente.</p> <p>Se solicita preguntas de retroalimentación pública o individual.</p> <p>Elaboración y resolución de tareas en recursos grupales.</p> <p>Resolución de temas en plenarias.</p> <p>La comunicación abierta y positiva contribuye a la creación de un ambiente de apoyo en el que los alumnos se sientan valorados y respetados. Los docentes que escuchan activamente a sus alumnos y muestran empatías hacia sus necesidades y promueven la confianza en el aula.</p>
--	---	-----------------------------	---

<p>Seguimiento académico</p>	<p>preguntas</p> <p>exámenes</p>	<p>realiza</p> <p>rinde</p>	<p>CA 3 Inv. ¿Mencione un ejemplo de cómo el docente utiliza la retroalimentación como vía para apoyar al estudiante en su proceso de aprendizaje mediante los resultados de evaluación? Explique</p> <p>Dir. 1 Una vez que termina la evaluación de un caso clínico, se realiza la revisión y análisis de su desempeño durante la resolución del mismo.</p> <p>Dir. 2 * El estudiante realiza preguntas y se retroalimenta. * El estudiante rinde exámenes y se retroalimenta las respuestas.</p>
-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------	---

	<p>visualiza la práctica</p> <p>observa la actuación y se retroalimenta</p>	<p>Dir. 3</p> <p>CA 4</p> <p>Inv</p>	<p>* Se visualiza la práctica, se relaciona y se retroalimenta.</p> <p>* Los videos se presentan y se observa la actuación práctica y se retroalimenta positivamente.</p> <p>La retroalimentación es una acción permanente, continua, ligada al proceso de evaluación; también es formativa, encantadora, motivante. El estudiante va construyendo su aprendizaje a partir de su propio conocimiento, y ampliando los aportes del docente.</p> <p>Desde su criterio: ¿En esta institución se considera el conocimiento de los docentes en la planificación de</p>
--	---	--------------------------------------	---

<p>Competencias docentes</p>	<p>si se considera la preparación y conocimientos en actividades académicas, no administrativas</p> <p>contrata profesionales con el conocimiento afín</p>	<p>Dir. 1</p> <p>Dir. 2</p>	<p>actividades tanto académicas como administrativas?</p> <p>Considero que para las cátedras en las que he podido participar, si se considera la preparación y conocimientos previos del docente para participar en la planificación de actividades académicas, no he participado en actividades administrativas.</p> <p>La institución contrata profesionales con el conocimiento afín de la asignatura, y por tanto se conoce de las competencias de cada docente.</p>
-------------------------------------	--	-----------------------------	--

		Dir. 3	Se encarga de limitar los fines, objetivos y metas de la educación. Esta planificación permite definir qué hacer, como hacerlo, que recursos y estrategias se amplían en la consecución de tal fin.
--	--	-----------	---

Análisis de resultados

Tabla 2

Categorización Docentes

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
		CA.1 Inv.	1. ¿De qué manera el docente de esta institución aplica estrategias activas para fomentar la participación de los estudiantes, y además las adapta para satisfacer necesidades individuales

<p>Integración de herramientas pedagógicas</p>	<p>incorporación del Microsoft Innovative Educator Expert (MIE) toman en cuenta habilidades y destrezas adquiridas</p> <p>gamificación, aprendizaje basado en proyectos, aula invertida, trabajo colaborativo</p> <p>integrando las inteligencias múltiples.</p>	<p>Doc.1</p>	<p>de los estudiantes?</p> <p>Explique</p> <p>Con la incorporación del Microsoft Innovative Educator Expert (MIE) en casos de estudio, se toman en cuenta habilidades y destrezas adquiridas para los estudiantes.</p>
		<p>Doc.2</p>	<p>Se instaure gamificación, aprendizaje basado en proyectos, aula invertida, trabajo colaborativo, de tal manera que el estudiante sea el principal interviniente en su aprendizaje, valorando e integrando las inteligencias múltiples.</p>

	<p>exposiciones, debates, encuestas y cuestionarios fomentan la participación activa</p> <p>espacios de socialización, vinculación fomenta la participación</p> <p>aprendizaje colaborativo</p> <p>a través de preguntas abiertas, debates intercambio lingüísticos, generando momentos de interacción guiados.</p>	<p>Doc.3</p> <p>Doc.4</p> <p>Doc.5</p>	<p>La participación en trabajos grupales como exposiciones, debates, encuestas y cuestionarios fomentan la participación activa del estudiante.</p> <p>Cuando espacios de socialización, vinculación; esto fomenta la participación y en ocasiones, aprendizaje colaborativo.</p> <p>Se fomenta la participación activa a través de preguntas abiertas, debates, intercambios lingüísticos, gamificación, generando momentos de interacción guiados.</p>
--	---	--	--

<p>Retroalimentación abierta</p>	<p>Con un diálogo de pares</p> <p>Escuchando activamente a los estudiantes, mostrando empatía a sus necesidades</p> <p>participación de los estudiantes de forma abierta y se retroalimenta sobre inquietudes</p>	<p>CA.2 Inv.</p> <p>Doc.1</p> <p>Doc.2</p> <p>Doc.3</p>	<p>¿Explicar cómo promueve el docente la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva con los estudiantes?</p> <p>Con un diálogo de pares promoviendo la activa participación en clase.</p> <p>Escuchando activamente a los estudiantes, mostrando empatía a sus necesidades, lo que promueve confianza y respeto en el aula.</p> <p>Durante las clases se permite la participación de los estudiantes de forma abierta y se retroalimenta sobre sus inquietudes y fallas de conceptos.</p>
---	---	--	---

	<p>casos clínicos aplicando</p> <p>simulación con la pirámide Miller.</p> <p>Se establece un “Need Analyses” buscando</p> <p>mejora y retroalimentar en función de lo planteado.</p>	<p>Doc.4</p> <p>Doc.5</p> <p>CA.3 Inv.</p>	<p>En los casos clínicos de resolución, aplicando parámetros adecuados de simulación con la pirámide Miller.</p> <p>Se establece constantemente un “Need Analyses” buscando entender las necesidades de mejora y retroalimentar en función de lo que se ha planteado.</p> <p>¿Mencione un ejemplo de cómo el docente utiliza la retroalimentación como vía para apoyar al estudiante en su proceso de aprendizaje</p>
--	--	--	---

<p>Refuerzo académico</p>	<p>un diálogo para revisar las respuestas incorrectas.</p> <p>se debe evaluar sus fortalezas y debilidades,</p> <p>se revisa nuevamente</p>	<p>Doc.1</p> <p>Doc.2</p> <p>Doc.3</p>	<p>mediante los resultados de evaluación? Explique</p> <p>Posterior a las evaluaciones, hay un diálogo para revisar las respuestas incorrectas.</p> <p>Cuando un estudiante no tiene el resultado esperado, se debe evaluar sus fortalezas y debilidades, además cuales fueron los errores en la evaluación, así se determina si el estudiante podría mejorar si se plantean las evaluaciones de otra forma.</p> <p>Se revisa las preguntas de las pruebas y se revisa nuevamente los conceptos y</p>
----------------------------------	---	--	---

	<p>se explica sobre la base del error</p> <p>Se realiza el feedback o debriefing.</p> <p>breve revisión de los temas.</p>	<p>Doc.4</p> <p>Doc.5</p>	<p>se explica sobre la base del error.</p> <p>Al finalizar a los estudiantes se los retira del escenario y se realiza preguntas del procedimiento adecuado y por mejorar. Se realiza el feedback o debriefing.</p> <p>Una vez que se conocen los puntos a mejorar y los que están sólidos, se establecen por ejemplo en cada clase una breve revisión de los temas.</p>
--	---	---------------------------	---

<p>Valoración de conocimientos</p>	<p>En la elaboración de mallas guías</p> <p>Si se consideran los conocimientos.</p> <p>De manera parcial con los temas planificados en la malla</p>	<p>CA.4 Inv.</p> <p>Doc.1</p> <p>Doc.2</p> <p>Doc.3</p>	<p>Desde su criterio: ¿En esta institución se considera el conocimiento de los docentes en la planificación de actividades tanto académicas como administrativas?</p> <p>En la elaboración de algunos instrumentos como mallas o guías.</p> <p>Si se consideran los conocimientos.</p> <p>De manera parcial ya que se debe cumplir con los temas planificados en la malla y con los textos que se cuentan en la biblioteca.</p>
---	---	--	---

Formación y capacitación	No siempre	Doc.4	No siempre.
		Doc.5	Si se considera.
		CA.5 Inv.	¿Cómo se gestiona las habilidades de los docentes para la mejora de su desempeño?
	fortalecimiento de comunicación	Doc.1	En el fortalecimiento de comunicación y algunas necesidades instrumentales.
	capacitaciones semestrales	Doc.2	Coordinación académica es la encargada de realizar capacitaciones semestrales.
	charlas	Doc.3	Se han realizado charlas que en parte ha logrado aclarar temas de desarrollo

<p>Gestión gerencial esporádica</p>	<p>Por mi propia inversión búsqueda de información en mí mismo</p> <p>capacita periódicamente</p>	<p>Doc.4</p> <p>Doc.5</p> <p>CA.6 Inv.</p> <p>Doc.1</p>	<p>de actividades, pero se podría hacer más.</p> <p>Por mi propia inversión y búsqueda de información en mí mismo.</p> <p>Se asignan materias en función de sus competencias se capacita periódicamente.</p> <p>¿Desde la gerencia se establecen acciones para la generación de actitudes favorables a los docentes?</p> <p>Con el cumplimiento de requerimientos para el proceso enseñanza aprendizaje.</p>
--	---	---	--

Realización profesional	No siempre.	Doc.2	No siempre.
	De forma parcial existe apoyo	Doc.3	De forma parcial existe apoyo de los jefes inmediatos en relación a ciertos temas puntuales.
	capacitaciones docentes.	Doc.4	En los cambios de semestre con capacitaciones docentes.
		Doc.5	Si
		CA.7 Inv.	¿Usted como docente de esta institución, considera que se siente realizado y feliz, y encuentra sentido y significado de su labor? ¿Por qué?

	<p>la formación de los estudiantes logren una profesión.</p>	Doc.1	En función de la formación de los estudiantes para que ellos logren una profesión.
	<p>tranquila cumplen derechos laborales</p>	Doc.2	Si me siento tranquila, ya que se cumplen con nuestros derechos laborales.
	<p>Me gusta enseñar</p>	Doc.3	Me gusta enseñar, creo que he encontrado un lugar y unas actividades que me complementa en el día a día.
	<p>me gusta lo que hago</p>	Doc.4	No he pensado en ello, pero me gusta lo que hago.

<p>Ambiente laboral</p>	<p>Sí, porque tengo la oportunidad de hacer lo que me apasiona y aprender más en cada grupo</p> <p>la relación profesional.</p> <p>No siempre se debe separar las situaciones personales lo laboral</p>	<p>Doc.5</p> <p>CA.8</p> <p>Inv.</p> <p>Doc.1</p> <p>Doc.2</p>	<p>Sí, porque tengo la oportunidad de hacer lo que me apasiona y aprender más en cada grupo semestre a semestre.</p> <p>¿En la institución educativa se considera al docente no solo desde lo profesional, sino también desde sus emociones personales? Explique</p> <p>Considero que la relación es sobre todo al profesional.</p> <p>No siempre, ya que se debe separar las situaciones personales de lo laboral para no afectar nuestro desempeño.</p>
--------------------------------	---	--	---

	<p>Existe resistencia dificultades</p> <p>puede verse afectado nuestro horario laboral</p> <p>el docente no habla</p> <p>ambiente de respeto</p>	<p>Doc.3</p> <p>Doc.4</p> <p>Doc.5</p>	<p>Existe una resistencia y dificultades en las relaciones laborales ya que el trabajar en el área de salud los horarios son variables y algunas ocasiones puede verse afectado nuestro horario laboral.</p> <p>En ocasiones el docente no habla por las actividades extras.</p> <p>Considero que se genera un ambiente de respeto para ejecutar las actividades.</p>
--	--	--	---

Gráfico 1

Estructuración general de categorías emergentes



Tabla 3**Triangulación**

Categoría	Entrevista	Documental	Observación
Estrategias de enseñanza motivadora	<p>Observar si son auditivos, visuales o aprenden a través del tacto. En base a ello se fomenta actividades, lectura previa, interactuar de forma amena, videos simulados a través de la motivación, comprender lo que se estudia, participación activa, se consulta sobre preguntas que puedan tener los</p>	<p>La actividad realizada por el docente en el proceso de aprendizaje, según Zambrano et al., (2015) considera que las estrategias fueron estudiadas como estrategias didácticas, modalidades de enseñanza, estilos de enseñanza (p. 27), considerándose como recursos de ayuda pedagógica en el desarrollo de la actividad académica. Además, Henríquez y Arámburo (2019) señalan que los métodos aplicados por el docente son de manera intencional, reflexiva y flexible para el aprendizaje significativo (perdurable) de los alumnos. El aporte de</p>	<p>Durante las entrevistas realizadas, se ha destacado que los docentes de la institución emplean una amplia variedad de estrategias pedagógicas que facilitan la realización efectiva de un proceso integral de enseñanza y aprendizaje. Este enfoque diversificado contribuye a que los estudiantes puedan</p>

	estudiantes, no se considera ninguna pregunta errónea	varias opciones condicionadas a la enseñanza desarrolla un potencial en cada estudiante para lograr su mayor satisfacción (Betancourt et al., 2020). Las estrategias de enseñanza docente se pueden evaluar según las siguientes dimensiones: instrumental, afectivo-motivacional y cognitiva-metacognitiva (Zambrano et al., 2015).	comprender y asimilar los contenidos de forma más significativa, lo que favorece su desarrollo académico y su capacidades de aprendizaje.
Empatía docente	Se evita discriminación, se solicita retroalimentación, resolución de tareas en recursos grupales, los alumnos se sientan valorados y respetados. Los	El ser humano comparte emociones, una de ellas es la empatía (Singer & Kraft, 2005). La empatía es un elemento imprescindible para la experimentación y aprendizaje. Actualmente, elementos invisibles o intangibles son recursos didácticos para la comprensión y éxito en el proceso educativo. La	La retroalimentación constructiva en la institución educativa se basa en la empatía de los docentes hacia sus estudiantes, lo que fomenta un ambiente de confianza,

docentes muestran empatía, promueven confianza	empatía brinda en los estudiantes la herramienta para que el conocimiento se haga productivo y significativo, desarrollando sus capacidades tanto en la familia como en la comunidad escolar (Unicef, 2019). La implementación de programas como PATHS (Programa de aprendizaje social y emocional con modificación curricular en la educación infantil y primaria – Greenberg y Kusché, 2002), y relacionando con la Inteligencia Emocional (IE) con lo que se evidencia la importancia de las emociones en la escuela y sus procesos educativos de una manera formal, reflexiva con normas y políticas (Herrera & Buitrago, 2019).	respeto y apoyo mutuo en el proceso académico. Esta interacción positiva entre docentes y alumnos contribuye a fortalecer el aprendizaje, alentando a los estudiantes a mejorar continuamente y a sentirse valorados en su proceso educativo.
--	--	---

<p>Seguimiento académico</p>	<p>Realiza preguntas, rinde exámenes, visualiza la práctica, observa la actuación y se retroalimenta</p>	<p>Una meta institucional es “mejorar la calidad educativa”, por lo tanto, la autoevaluación institucional es necesaria ante la limitada calidad educativa del sistema educativa ecuatoriano. Por disposición del MinEduc (2012) en el marco legal educativo y el nuevo Currículo Nacional (MinEduc, 2016), la educación es flexible, abierta, sistémica, permanente (refiérase al seguimiento) y participativa en el contexto social. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la Planificación Curricular Institucional (PCI) son pilares fundamentales para reorientar la educación, y para reducir el índice de bajo rendimiento académico, se</p>	<p>Los docentes de la institución se distinguen por su enfoque particular en el proceso de aprendizaje, ya que brindan un seguimiento académico tanto grupal como personalizado. Esta metodología busca acompañar al estudiante de manera integral, permitiéndole disipar sus dudas y ampliar sus conocimientos de forma sólida y efectiva.</p>

	determina que hay procesos de seguimiento y control que sirven para la gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente (MinEduc, 2017).	Gracias a esta atención personalizada, se logra fomentar un ambiente propicio para el crecimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes.
Competencias docentes	Estudios han demostrado que Si se considera la preparación y conocimientos, en actividades académicas, no administrativas, contrata profesionales con el conocimiento afin	La institución educativa demuestra un alto nivel de responsabilidad y consideración en la planificación de actividades tanto académicas como administrativas. En este sentido,
	el docente necesita comprender y regular sus emociones y sentimientos para mantener un equilibrio con los estudiantes, se debe dar importancia a la parte emocional del proceso de enseñanza-aprendizaje (Penalva, Hernández y Guerrero, 2013). Las competencias con inteligencia emocional (CIE)	

consisten en escuchar y comprender las necesidades de las dos partes, proponiendo soluciones equilibradas, evitando conflictos innecesarios y optar por actitudes positivas (Isaza-Zapata y Calle-Piedrahíta, 2016). El comportamiento de los docentes afecta a las competencias que poseen y exhiben (Cejudo y López-Delgado, 2017).	se destaca la cuidadosa asignación de tareas, teniendo en cuenta la experiencia y afinidad de cada docente. Esta práctica contribuye a optimizar el desempeño del personal docente, promoviendo un ambiente laboral favorable que impacta positivamente en la calidad educativa ofrecida por la institución.
---	--

Integración de herramientas pedagógicas	<p>Incorporación del Microsoft Innovative Educator Expert (MIE), toman en cuenta habilidades y destrezas adquiridas, gamificación, aprendizaje basado en proyectos, aula invertida, trabajo colaborativo, integrando las inteligencias múltiples, exposiciones, debates, encuestas y cuestionarios fomentan la participación activa, espacios</p>	<p>La comprensión lectora, la gamificación, Google Classroom, Youtube, Google académico, lenguajes artísticos, las TICs, la expresión corporal, material sonoro, el audio libro, entre otros, son herramientas pedagógicas que se deben integrar en la educación según el contexto físico y temporal que está a criterio del docente; pero, se debe considerar, que para el año 2025 habrá 75 mil millones de dispositivos conectados en una población mundial de casi 8 mil millones de habitantes, lo que avisa una irremediable e imprescindible actualización a nivel planetario; y por lo tanto, los móviles digitales de la Generación Z, “devoran pantallas” (Atrevía, 2016).</p>	<p>En esta institución educativa, se implementan estrategias pedagógicas activas que fomentan la participación tanto a nivel individual como grupal. Estas estrategias integran herramientas pedagógicas modernas y tecnológicas con el objetivo de potenciar el desempeño académico de cada estudiante de forma integral. Este</p>
--	---	--	---

	de socialización, vinculación, fomenta la participación, aprendizaje colaborativo a través de preguntas abiertas, debates, intercambios lingüísticos, generando momentos de interacción guiados.		enfoque innovador favorece el desarrollo personal y cognitivo de los alumnos al adaptarse a sus necesidades y estilos de aprendizaje, preparándolos de manera efectiva para enfrentar los desafíos del mundo actual.
Retroalimentación abierta	Con un diálogo de pares, escuchando activamente a los estudiantes, mostrando empatía a sus necesidades	La retroalimentación se lo debe reconocer como una práctica imprescindible dentro de un proceso formativo y evaluativo. La retroalimentación debe ser planificada con criterios de éxito para lograr excelentes	Los docentes manifiestan que una parte fundamental del proceso académico es fomentar la comunicación

participación de los estudiantes de forma abierta y se retroalimenta sobre sus inquietudes, casos clínicos, aplicando simulación con la pirámide Miller. Se establece un “Need Analyses” buscando mejora y retroalimentar en función de lo que se ha planteado	resultados en una prueba, trabajo grupal o actividad pedagógica del docente. Se puede considerar elementos claves como: ü Organizar un proceso continuo de retroalimentación a los docentes. ü La retroalimentación debe ser compartida. ü Argumentar centrándose en la práctica y no en la persona. ü Considerar que la retroalimentación es constructiva y de carácter formativa.	abierta y empática entre docentes y estudiantes. A través del diálogo entre pares, se busca animar la participación activa de los alumnos, garantizando una retroalimentación clara y constructiva. Este enfoque colaborativo y transparente no solo fortalece la relación entre docentes y estudiantes, sino que también impulsa un
--	---	--

		ambiente de aprendizaje enriquecedor y estimulante.	
Refuerzo académico	<p>Un diálogo para revisar las respuestas incorrectas se debe evaluar sus fortalezas y debilidades, se revisa nuevamente, se explica sobre la base del error. Se realiza el feedback o debriefing, breve revisión de los temas</p>	<p>El refuerzo académico es el apoyo pedagógico (capacidad de enseñar o educar en un determinado aspecto o área) que entregan los docentes a los educandos; por lo que, Longás, Cívís y Riera (2013) señalan que: “apoyo pedagógico es un conjunto de estrategias y acciones para mejorar los procesos de aprendizaje, inclusión y éxito escolar (pág. 109)”, especialmente a estudiantes que requieren atención personalizada. Herberth (2015, pág. 13) menciona que el refuerzo</p>	<p>El proceso de evaluación en una institución educativa va más allá de simplemente medir los conocimientos adquiridos por los estudiantes. Este proceso debe involucrar a los estudiantes en un viaje de autoconocimiento y desarrollo continuo. Es fundamental que</p>

académico es necesario	las evaluaciones
cuando la institución	no solo
educativa no logra que el	identifiquen los
alumnado obtenga eficacia	aciertos y
(lograr el efecto que se desea	errores de los
o espera) en el rendimiento	estudiantes, sino
académico.	que también
	sirvan como
	herramienta para
	fortalecer sus
	habilidades y
	minimizar sus
	debilidades. Esta
	perspectiva
	integral permite
	que tanto los
	docentes como
	los estudiantes
	trabajen juntos
	para mejorar el
	aprendizaje y
	garantizar un
	crecimiento
	académico
	significativo.

<p>Valoración de conocimientos</p>	<p>En la elaboración de mallas, guías, si se consideran los conocimientos, de manera parcial en los temas planificados en la malla, no siempre.</p>	<p>Los estudiantes participan en competencia científica cuando pasan del “saber” a “saber hacer” aplicando los conocimientos adquiridos a los problemas reales (Cañas y Niedo, 2013). Por lo tanto, los conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales tienen que evaluarse para comprobar si están adquiriendo las competencias necesarias los estudiantes. Los docentes deben practicar estrategias de enseñanza para desarrollar competencias, y las estrategias de evaluación son para detectar el progreso, esto es señalado por (Cañal, 2012) en: ¿Cómo evaluar la competencia científica?</p>	<p>Para abordar este desafío y promover una mayor participación y reconocimiento de los conocimientos de los docentes en los procesos de planificación, es fundamental fomentar una cultura institucional que valore la voz y la experiencia del personal docente. Esto se puede lograr a través de mecanismos como la creación de espacios de</p>

diálogo y
colaboración en
los que los
docentes puedan
compartir sus
ideas y aportes,
la inclusión de
sus perspectivas
en la toma de
decisiones sobre
las mallas
curriculares y
las guías de
enseñanza, y el
establecimiento
de mecanismos
de
retroalimentación que les
permitan
expresar sus
sugerencias y
preocupaciones
de manera
constructiva.

Además, es importante reconocer y valorar públicamente las contribuciones de los docentes a los procesos de planificación y asegurarse de que cuenten con el apoyo y los recursos necesarios para llevar a cabo su labor de manera efectiva. Este enfoque contribuirá no solo a fortalecer la calidad de la enseñanza, sino también a promover un clima de

confianza y
colaboración en
la comunidad
educativa.

	El Consejo de Educación Superior (CES) establece dos artículos dentro del Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e investigador que:	En lo relacionado con la gestión de las mejoras de habilidades de los docentes, es importante señalar que existen dos aspectos fundamentales a considerar. Por un lado, la institución educativa se compromete a brindar capacitación al
Fortalecimiento de comunicación, capacitaciones semestrales, charlas, por mi propia inversión y búsqueda de información en mí mismo, capacita periódicamente	“Art. 90. Garantía de perfeccionamiento académico. - las universidades y escuelas politécnicas públicas elaborarán el plan de perfeccionamiento para cada período académico....(....).....; y el Art. 91. De la capacitación y actualización docente. – Los IES, diseñarán y ejecutarán	

programas y actividades de capacitación y actualización de sus docentes.....(.....)..... ” (pp. 50-51).	comienzo de cada período académico, con el objetivo de fortalecer las competencias del personal docente. Por otro lado, es relevante reconocer la importancia de la iniciativa y la inversión
Por lo tanto, viéndolo desde un ámbito más general, como el caso de Latinoamérica, Sandoval (2015) argumenta que la formación docente es una necesidad para mejorar la calidad en la práctica educativa en el ejercicio profesional.	personal de los docentes en su propio desarrollo profesional, ya sea a través de la participación en actividades de formación complementaria, cursos en línea o
Para Frenay et al. (2010, p. 66) considera ala formación docente como el acto de adquirir diferentes capacidades que servirán para orientar, dirigir, apoyar o facilitar el aprendizaje en los estudiantes en las diferentes disciplinas del saber; sin embargo, el docente debe tener un	

		compromiso personal para participar de una manera responsable.	mediante la adquisición de recursos educativos especializados. Ambos enfoques son complementarios y contribuyen a enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en beneficio de la comunidad educativa en general.
Gestión gerencial esporádica	No siempre, de forma parcial existe apoyo, capacitación docentes	Las siguientes son las conclusiones de la gestión gerencial del docente: Existe un nivel moderado de relación entre la gerencia educativa y la planificación de clases, selección de la metodología adecuada, las	Dentro del ámbito de la gestión gerencial, se observa una gestión esporádica percibida por los

evaluaciones, nivel bajo en la gestión docente. De cierta manera se identifica que no hay una relación directa entre la dimensión administrativa y la gestión del docente; también hay estrecha relación entre el aspecto pedagógico y la gestión del docente.	docentes. Esta situación conlleva a la ausencia de un respaldo constante y de medidas consistentes que promuevan actitudes positivas entre los docentes. La carencia de un apoyo continuo y de medidas consistentes puede tener un impacto negativo en la motivación y desempeño de los docentes, así como en la creación de un entorno propicio
--	--

académico creando talleres dinámicos. para la excelencia educativa. Esta realidad podría traducirse en una limitación de recursos y oportunidades para el desarrollo profesional de los docentes, lo cual afectaría la eficacia del sistema educativo en su conjunto.

Realización profesional	La formación de los estudiantes logren una profesión, tranquila cumplen derechos laborales, me	La calidad educativa es un reto y una prioridad de los sistemas educativos a nivel mundial (García, 2017). Desde 1995 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE 2001) hablaba de la	Dentro del ámbito de la realización profesional de cada docente, se observa un profundo apasionamiento
--------------------------------	--	--	--

<p>gusta enseñar, me gusta lo que hago, si, porque tengo la oportunidad de hacer lo que me apasiona y aprender más en cada grupo</p>	<p>calidad donde los estudiantes deben adquirir conocimientos, destrezas y actitudes para que lo desarrollen en la adultez. Según la Organización Mundial de la Salud (2013) en su informe definió que satisfacción es el bienestar físico, mental y social; y no solo de estar libre de afecciones o enfermedades. Por su parte (Muños, 1990) señala que satisfacción laboral es concebida como un sentimiento que experimenta un trabajador cuando realiza una tarea que le interesa, esta a gusto en un ambiente dentro de una organización, además le resulta atractivo y recibe compensaciones psico-socio- económicas acordes a sus expectativas.</p>	<p>por su labor de enseñar, reflejando así la búsqueda de realización personal a través de los logros académicos de sus estudiantes. En este contexto, se nota un ambiente en el que la institución reconoce y valora el esfuerzo de los docentes, quienes a su vez disfrutan enseñando y contribuyendo al crecimiento de sus alumnos.</p>
--	---	--

	La satisfacción laboral en el campo de la administración empresarial constituye un aspecto de gestión personal y consecuente productividad,	El ambiente laboral sufre algunos aspectos desfavorables que pueden
La relación es profesional, No siempre, se debe	debido al estado afectivo en su ámbito laboral (Crites, 1969).	afectar el manejo de las emociones de
separar las situaciones personales lo laboral, existe	La satisfacción se presenta una respuesta emocional y afectiva hacia el trabajo (Muchinsky, 1993) y es un	los docentes. Algunos manifiestan que existe
Ambiente laboral	resistencia, dificultades, puede verse	únicamente el vínculo laboral, mientras que
afectado nuestro horario laboral, el docente no habla, ambiente de respeto	sentimiento en un trabajo particular (Garcés y Valencia-Arias, 2021). Con la satisfacción laboral, la cultura organizacional, la calidad de vida, no son analizadas por la mayoría de los directivos de las condiciones de sus trabajadores, son aspectos que bajan la productividad de la organización (Chiang, Riquelme y Rivas, 2018;	otros experimentan una afectación en el manejo de los horarios. También se destaca la idea de separar lo personal y lo laboral para

Orgambídez-Ramos y Almeida, 2017; Guerra y Rodríguez, 2017; Macías y Vanga, 2021).	preservar el desempeño. Es común el sentir de los docentes de que la institución educativa brinda un ambiente laboral de respeto.
---	--

Discusión de Resultados

En esta investigación, se evidencia una profunda evaluación de los enfoques pedagógicos implementados en la institución educativa, también refleja un compromiso de los docentes hacia la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. A través de la aplicación de metodologías innovadoras como la gamificación, el aprendizaje basado en proyectos y el trabajo colaborativo, se evidencia un enfoque centrado en las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes. La integración de herramientas tecnológicas es crucial en esta optimización del desempeño docente y el manejo de sus emociones.

En cuanto a la gestión del talento, se evidencia que la institución ha otorgado una importancia significativa a la empatía docente y al seguimiento académico personalizado, lo que contribuye a la creación de un ambiente de confianza y apoyo mutuo entre docentes y alumnos, en este sentido, Ibarrolla (2010) afirma que, el docente debe adquirir, junto con sus habilidades académicas, competencias emocionales que le ayuden a ser más

consciente de su desempeño y sus efectos profesionales. Estas competencias emocionales se refieren a las habilidades que facilitan una interacción satisfactoria con los demás y consigo mismo, contribuyendo a la satisfacción personal, logro de éxitos tanto personales como profesionales, y a una adaptación adecuada al entorno. Ampliando la idea de Ibarrolla como investigadores consideramos que es fundamental que los maestros no solo se enfoquen en desarrollar sus habilidades académicas, sino que también dediquen tiempo a fortalecer sus competencias emocionales. Estas habilidades les permitirán no solo mejorar su desempeño profesional, sino también les ayudarán a relacionarse de forma positiva con los demás y consigo mismos. Al ser conscientes de sus emociones y de cómo estas afectan su labor como educadores, podrán adaptarse de manera más efectiva a los distintos contextos en los que se desenvuelven. En definitiva, considero que las competencias emocionales son un aspecto clave en el desarrollo integral de un docente.

Cabe mencionar que en la institución educativa se destaca la valoración de los conocimientos y la formación constante del personal docente como un factor clave para fortalecer las habilidades y competencias de los educadores, lo que repercute directamente en la calidad de la enseñanza ofrecida a los estudiantes. La retroalimentación abierta y el refuerzo académico también se identifican como aspectos positivos fundamentales para el crecimiento académico y personal de los alumnos. En este proceso de investigación es preciso citar a Baltlle (2010) , quien expone, que en relación con la figura del docente como líder del acompañamiento y la importancia de las competencias genéricas y específicas que este debe poseer para llevar a cabo eficazmente su labor educativa. Es esencial que el docente pueda crear una visión clara y motivadora, así como planificar estrategias efectivas para lograr los objetivos propuestos, siempre dentro de un marco de respeto a la diversidad y las relaciones interpersonales. Además, se destaca la

necesidad de un liderazgo ético que busque el beneficio común y promueva la responsabilidad social en el ámbito educativo.

Para el desarrollo de las entrevistas, con la finalidad de realizar un diálogo abierto, objetivo, ético y fiable, se direccionó las entrevistas a directivos y docentes de la institución, a quienes se les informó sobre este proyecto de investigación en el manejo de Gestión del talento para el bienestar docente: Optimización del desempeño desde las emociones, posteriormente se llevó a cabo las entrevistas acompañado de una guía de preguntas, siendo grabadas en audio para la posterior toma de información y categorización.

Posterior a las entrevistas, se identifican oportunidades de mejora en la gestión gerencial y el bienestar emocional del personal docente. Se propone una mayor regularidad en el apoyo y la constante capacitación a los docentes y una atención profunda al bienestar emocional de los profesionales educativos. Estas acciones podrían potenciar el desempeño docente y el bienestar de toda la comunidad educativa, logrando así los objetivos de alcanzar la excelencia en el proceso educativo.

Esta investigación sobre la gestión del talento para el bienestar docente enfatiza la importancia de estrategias pedagógicas innovadoras, la atención individualizada a los estudiantes y el desarrollo continuo del personal docente. Al centrarse en optimizar el desempeño desde las emociones y promover un ambiente de trabajo más satisfactorio, la institución educativa puede potenciar su calidad educativa y el bienestar de su comunidad en general.

LA PROPUESTA

Título de la propuesta

Gestión del talento para el bienestar docente

Objetivo/Propósito

Gestionar el talento para el bienestar docente con el fin de optimizar su desempeño a partir de las emociones en un Instituto Superior de Tecnología prehospitalaria de Quito.

Justificación

La propuesta "Gestión del talento para el bienestar docente: Optimización del desempeño desde las emociones" surge de la necesidad de mejorar el rendimiento de los docentes en Instituto Superior de Tecnología prehospitalaria de Quito, resaltando la importancia de gestionar el talento docente con un enfoque en las emociones para crear un ambiente de confianza y apoyo mutuo entre todos los actores educativos.

En el marco de esta investigación, se plantea la relevancia de que los docentes no solo se enfoquen en desarrollar sus habilidades académicas, sino que también dediquen tiempo a fortalecer sus competencias emocionales. La integración de estas habilidades emocionales en su desempeño impacta de manera positiva, permitiéndoles relacionarse de manera efectiva tanto con los demás como consigo mismos, contribuyendo a su satisfacción personal, logros profesionales y adaptación al entorno.

Se destaca la valoración de la formación continua y la retroalimentación dentro del Instituto superior como elementos fundamentales para mejorar la calidad de la enseñanza. Además, se enfatiza la importancia del liderazgo ético y competente de los docentes para promover la diversidad, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social en el ambiente educativo.

A través de entrevistas con directivos y docentes, se identificaron áreas de mejora en la gestión del talento y el bienestar emocional del personal docente. Se propone brindar mayor apoyo, capacitación y atención al bienestar emocional de los docentes para potenciar su desempeño y mejorar la calidad educativa en general. Se

evidencia que esta investigación subraya la importancia de la gestión del talento y el bienestar emocional en el ámbito docente para optimizar el desempeño y promover un ambiente educativo más positivo y productivo.

Estructura de la propuesta

La propuesta se ha estructurado en diversas etapas para asegurar la integración cuidadosa de cada uno de sus aspectos, que incluyen:

Gestión 1: Diagnóstico/ Conversatorio

En esta etapa, se lleva a cabo un diálogo personalizado con tres directivos y cinco docentes para recabar su experiencia en la gestión del talento y el bienestar emocional docente. Se procede a realizar una entrevista individual de 20 a 30 minutos con cada sujeto de la investigación. Se garantiza el anonimato de la información recopilada y se respeta el marco ético de la confidencialidad.

Gestión 2: Análisis/ Propuesta

Una vez recopilada la información, el equipo de investigadores se reúne para evaluar, analizar y proponer mejoras en la gestión del talento y el bienestar emocional docente. Posteriormente, se presentará una propuesta a los directivos de la institución.

Gestión 3: Aplicación/Socialización

En esta etapa, se llevarán a cabo reuniones con directivos y docentes para implementar la propuesta de mejoras en la gestión del talento y el bienestar emocional docente. Se realizará la socialización de la propuesta, se establecerá un cronograma de actividades y se definirá el período de seguimiento del plan de acción.

Gestión 4: Evaluación/Mejoras

Durante esta etapa, es fundamental llevar a cabo una evaluación al finalizar cada actividad establecida en la propuesta. Deberán presentarse informes de seguimiento detallados sobre cada actividad, realizando los ajustes pertinentes según sea necesario. Asimismo, será necesario elaborar un informe final dirigido a los directivos una vez concluido el plan de acción.

Estructura

Gráfico 2



Tabla 4

Plan de acción de mejora

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS Humanos/materiales	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
Recabar información del personal directivo y docente	Elaboración de un cuestionario de preguntas que facilite la entrevista a	* Una persona que realice le cuestionario * Artículos de	5 días	Coordinador académico	Fundamentar las entrevistas con base a artículos de investigación

sobre la gestión del talento y el bienestar emocional en la institución	los directivos y docentes	investigación *Computador			
	Realizar la invitación formal a los tres directivos y cinco docentes que formarán parte de las entrevistas y mencionar que se mantendrá confidencialidad sobre lo tratado	* Computador * Cartas impresas	2 días	Secretaria	Confirmación de asistencia y confidencialidad de los entrevistados
	Presentación de casos relacionados con la gestión del talento y el bienestar emocional en otras instituciones y realizar discusiones de trabajo entre los presentes para posibles soluciones	* Infocus * Casos de investigación * Hojas de trabajo * Esferos	3 horas	Coordinador académico, 3 directivos y 5 docentes	Evaluar el conocimiento y la perspectiva que tienen los entrevistados acerca del caso planteado
	Aplicación de la entrevista a cada directivo y docente	* Cuestionario impreso * Esferos	4 horas	Coordinador académico, 3 directivos y 5 docentes	Conocer que opinión tienen acerca de la gestión del talento y el bienestar emocional

	Realización de mesas de trabajo con el equipo a cargo de la evaluación para procesar la información relevada en las entrevistas	*Computador * Evidencia documentada	5 días	Coordinador Académico y su equipo	Procesar la información recopilada en las entrevistas
Presentar una propuesta de mejora con base a los resultados obtenidos sobre las entrevistas realizadas	Preparación de un informe completo sobre los hallazgos identificados, las ideas principales, preocupaciones y desafíos sobre los cuales se debe tomar acción	* Computador * Artículos de investigación	15 días	Coordinador Académico y su equipo	Análisis de los resultados y hallazgos principales obtenidos
	Reuniones con los entrevistados para obtener retroalimentación sobre la información que se recabó y colaborar con ideas de solución	*Computador *Recopilación de información	1 día	Coordinador Académico y personal entrevistado	Retroalimentación sobre la información recopilada
	Socializar el plan de mejoras de la gestión del talento y el bienestar	Convocatoria a todo el personal docente para socializar el plan realizado	* Volantes * Pancartas * Invitaciones	1 día	Todo el personal docente y directivo

emocional docente	Foros abiertos en el que los docentes puedan opinar de manera abierta, efectuar preguntas y realizar sugerencias de mejora	<ul style="list-style-type: none"> * Sitio Web * Internet * Computador 	15 días	Todo el personal docente y directivo	Entender la percepción que tuvieron todo el personal docente y directivo sobre el plan
Evaluar el plan implementado y las mejoras que se pueden realizar	Implementación de encuestas de satisfacción al personal docente que estén enfocadas en medir si funcionó o no el plan y que cambiaría	<ul style="list-style-type: none"> * Encuestas * Comunicaciones escritas * Web * Computadora 	15 días	Coordinador Académico y su equipo	Evaluar como lo ha percibido cada docente este proceso de mejora implementado
	Establecimiento a una población de estudiantes y padres de familia para preguntarles si han visto en ese tiempo mejoras del docente en cuanto a su bienestar en la institución	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de la muestra * Invitaciones * Reserva de auditorio * Encuentras impresas 	5 días	Coordinador Académico y su equipo	Permitirá medir como el padre de familia y el estudiante percibe a su docente después de implementar el plan de mejoras
	Evaluación semestral de la gestión del talento y el bienestar emocional del docente	<ul style="list-style-type: none"> * Encuestas * Comunicaciones escritas * Web * Computadora 	Semestral	Coordinador Académico y su equipo	La constante evaluación permite identificar procesos de mejora continua

Factibilidad institucional

La propuesta de Gestión del talento para el bienestar docente es viable ya que en el Instituto Superior de Tecnología prehospitolaria existe la necesidad de implementar procesos de mejora que estén enfocados en el bienestar docente desde sus emociones ya que para el instituto es importante que se fortalezca las competencias emocionales debido a que esto impacta de manera positiva en su entorno profesional y a sus estudiantes

Factibilidad financiera

Desde el punto de vista financiero la propuesta de gestión del talento para el bienestar docente es factible, debido a que los montos que se deben destinar para el cumplimiento de las actividades mencionadas en el plan de acción de mejora podrían ajustarse al presupuesto anual sobre la rúbrica de imprevistos, rúbrica que destina un valor del presupuesto para implementar procesos que no fueron considerados pero que son importantes para el funcionamiento y mejoras de la institución.

Bibliografía:

Escribano-Hervis, E., (2018, mayo 30). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*. Vol. 42, núm. 2. Pp . 5. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v42n2/2215-2644-edu-42-02-00717.pdf>

Álvarez Enríquez, G.F. (2021). El enfoque Ciencia-Tecnología-Sociedad en la gestión del talento humano docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 13 (1), pp. 154. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n1/2218-3620-rus-13-01-150.pdf>

Espinoza-Romo, A.V., Méndez-Puga, A. M., Rivera-Heredia, M. E. y Calderón-Mafud, J. L. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 3(2), 239-248. <https://revistacneipne.org/index.php/cneip/article/view/124>

Cortés, J. Ruiz, M. (2021, Sep. 6). Bienestar emocional del docente de educación inicial. Pp. 130. <http://201.159.222.12/handle/56000/2146>

- Tiria, D. (2015, mayo). La educación emocional dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los niños de 40 y 50 primaria. Tecnológico de Monterrey. Duitama, Boyacá, Colombia. Pp. 36.
file:///C:/Users/Usuario%202022/Downloads/Deisy_Johanna_Tiria_Morales_.pdf
- Rodríguez, C. Palma, X. Salgado, C. (2021, enero 19). Docentes emocionalmente inteligentes. Importancia de la Inteligencia Emocional para la aplicación de la Educación Emocional en la práctica pedagógica de aula. Estudios pedagógicos (Valdivia). vol.47 no.1. *versión On-line* ISSN 0718-0705.
<https://www.scielo.cl/pdf/estped/v47n1/0718-0705-estped-47-01-219.pdf>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 27(Especial 7), 132-149. file:///C:/Users/Usuario%202022/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalYSalarioEmocional-8890670.pdf
- RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro.
Educ vol.13 no.25 Guadalajara jul./dic. 2022 Epub 12-Jun-2023
- Álvarez Enríquez, G.F. (2021). El enfoque Ciencia-Tecnología-Sociedad en la gestión del talento humano docente. *Revista Universidad y Sociedad*. 13(1), pp. 150, 151, 152. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n1/2218-3620-rus-13-01-150.pdf>
- Alanya, J. Chambi, A. Collantes, Y. Rojas, N. (2021, julio). Gestión del talento humano y desempeño de docentes del Perú. *Revista Propuestas Educativas*. Vol. 3. No. 6. <https://propuestaseducativas.org/index.php/propuestas/article/view/706/1869>
- Quiroz, G. Torres, M. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*. Vol. 25. No. 2. P. 158. [file:///C:/Users/Usuario%202022/Downloads/document%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario%202022/Downloads/document%20(1).pdf)
- Torres-Peñañiel, J. S., & Guamán-Paguay, W. M. (2021). Bienestar de los docentes. *Revista Boliviana De Educación*, 3(5), 109–112. <https://doi.org/10.33996/rebe.v3i5.727>.
<https://revistarebe.org/index.php/rebe/article/view/727>
- Rojas Neyra, S. G., & Arevalo Marcos, R. A. (2022). Inteligencia emocional y desempeño del docente universitario en tiempos de virtualidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 1603-1619. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3172
- Ramirez-Asis, E., Espinoza Maguiña, M., Esquivel Infantes, S.& Naranjo-Toro, M.(2020). Inteligencia emocional, competencias y desempeño del docente universitario: Aplicando la técnica mínimos cuadrados parciales SEM-PLS. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 99-114. <https://revistas.um.es/reifop/article/view/428261/287791>
- Hernández, V. (2017). Las competencias emocionales del docente y su desempeño profesional. *Alternativas en Psicología*, 79-92.

- Majad Rondón, Musa Ammar. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008&lng=es&tlng=es.
- Barraza, V. H. (2017). Las competencias emocionales del docente y su desempeño profesional. *Alternativas en Psicología*, 85.
- Cordero-Guzmán, D., BeltránTenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132- 149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Rodríguez-Quispe, L.M. Roque-Barrios, N.E. (2022, julio 01). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Revista de Administración Impulso*. ISSN: 2959-9040. Pág. 23-35. Pp. 25,26,27.
- Romero, G. H. (2023). Desempeño docente desde la perspectiva de alumnos de Mercadotecnia. *Aula Abierta*, 237-242.
- Martínez-Chairez, G. I., & Valles-Ornelas, A. G.-A. (2016). EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LA CALIDAD EDUCATIVA. Sinaloa: Universidad Autónoma intercultural de Sinaloa.
- Gonzalo Muñoz, V., Sobrino Callejo, M. R., Laura Benítez Sastre, L. B. S., & Coronado Marín, A. (2017). Revisión sistemática sobre competencias en desarrollo sostenible en educación superior. *Revista Iberoamericana De Educación*, (73), 85-108. <https://doi.org/10.35362/rie730289>
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R. y Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184.
- Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba. La Caracola Editores Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Beckett, E, Von Schultzendorff & Zubiri, F. (2015). Diseño e implementación de una intervención educativa para elevar el bienestar docente basado en las evidencias de la psicología positiva y las neurociencias. Programa de Magíster en Neurociencias Aplicadas a la Educación Infantil, Universidad Finis Terrae, Santiago, Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile. <http://www.pensamientoeducativo.org>
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12(1), 83-96. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26400105>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <http://psycnet.apa.org/journals/amp/55/1/34/>
- Fredrickson, B. (2000). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3, article 1, 1-25.

<http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>

Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Reviews Psychology*, 52, 141-166. <http://www.uic.edu/classes/psych/Health/Readings/Ryan,%20Happiness%20-%20well%20being,%20AnnRevPsy,%202001.pdf>

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <http://psycnet.apa.org/>

Torres, R. (2019). Propuesta de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes de la I.E. N° 3089 Los Ángeles, distrito de Puente Piedra, Lima. Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7887>

Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>

Martínez-Chairez, G.I. Esparza-Chávez, A.Y. Gómez-Castillo, R.I. (2020, diciembre). El desempeño del docente desde la perspectiva de la práctica profesional. *RIDE-Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 11. Núm. 21. E108. ISSN: 2007-7467. Pp. 11,12,13.

Hernández, V. (2017). Las competencias emocionales del docente y su desempeño profesional. *Alternativas en psicología*, 79-92.

Marques, R. (2008). Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.

Warr, P.(2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106.

Ibarrola, Isabel. (2010) Adaptación del libro de Juan Vae- llo Orts, Editorial Graó 2009. <http://competenciase-mocionalesdocentes.blogspot.mx/>

De la Herrán Gascón, Agustín. (2004). El docente de baja autoestima: Implicaciones didácticas, Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación, núm. 5, 2004, España: La Salle Centro Universitario Madrid.

Ibarrola, Isabel. (2010) Adaptación del libro de Juan Vae- llo Orts, Editorial Graó 2009, Consultado el 8 de abril de 2024, página web <http://competenciase-mocionalesdocentes.blogspot.mx/>

Batlle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3168023>

Gurdián Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Costa Rica. Investigación y Desarrollo Educativo Regional (IDER).

Hurtado y Toro. (2001). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Carabobo: Episteme Consultores Asociados C.A.

Martínez, M. (2012). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
Creswell JW, Poth CN (2017). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: elección entre cinco enfoques*. Thousand Oaks, CA: SABIO.

Denzin y Lincoln (2018), *El manifiesto cualitativo. Un llamado a las armas*. Nueva York. Sage publications.

ANEXOS:

Anexo A – Matriz de categorías previas

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	PREGUNTAS (DOCENTES/DIRECTIVOS)
Gestión de talento	Conocimiento	1.- Desde su criterio ¿En esta institución se considera el conocimiento de los docentes en la planificación de actividad tanto académicas como administrativa? Explique
	Habilidades	2.- Explique ¿Cómo se gestiona las habilidades de los docentes para la mejora de su desempeño?
	Actitudes	3.- Desde la gerencia se establecen acciones para la generación de actitudes favorables de los docentes considerando para ello las emociones? Explique
Bienestar docente	Emocional	1.- ¿Usted como docente de esta institución considera que se siente realizado, feliz y encuentra sentido y significado a su labor? ¿Por qué?
	Profesional	2.- En la institución se consideran criterios objetivos para la evaluación del docente? Explique
	Personal	3.- En la institución educativa se considera al docente no solo desde lo profesional sino también desde sus cualidades como persona? Explique
Desempeño docente	Didáctica y pedagogía	1. ¿De qué manera el docente de esta institución aplica estrategias activas para fomentar la participación de los estudiantes, y además las adapta para satisfacer necesidades individuales de los estudiantes? Explique
	Comunicación efectiva	2.- ¿Explique cómo promueve el docente la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva con los estudiantes? Explique
	Evaluación y retroalimentación	3. Mencione un ejemplo de cómo el docente utiliza la retroalimentación como vía para apoyar al estudiante en su proceso de aprendizaje mediante los resultados de evaluación

Anexo B –Entrevistados

Preguntas de las entrevistas

Entrevista: solo con fines académicos

Condición: pedir autorización

Identificación: anónimo

1. ¿De qué manera el docente de esta institución aplica estrategias activas para fomentar la participación de los estudiantes, y además las adapta para satisfacer necesidades individuales de los estudiantes? Explique
2. ¿Explique cómo promueve el docente la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva con los estudiantes? Describa
3. ¿Mencione un ejemplo de cómo el docente utiliza la retroalimentación como vía para apoyar al estudiante en su proceso de aprendizaje mediante los resultados de evaluación? Explique
4. Desde su criterio: ¿En esta institución se considera el conocimiento de los docentes en la planificación de actividades tanto académicas como administrativas?
5. ¿Cómo se gestiona las habilidades de los docentes para la mejora de su desempeño?
6. ¿Desde la gerencia se establecen acciones para la generación de actitudes favorables a los docentes?
7. ¿Usted como docente de esta institución, considera que se siente realizado y feliz, y encuentra sentido y significado de su labor? ¿Por qué?
8. ¿En la institución educativa se considera al docente no solo desde lo profesional, sino también desde sus emociones personales? Explique

Anexo C – Finalización (Cierre)

DIRECTIVO 1



DIRECTIVO 2



DIRECTIVO 3



DOCENTE 1



DOCENTE 2



DOCENTE 3



DOCENTE 4



DOCENTE 5

