

Gestión Pedagógica, Bienestar Institucional y Desempeño Profesional Docente en la Unidad Educativa Particular la Dolorosa, Cantón Pimampiro, Ecuador (2024-2025)

Pedagogical Management, Institutional Well-being and Professional Teacher Performance at the la Dolorosa Private Educational Unit, Pimampiro Canton, Ecuador (2024-2025)

Bryan Alexander Lalangui Farinango¹  · Emilio Antonio Morante Ramos² 
César Ricardo Castillo Montúfar³ 

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 01 de diciembre de 2025.
Fecha de aceptación: 09 de marzo de 2026.

¹ Bryan Alexander Lalangui Farinango
<https://orcid.org/0009-0007-9995-8591>
Universidad Bolivariana del Ecuador
bryanlalangui18@gmail.com

² Emilio Antonio Morante Ramos
<https://orcid.org/0009-0009-5977-3079>
Universidad Bolivariana del Ecuador
camoranter@ube.edu.ec

³ César Ricardo Castillo Montúfar
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>
Universidad Bolivariana del Ecuador
cristillom@ube.edu.ec

RESUMEN

El bienestar institucional y el clima laboral constituyen factores relevantes para la calidad educativa, aunque suelen recibir atención secundaria en los procesos de gestión escolar. En este contexto, el estudio analizó la relación entre la gestión pedagógica y el bienestar institucional, considerando su incidencia en el desempeño profesional docente. La investigación adoptó una perspectiva mixta, con un recorrido hipotético-deductivo y un campo no experimental, de carácter transversal. La muestra se conformó por 21 profesores de la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado y se efectuaron entrevistas semiestructuradas al equipo directivo. Los datos manifestaron una asociación positiva considerable ($r = 0,81$) entre la conducción pedagógica y el bienestar institucional. Se observó que la salud psíquica y el ambiente laboral tienen una relación con la práctica profesional del docente. Así mismo, hay una falta de destrezas socioemocionales del colectivo académico, aspectos precisos para el rendimiento laboral. Con base en los resultados se diseñó una guía compuesta por acciones psicosociales encaminadas a la prevención del desgaste ocupacional y fortalecer el entorno escolar. Se asegura que la dirección pedagógica que integra medidas sistemáticas de cuidado laboral beneficia el rendimiento profesional del profesorado y la continuidad de los procesos formativos.

Palabras clave: gestión pedagógica, desempeño docente, estrategias psicosociales, bienestar institucional



ABSTRACT

This study analyzes the relationship between pedagogical management and institutional well-being, and their influence on teacher professional performance. Although these factors are recognized as determinants of educational quality, they are often secondary considerations in school management processes. A mixed-methods approach with a hypothetical-deductive framework and a non-experimental, cross-sectional design was employed. The sample comprised 21 teachers from the Unidad Educativa Particular La Dolorosa, who completed a structured questionnaire, while semi-structured interviews were conducted with the administrative team. The results revealed a strong positive correlation ($r=0,81$) between pedagogical leadership and institutional well-being. Psychological health and the work environment were found to be associated with teachers' professional practice. Furthermore, a lack of socio-emotional skills among the academic staff was identified as a factor affecting work performance. Based on these findings, a guide of psychosocial strategies was developed to prevent occupational burnout and strengthen the school environment. The study concludes that pedagogical leadership incorporating systematic occupational care measures enhances teacher performance and ensures the continuity of educational processes.

Keywords: pedagogical management, teacher performance, psychosocial strategies, institutional well-being

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la calidad de vida de los docentes, que abarca desde el clima laboral y la salud mental hasta las condiciones de trabajo, se ha posicionado como un objeto de estudio prioritario dado que el bienestar de los actores educativos guarda una correlación intrínseca con la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, la literatura reciente ha evidenciado que condiciones institucionales desfavorables influyen en la movilidad y permanencia del profesorado, especialmente en las etapas iniciales de la carrera docente (Díaz, 2021). En un ambiente laboral armónico como una institución educativa, se favorece el desempeño profesional de los docentes y refuerza su disposición hacia el cumplimiento de las responsabilidades propias de la enseñanza. Estos escenarios matizan la calidad del ejercicio pedagógico y fortalecen una cultura escolar orientada al cuidado colectivo y al desarrollo pleno del alumnado. En una institución escolar, en la que se aprecien relaciones respetuosas, el reconocimiento y apoyo mutuo, la labor docente encuentra una razón coherente con las intenciones formativas de la escuela.

Destacan las investigaciones que respaldan esta perspectiva, como el trabajo de Quispe (2020) y Li et al. (2024), quienes profundizan la relación entre competencias emocionales y adhesión institucional, describen cómo el equilibrio psíquico del profesorado desempeña una función articuladora dentro de la dinámica escolar. Asimismo, la salud socioafectiva del equipo docente trasciende la esfera individual y se integra al funcionamiento global del plantel, con efectos en la continuidad de los procesos académicos. De modo idéntico, Muñoz et al. (2025) advierten la relevancia que tienen la valoración profesional y el estímulo laboral como dimensiones que necesitan de un diagnóstico oportuno. En su informe señalan que la adopción de medidas anticipadas orientadas al fortalecimiento de estos componentes transforma el clima interno y repercute en la actuación pedagógica.

En el caso ecuatoriano, los estudios indican que los estándares de calidad exigen una conducción escolar consistente para el logro de aprendizajes y el desarrollo de capacidades estudiantiles. A pesar de ello, el sistema educativo afronta tensiones vinculadas al equilibrio institucional. También una dirección improvisada, la débil cooperación entre actores y la presencia de riesgos psicosociales limitan el rendimiento académico.

Delgado y Gahona (2022) sustentan que una cultura organizativa cohesionada contribuye a la reducción de disputas internas y favorece el ejercicio profesional del magisterio. No obstante, como evidencia Muevecela Puin (2024) en su análisis sobre la gestión escolar en Ecuador, la carencia de estrategias directivas efectivas no solo afecta la organización, sino que se convierte en un detonante directo que compromete la efectividad del desempeño docente y su equilibrio emocional frente a los estresores diarios.

De la misma forma, esta realidad se percibe en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa del Cantón Pimampiro de la Provincia de Imbabura; por consiguiente, el centro de este estudio radica en las observaciones detectadas, algunas derivadas del manejo conductual estudiantil, sobrecarga administrativa y relaciones inestables con representantes legales. Se puede señalar que las condiciones descritas permiten evidenciar que existe un desgaste progresivo en la integridad corporal y emocional del colectivo docente, escenario que requiere de una intervención prioritaria. El propósito del análisis no radica en objetar las tareas administrativas asignadas, sino en inspeccionar de qué forma la dinámica interna de la institución repercute en el ejercicio pedagógico. A partir de esta preocupación surge la interrogante orientadora del estudio: ¿qué relación guarda la conducción pedagógica con la práctica profesional y la calidad de vida laboral del profesorado?

Mientras las producciones académicas se han aproximado a la dirección educativa y la actuación docente, ha crecido también en los últimos años una ausencia de estudios que aborden el bienestar institucional como elemento articulador entre ambos componentes, sobre todo en el ámbito local. Ante tal carencia, la investigación asumida busca analizar la asociación entre la conducción pedagógica y la calidad del ambiente institucional, tomando en cuenta su repercusión en la práctica profesional docente.

El trabajo se organiza en cinco apartados: apertura del problema, desarrollo conceptual, ruta metodológica, hallazgos y debate académico, cierre con reflexiones finales y repertorio bibliográfico. Con esta estructura se aspira a ofrecer un respaldo científico.

Fundamentación teórica

Gestión pedagógica

La gestión pedagógica se concibe como el conjunto de procesos estratégicos, organizativos y relacionales orientados a planificar, acompañar, supervisar y evaluar la práctica docente, con el propósito de generar condiciones institucionales que favorezcan tanto el aprendizaje como el desarrollo profesional del profesorado. Desde enfoques contemporáneos, este concepto trasciende la dimensión administrativa tradicional y se orienta hacia un liderazgo pedagógico centrado en las personas, la colaboración profesional y la mejora continua (Bush, 2021; Fullan, 2023).

En el ámbito educativo, la dirección pedagógica se apoya en la articulación de procesos tales como la programación académica, el acompañamiento al profesorado, la formación continua y el fortalecimiento de ambientes laborales armónicos. Estas acciones forman la dinámica interna del plantel y orientan el quehacer docente. La organización de dichas acciones incide en la percepción que el profesorado construye sobre su espacio de trabajo y sobre las exigencias propias de su función. A partir de ello, se consolida una estructura institucional capaz de estimular el compromiso y la calidad de la práctica educativa o, por el contrario, restringir el desarrollo pleno de sus capacidades profesionales.

Bienestar institucional

El bienestar institucional se define como un estado integral que emerge de la interacción entre las condiciones organizacionales, las relaciones interpersonales y los factores psicosociales presentes en la institución educativa. Este constructo abarca dimensiones como el clima laboral, la salud mental, el reconocimiento profesional, el apoyo directivo y el equilibrio entre las exigencias laborales y la vida personal del docente (Hascher & Waber, 2021; OECD, 2023).

De igual forma, la producción académica actual concuerda en reconocer que la calidad de vida institucional forma parte de la estructura interna del centro educativo y actúa como eje articulador entre el ambiente escolar y la práctica docente. Cabe destacar que debe ser un eje principal de la administración, donde se integre toda su estructura, no un efecto colateral.

En este sentido, la institución debe incorporar de forma planificada acciones orientadas al cuidado integral del personal, con lo cual, sin lugar a duda, se consolida la disposición laboral, la identificación con el proyecto institucional y la continuidad en la carrera docente. Según Muñoz et al. (2025), estas condiciones moderan el agotamiento afectivo y disminuyen la deserción profesional, ya que se propician entornos que protegen la estabilidad emocional del colectivo educativo.

Desempeño docente

El desempeño profesional docente se entiende como el grado en que el profesorado moviliza sus competencias pedagógicas, profesionales y socioemocionales para gestionar eficazmente el aula, promover aprendizajes significativos y responder a las demandas del contexto institucional. Este desempeño se expresa en dimensiones como la gestión del aula, la motivación, el compromiso profesional y la satisfacción laboral, tal como lo establecen los estándares educativos nacionales e internacionales (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017; UNESCO, 2022).

En la actualidad, el desempeño profesional del magisterio se mantiene con una condición en permanente transformación, que se sitúa en escenarios concretos y se encuentra atravesada por múltiples condiciones. Su evolución no depende únicamente de la preparación académica ni de la trayectoria laboral acumulada; aquí intervienen los aspectos propios de la cultura institucional y del estado socioafectivo del profesorado. De allí que en investigaciones recientes se atribuye al equilibrio organizativo un peso decisivo en la solidez y continuidad de la práctica educativa, dado que influye en la habilidad anímica y la apertura a propuestas didácticas innovadoras (Li et al., 2024).

Particularmente, los textos examinados sobre conducción pedagógica, calidad de vida institucional y ejercicio profesional docente advierten que existe dependencia recíproca entre ellos. La dirección académica dispone el andamiaje que ordena las condiciones estructurales, vinculares y formativas del centro escolar; la calidad del entorno laboral desempeña una función de enlace además de enunciar cómo tales acciones repercuten en la experiencia del profesorado; y la práctica profesional aparece allí como la expresión concreta de esa interacción sistémica.

Esta perspectiva permite comprender el desempeño docente no como un fenómeno individual aislado, sino como una expresión integral de la gestión pedagógica en la comunidad educativa. Reconociendo que las prácticas directivas influyen indirectamente en la calidad del ejercicio profesional a través del bienestar institucional.

Inteligencia emocional en la gestión pedagógica

Cambiando de perspectiva, el bienestar institucional se encuentra estrechamente vinculado con el desarrollo de competencias socioemocionales. En este sentido, para sustentar esta variable, se recurre a la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1995), entendida como la capacidad para reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas. En el contexto educativo, la inteligencia emocional se correlaciona como una competencia profesional crítica y superior incluso al coeficiente intelectual para el éxito en la gestión del aula.

Goleman identifica cinco componentes claves de la inteligencia emocional que, articulados con la gestión pedagógica, impactan directamente en el desempeño docente, los cuales se detallan a continuación:

Autoconciencia: permite al docente gestionar el estrés y la frustración institucional.

Autorregulación: facilita mantener la calma ante conflictos escolares, previniendo reacciones impulsivas.

Motivación: impulsa el logro de metas educativas y personales a pesar de las adversidades del entorno.

Empatía: fortalece la conexión emocional con los estudiantes y colegas.

Habilidades sociales: potencia el liderazgo y la comunicación asertiva, elemento clave para un clima laboral saludable.

El bienestar institucional y el desempeño docente: teoría del aprendizaje de Hattie (2012).

La teoría del aprendizaje visible propuesta por Hattie (2012) se emplea en esta investigación como un marco interpretativo del desempeño profesional docente, más que como un modelo directo de medición del aprendizaje estudiantil. Hattie identifica que los factores asociados al docente como la calidad de la retroalimentación, la claridad pedagógica, las expectativas y

la naturaleza de las interacciones educativas, presentan uno de los mayores tamaños de efecto en los resultados de aprendizaje.

Desde la perspectiva adoptada en esta investigación, se parte de la premisa de que tales elementos no consiguen su máximo potencial cuando el profesorado necesita de un entorno institucional favorable para el ejercicio de su labor. Por esta razón, la calidad del ambiente interno se estima como un mediador que ayuda al aprendizaje observable.

Por tal motivo, la incorporación de los aportes de Hattie tiene sentido a partir de una lectura organizativa de su planteamiento teórico. De allí que, en esta interpretación, la práctica profesional docente desempeña una función articuladora que enlaza la conducción pedagógica con los logros formativos alcanzados por el estudiantado. Este análisis, reconoce que ningún aprendizaje puede hacerse visible si el profesorado desarrolla su labor en contextos caracterizados por el malestar, el desgaste emocional o climas laborales disfuncionales.

Calidad educativa y estándares de desempeño

De igual forma, para fundamentar el análisis de la gestión pedagógica, se consideraron los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación de Ecuador (2017). Estos lineamientos se encuentran anclados en el artículo 27 de la Constitución de la República del Ecuador, que reconoce la educación como un derecho y un deber ineludible del Estado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). En este estudio, se analiza la calidad no solo como el cumplimiento de indicadores administrativos, sino como la capacidad de la institución para garantizar un entorno adecuado donde el docente pueda desarrollar sus competencias profesionales en un clima organizacional armónico.

Pertinencia legal

El marco normativo que respalda la necesidad del bienestar docente se encuentra en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, específicamente en el Título II, Capítulo cuarto, artículo 10, que establece los derechos de las y los docentes (Asamblea Nacional del Ecuador, 2024), enfatizando que deben ser tratados con consideración y respeto. En otras palabras, la normativa es clara al vincular la calidad educativa con las garantías de los derechos laborales; por lo tanto, el cumplimiento

de estas disposiciones legales constituye la base jurídica para exigir y promover el bienestar institucional como estrategia de mejora del desempeño profesional y la calidad educativa.

Justificación

Por otra parte, este estudio es oportuno ya que analizó la relación entre la gestión pedagógica y el desempeño profesional docente desde una perspectiva del bienestar institucional; considerando que, la salud mental del profesorado es clave para que se puedan desarrollar experiencias de aprendizaje enriquecedoras e innovadoras.

Además, otros estudios han relacionado la conducta de los docentes con la calidad del ambiente institucional, con especial énfasis en las variables relacionadas con los estudiantes. A pesar de ello, la presente investigación tiene otras perspectivas, al analizar la articulación entre la dimensión de organización del aprendizaje, observada desde la actuación profesional del docente, y su asociación con la calidad del entorno institucional, el ambiente de trabajo y las competencias socioemocionales del profesorado.

En el ámbito conceptual, los resultados obtienen relevancia para equipos directivos y especialistas del ámbito educativo que buscan atender el equilibrio psíquico de quienes integran la comunidad escolar, en especial del colectivo docente. Además, metodológicamente, la investigación es viable al contar con acceso a la población, recursos técnicos y los permisos institucionales necesarios para garantizar un análisis objetivo y riguroso.

Objetivos

Se planteó como objetivo general:

Analizar la relación entre la gestión pedagógica y el bienestar institucional, así como su asociación con el desempeño profesional docente, en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa del cantón Pimampiro, durante el año lectivo 2024–2025.

Asimismo, como objetivos específicos se definieron:

Describir las prácticas de gestión pedagógica percibidas por los docentes en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, considerando las dimensiones de capacitación, acompañamiento y retroalimentación.

Examinar la relación entre la percepción del bienestar institucional y las dimensiones del desempeño profesional docente, a partir de los datos obtenidos mediante el cuestionario y entrevista aplicada.

Diseñar una guía de estrategias psicosociales, fundamentada en los resultados del estudio, orientada al fortalecimiento del bienestar institucional y al acompañamiento del desempeño profesional docente.

METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación fue mixto convergente, caracterizado por la recolección y análisis simultáneo de datos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas). La integración de ambos métodos se realizó en la etapa de interpretación de resultados, donde se contrastaron los hallazgos estadísticos con las narrativas de los directivos para obtener una comprensión global del fenómeno estudiado.

De igual forma, el método empleado fue hipotético-deductivo, el cual se inició desde los fundamentos teóricos de la gestión pedagógica, el bienestar institucional, el desempeño docente, aspectos determinantes para la labor educativa, lo que permitió generar la siguiente hipótesis de investigación: “Existe una relación significativa entre la gestión pedagógica y el nivel del bienestar en el desempeño profesional docente”. Esta fue sometida a comprobación estadística mediante pruebas de correlación para validar o rechazar la teoría inicial.

También el estudio empleó un diseño de campo y no experimental, cuya característica fue la no manipulación de las variables ni la aplicación de estímulos. Además, fue de tipo transversal, ya que se analizó la relación entre la gestión pedagógica y el bienestar en el desempeño profesional docente en un momento específico, sin buscar su evolución temporal. Es importante destacar que este diseño admite un diagnóstico preciso de la situación actual, además se reconoce como limitación la dificultad de analizar la evolución temporal de las variables o establecer causalidad estricta a largo plazo.

Otro aspecto relevante es la población, la cual estuvo conformada por la totalidad de los docentes de la Unidad Educativa Particular La Dolorosa objeto de estudio, compuesta por 21 profesores con edades comprendidas entre los 25 y 35 años. Esto implica que el tamaño reducido de la población y el acceso total a los participantes derivó

en un enfoque censal, reuniendo a todos los sujetos que cumplieran con los criterios de inclusión.

El uso del censo permitió obtener una representación completa del fenómeno estudiado dentro del contexto institucional, evitando errores muestrales y fortaleciendo la validez interna de los resultados. No obstante, se reconoce que los hallazgos deben interpretarse con cautela al extrapolarlos a otros contextos educativos, dada la especificidad del escenario analizado.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la fase cuantitativa, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado con 18 ítems, valorados mediante una escala de Likert de cinco puntos (Siempre a Nunca). Asimismo, el instrumento se dividió en dos secciones alineadas a las variables de estudio:

Variable independiente (gestión pedagógica): con 9 ítems distribuidos en las dimensiones de plan de capacitación, acompañamiento socioemocional y gestión pedagógica.

Variable dependiente (desempeño docente): con 9 ítems que evaluaron las dimensiones de gestión del aula, compromiso/motivación y satisfacción laboral.

Para la fase cualitativa, se aplicó una entrevista semiestructurada de 5 preguntas al personal clave de la institución como el directivo y la responsable del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). El guion de las preguntas se centró en profundizar sobre las políticas de bienestar y la gestión del talento humano.

Validez y confiabilidad

La validez de contenidos de los instrumentos fue garantizada mediante juicio de expertos. Se contó con la revisión de tres especialistas en gestión, educación y psicología, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0,97 para la gestión pedagógica y 0,91 para el desempeño docente, lo que indica una consistencia interna excelente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

Procedimiento de análisis de datos

El procesamiento de datos cuantitativos se realizó con el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 25. Se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk adecuada para una muestra menor a 50, confirmando una distribución normal ($p > 0,05$). En consecuencia, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para contrastar la hipótesis; asimismo, para los datos cualitativos, las entrevistas fueron transcritas y procesadas en el software ATLAS.ti. Se empleó un procedimiento de codificación abierta y axial para identificar categorías emergentes y construir una red semántica que explicaría la percepción directiva sobre el bienestar docente.

Consideraciones éticas

El estudio se adhirió a principios éticos fundamentales. Es decir, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información mediante la codificación de los datos. Asimismo, se respetó la integridad de la institución, utilizando los resultados con fines estrictamente académicos y de mejora institucional.

RESULTADOS

Con relación a los resultados y para efectos del análisis, las variables bienestar institucional y desempeño profesional docente fueron operacionalizadas a partir de los puntajes obtenidos en el cuestionario aplicado. Es decir, el bienestar institucional se abordó de manera indirecta mediante la percepción docente sobre el acompañamiento socioemocional, el clima laboral y el apoyo institucional, dimensiones que reflejan el estado emocional y organizacional de la institución.

De igual modo, el desempeño profesional docente fue operacionalizado a través de las dimensiones de gestión del aula, compromiso y motivación, y satisfacción laboral, entendidas como expresiones funcionales del ejercicio docente en el contexto institucional. Los puntajes por dimensión y los puntajes globales permitieron analizar la relación entre las variables desde un enfoque correlacional, coherente con el diseño no experimental del estudio.

A continuación, se detallan las tablas con las frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas a través de los instrumentos empleados para recopilar datos:

Tabla 1
Resultados de las encuestas aplicadas a docentes en relación con la variable independiente

Variable independiente: Gestión pedagógica										
Dimensión 1: Plan de capacitación docente										
PREGUNTAS	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 ¿La capacitación docente ofrecida por la institución aborda las necesidades actuales de la formación de los docentes?	7	34	8	38	2	9	2	9	2	9
2 ¿Se siente motivado a aplicar en su práctica pedagógica los conocimientos y habilidades adquiridos en las capacitaciones ofrecidas por la institución?	7	33	8	38	2	10	2	10	2	10
3 ¿La capacitación docente incide en la mejora de la práctica educativa?	11	52	5	24	5	24	0	0	0	0
Dimensión 2: Acompañamiento socioemocional y pedagógico										
PREGUNTAS	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4 ¿Los docentes reciben apoyo socioemocional adecuado por parte de la institución educativa?	2	10	4	19	6	29	5	24	4	19
5 ¿El acompañamiento socioemocional y pedagógico es un proceso bien implementado y que se evidencia en la rutina laboral de los docentes?	2	10	5	14	8	38	4	19	2	10
6 ¿El acompañamiento socioemocional le brinda herramientas efectivas para manejar situaciones desafiantes en el aula o con otros integrantes de la comunidad educativa La Dolorosa?	4	19	5	24	6	29	4	19	2	10
Dimensión 3: Gestión pedagógica										
PREGUNTAS	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7 ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación formal sobre su labor docente por parte de los directivos de la institución?	4	19	8	38	7	33	2	10	0	0
8 ¿Es clara y específica la retroalimentación que reciben de los directivos sobre las fortalezas y áreas de mejora del desempeño docente?	5	24	7	33	5	24	2	10	2	10
9 ¿Se siente con confianza para comunicar sus inquietudes, necesidades o solicitar aclaraciones a los directivos en relación con la retroalimentación que ha recibido sobre su desempeño y de otros temas pedagógicos?	5	24	7	33	5	24	2	10	2	10

En la Tabla 1, en términos globales, la gestión pedagógica presenta una valoración favorable, aunque con diferencias claras entre sus dimensiones. En los resultados el valor medio superior se sitúa en el Programa de actualización profesional, con preponderancia en las respuestas situadas en “Siempre” y “Casi siempre”, sobre todo en el reactivo relacionado al perfeccionamiento de la labor en el aula. Esta conducta manifiesta que la oferta formativa del plantel es pertinente y útil para la práctica docente.

Por otro lado, el componente de Apoyo socioafectivo y orientación pedagógica alcanza la media más reducida dentro del conjunto evaluado.

En este componente se observa un número significativo de respuestas en las categorías “Ocasionalmente”, “Casi nunca” y “Nunca”, especialmente en aquellos ítems pertenecientes al apoyo socioemocional permanente y la efectividad de las estrategias de seguimiento. Este comportamiento indica que, aunque existen propuestas estructuradas, no son estimadas como dinámicas consolidadas ni incorporadas de manera sistemática en el quehacer institucional.

En contraste, el ámbito de la coordinación académica, junto con los procesos de retroalimentación y la comunicación por parte del equipo directivo, presentan un promedio situado en un nivel medio, aunque con una orientación progresiva al alza.

Más de la mitad del profesorado declara recibir orientaciones claras y frecuentes; pero, la presencia de respuestas en niveles medios indica que dichos mecanismos aún no se consolidan como procedimientos regulares.

De todos modos, las medias alcanzadas por cada apartado consienten advertir una configuración definida: en el centro educativo prevalece un ambiente técnico y formativo, conserva resultados aceptables en devolución pedagógica y exhibe fragilidades en el soporte socioafectivo. Esta asimetría constituye un hallazgo clave para comprender la dinámica interna de la gestión pedagógica en el contexto analizado.

Tabla 2
Resultados de las encuestas aplicadas a docentes en relación con la variable dependiente

Variable dependiente: Desempeño profesional docente

Dimensión 1: Gestión del aula										
PREGUNTAS	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 ¿El bienestar en el ambiente laboral influye en su capacidad para establecer y mantener un ambiente de respeto, trabajo y colaboración entre todos los actores educativos?	12	57	5	24	2	10	2	10	0	0
2 ¿Se siente con la energía y motivación necesarias para implementar estrategias afectivas de manejo del comportamiento en el aula?	8	38	7	33	4	19	2	10	0	0
3 ¿Dispone de los recursos necesarios para atender las diversas necesidades de sus estudiantes en el aula?	11	52	4	19	4	19	2	10	0	0
Dimensión 2: Compromiso y motivación										
PREGUNTAS	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4 ¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo y esfuerzo por parte de los directivos, colegas y estudiantes de esta institución?	8	38	5	24	4	19	4	19	0	0
5 ¿Se siente satisfecho con sus perspectivas de carrera considerando las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que se ofrecen en la institución?	8	38	5	24	4	20	4	19	0	0
6 En relación con el equilibrio entre su vida personal y profesional, ¿Se siente satisfecho con la carga de trabajo y las demandas de su rol como docente en esta institución?	7	33	5	24	5	24	4	19	0	0
Dimensión 3: Satisfacción laboral										
PREGUNTAS	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7 ¿Su bienestar en el ambiente laboral influye en su nivel general de satisfacción con su trabajo como docente en esta institución?	12	57	5	24	2	10	2	10	0	0
8 ¿Se siente motivado y con energía para implementar nuevas estrategias pedagógicas y buscar formas innovadoras de enseñanza y aprendizaje?	10	48	5	24	4	19	2	10	0	0
9 ¿Con qué frecuencia considera que su bienestar en el ambiente laboral influye en su capacidad para llevar a cabo su trabajo docente de manera efectiva?	10	48	5	24	4	19	2	10	0	0

En la Tabla 2, los resultados de la variable Desempeño profesional docente muestran una valoración global positiva, con promedios altos en las tres dimensiones analizadas. No obstante, el análisis comparativo permite matizar esta tendencia.

En relación con la Conducción del grupo de aprendizaje, este obtuvo la media superior, lo cual pone de relieve que gran parte del profesorado asocia la calidad del entorno institucional con su aptitud para mantener dinámicas cooperativas y aplicar recursos didácticos eficaces. Tal comportamiento manifiesta una valoración positiva acerca de la propia solvencia profesional en el ámbito práctico del aula.

Luego en el apartado de Adhesión laboral y estímulo interno, prevalecen valoraciones favorables, aunque con mayor variabilidad con relación al componente anterior. Asimismo, las opciones como “Ocasionalmente” y “Casi nunca”, sobre todo en lo referente a la conciliación entre responsabilidades personales y tareas académicas, presentan un foco de tensión que podría afectar la continuidad del rendimiento en el mediano plazo.

Como resultado, el área vinculada al agrado con la actividad profesional mantuvo una media elevada, en especial con los reactivos que aluden a la influencia del entorno institucional sobre la satisfacción global y la disposición a introducir innovaciones didácticas.

Los promedios alcanzados permiten sostener que el desempeño profesional docente se ubica en niveles favorables; sin embargo, esta estabilidad se encuentra condicionada por valoraciones diversas sobre el contexto institucional. La presencia de puntuaciones en niveles medios evidencia que dicha apreciación positiva no es homogénea ni equitativa en la totalidad del grupo evaluado. Estas consideraciones posibilitan una interpretación sistémica del fenómeno, al demostrar que el rendimiento no responde exclusivamente a características individuales, sino también a factores organizacionales tal como son experimentados por el profesorado.

Análisis inferencial

Para seleccionar de manera objetiva el tipo de análisis ideal, se aplicó una prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, puesto que la muestra de estudio es menor a 50, cuyos resultados se indican en la Tabla 3.

Tabla 3
Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

Variables	p-valor
Gestión pedagógica	0,395
Bienestar docente	0,198

Nota. Nivel de confianza es de 95%

Con base en los resultados, se muestra una distribución normal ($p > 0,05$). Por esta razón, resulta correcto emplear una prueba estadística paramétrica de tipo correlacional. Dentro de este contexto se analizaron las variables con el coeficiente de Pearson que se detallan en la Tabla 4.

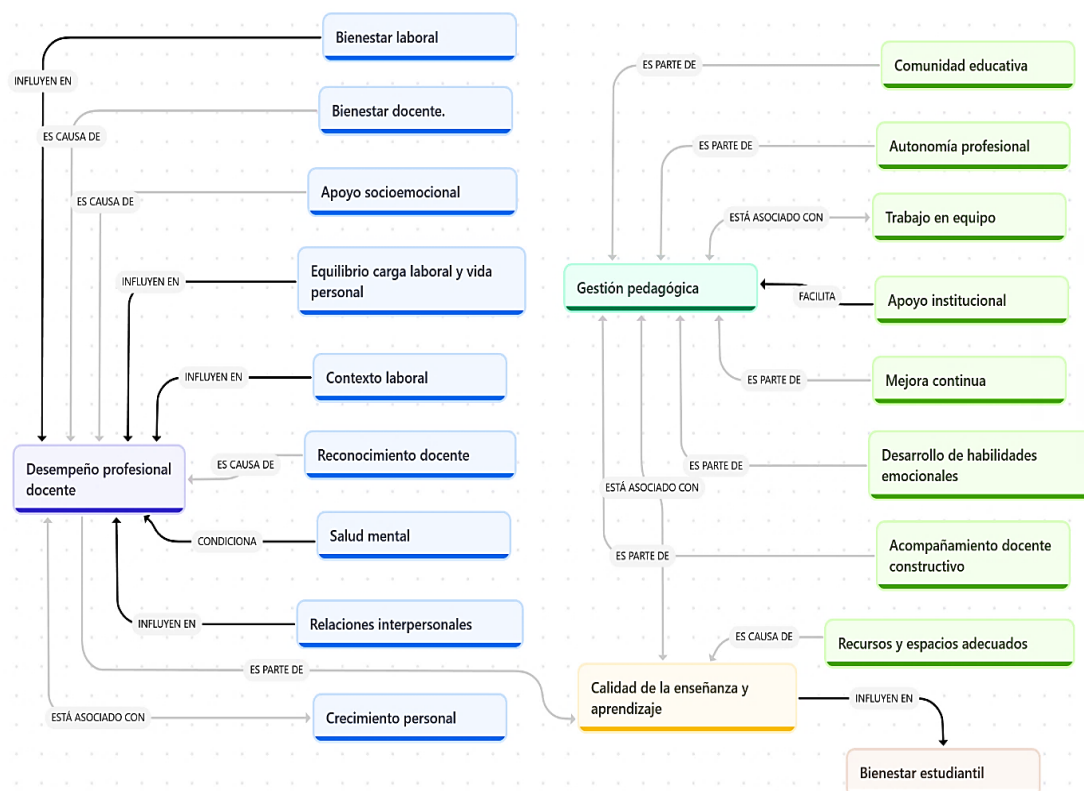
Tabla 4
Coefficiente de Pearson

Variables relacionadas	Coef. Pearson
Gestión pedagógica vs Bienestar docente	0,81

Nota. Nivel de confianza es de 95%

Según los resultados de la Tabla 4, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0,81. Esto indica que las variables evidencian una correlación positiva considerable.

Figura 1
Red semántica de los resultados de la entrevista aplicada



El análisis de los datos cualitativos, organizados en la red semántica (ver Figura 1), evidenció la relación entre la gestión pedagógica y el desempeño profesional docente. Respecto a la gestión pedagógica, se encontró que el apoyo institucional facilita la mejora continua de la comunidad educativa.

En efecto, se comprobó una relación entre la gestión académica y el desarrollo de habilidades socioemocionales, así como con la asesoría profesional orientada al progreso del personal docente. Estos resultados muestran la importancia del apoyo organizacional y de los espacios de actualización dentro del ámbito de la dirección educativa.

Resulta importante destacar que el ejercicio profesional educativo tiene un lugar central en la estructura conceptual propuesta, al vincularse con múltiples factores del contexto escolar. El análisis realizado propone que la calidad del clima laboral y el acompañamiento socioemocional inciden de manera significativa en la labor docente. Asimismo, se identificó una correspondencia entre el desempeño y la armonización de las responsabilidades laborales con la vida personal, además de las condiciones de trabajo y los vínculos interpersonales. En esta misma línea, el bienestar psicológico y la valoración profesional emergieron como elementos determinantes en el nivel de actuación docente.

Discusión de los resultados

Con relación a la discusión de los resultados, estos se interpretaron considerando las limitaciones propias del estudio. El origen censal del estudio limita el alcance de los resultados hacia otros escenarios; a pesar de ello, fue posible alcanzar una lectura detallada del fenómeno en el establecimiento analizado. Desde esta perspectiva, el debate no pretende formular afirmaciones de alcance general, sino ofrecer sustento empírico que consolide las nociones de conducción académica, calidad del entorno institucional y actuación profesional como referente analítico para indagaciones posteriores y para la formulación de acciones de mejora en realidades educativas afines.

Por otra parte, se identificó una correlación positiva entre la gestión pedagógica y la calidad del clima organizacional, así como una relación sólida de ambas con el ejercicio profesional docente ($r = 0,81$). Estos hallazgos brindan sustento a la configuración teórica propuesta, en la que la conducción académica ordena las dinámicas internas, el entorno laboral actúa como eje integrador y el desempeño constituye la manifestación práctica de dicho entramado. Sin embargo, estos vínculos se perciben desde una perspectiva asociativa contextualizada, sin formar relaciones de causa-efecto, en coherencia con el enfoque transversal y no experimental del estudio.

En relación con el primer objetivo específico, centrado en describir las prácticas de liderazgo pedagógico, los resultados demuestran contrastes entre los elementos analizados. La capacitación continua obtiene apreciaciones altamente favorables, mientras que el

acompañamiento socioemocional se posiciona como el componente de menor solidez. Desde el ámbito conceptual adoptado, este hallazgo sugiere que la dirección académica ha priorizado la dimensión técnica y de capacitación, dejando a un lado las acciones orientadas al bienestar institucional. Esta lectura se alinea con los planteamientos de Bush (2021) y Fullan (2023), quienes señalan que modelos enfocados predominantemente en funciones administrativas pueden generar una fragmentación en la experiencia docente.

En cuanto al segundo objetivo específico, los datos revelan que la percepción del bienestar organizacional mantiene una asociación consistente con las distintas dimensiones del desempeño docente, especialmente con la gestión del aula, la motivación y el nivel de satisfacción laboral. En términos del modelo integrador, esta asociación refuerza el rol del bienestar institucional como nexo articulador entre la gestión pedagógica y el desempeño docente. Cabe resaltar que el profesorado manifiesta niveles elevados de actuación profesional aun cuando reconoce carencias en el soporte socioafectivo, lo que permite deducir la existencia de recursos personales de afrontamiento y un fuerte sentido de responsabilidad laboral.

En este marco, la guía de estrategias psicosociales no se plantea como una solución causal ni generalizable, sino como una herramienta orientativa, contextualizada y alineada con las necesidades específicas de la institución analizada.

CONCLUSIONES

En atención al objetivo general del estudio, se concluye que existe una relación positiva considerable entre la gestión pedagógica y el bienestar institucional, así como una asociación significativa de estas variables con el desempeño profesional docente, evidenciada por un coeficiente de correlación de Pearson de 0,81. Este resultado ratifica que dichas variables se encuentran estadísticamente afines dentro del ámbito institucional analizado, sin que ello implique establecer relaciones de causalidad directa, en coherencia con el diseño no experimental y de corte transversal de la investigación.

Los resultados permiten concluir que las prácticas de gestión pedagógica no son percibidas de manera homogénea por el profesorado. Mientras que las acciones vinculadas a la capacitación docente muestran valoraciones mayoritariamente positivas, el acompañamiento socioemocional se configura como la dimensión más sensible de la gestión institucional. Este escenario muestra una situación negativa entre los procesos formativos y el apoyo emocional disponible para los docentes, lo que establece un aspecto crítico a considerar en la gestión escolar contemporánea.

Asimismo, se afirma que la percepción del bienestar institucional se asocia de forma consistente con dimensiones clave del desempeño profesional docente, tales como la gestión del aula, la motivación y la satisfacción laboral.

Por lo tanto, estas relaciones deben entenderse desde una perspectiva correlacional y no determinista. El desempeño docente puede conservarse incluso cuando el entorno organizacional no es percibido como plenamente grato; sin embargo, esa permanencia podría involucrar un aumento en el desgaste socioemocional asociado al quehacer pedagógico.

Desde una dimensión aplicada, los hallazgos cimientan la elaboración de una guía de intervenciones psicosociales relacionada con las necesidades identificadas en la institución. De ahí que se sugiera que los centros educativos institucionalicen dispositivos permanentes de acompañamiento socioafectivo, es decir, instancias formales de escucha activa al profesorado, programas de apoyo emocional, talleres de fortalecimiento socioemocional y estrategias sistemáticas de reconocimiento profesional, integradas de manera orgánica a la gestión académica.

Asimismo, se recomienda que los equipos directivos prioricen modalidades de liderazgo pedagógico basadas en una comunicación transparente, retroalimentación orientada al desarrollo y participación activa del personal docente en la toma de decisiones institucionales, con el fin de promover climas laborales más armónicos y sostenibles en el tiempo. Si bien estas acciones no garantizan transformaciones inmediatas en el desempeño, sí favorecen la construcción de contextos organizativos más propicios para su consolidación.

En definitiva, es pertinente señalar las fortalezas y limitaciones del estudio. El número reducido de participantes y el enfoque censal adoptado restringen la generalización de los resultados a otros contextos educativos. De igual manera, el uso de instrumentos basados en autopercepción puede generar sesgos derivados de la subjetividad inherente a las respuestas emitidas por los informantes.

No obstante, la evidencia obtenida resulta pertinente para el contexto analizado y aporta insumos relevantes para futuras investigaciones, particularmente aquellas que adopten diseños longitudinales o enfoques comparativos que permitan profundizar en el análisis del bienestar institucional y la gestión pedagógica en distintos escenarios educativos.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constituci%C3%B3n+de+la+Rep%C3%ABlica+del+Ecuador.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador (2024). Ley orgánica de educación intercultural. Quinto Suplemento del Registro Oficial 689 https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-02/codificado_de_la_ley_org%C3%A-lica_de_educaci%C3%B3n_intercultural.pdf
- Bush, T. (2021). School leadership in times of uncertainty: Hands-on trust. *Academy of Educational Leadership Journal*, 25(2), 1–9. <https://www.abacademics.org/articles/school-leadership-in-times-of-uncertainty-hand-son-trust.pdf>
- Delgado, C., & Gahona, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Díaz, A. (2021). Movilidad de profesores principiantes: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Complutense de Educación*, 32(3), 395-404. <https://doi.org/10.5209/rced.70275>
- Fullan, M. (2023). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Teachers College Press. <https://michaelfullan.ca/books/the-new-meaning-of-educational-change-6th-edition/>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Ciudad de México: Penguin Random House.
- Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000-2019. *Educational Research Review*. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411>
- Hattie, J. (2012). *Aprendizaje visible para profesores*. Madrid: Colección Didáctica y Desarrollo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Li, M., Liu, F., & Yang, C. (2024). Teachers' emotional intelligence and organizational commitment: A moderated mediation model of teachers' psychological well-being and principal transformational leadership. *Behavioral Sciences*, 14(4), 345. <https://doi.org/10.3390/bs14040345>
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2017). Estándares de calidad educativa. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Muevecela Puin, S. M. (2024). Estrategias de gestión escolar y su influencia en la efectividad del desempeño docente en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 56-75. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14496
- Muñoz, G., Toala, R., González, M., & Félix, M. (2025). Desvelando el nexo entre el compromiso docente y la satisfacción laboral: perspectivas del panorama educativo de Ecuador. *BMC Psychology*, 13(134), 1-1. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Teachers' well-being: Evidence from PISA and TALIS*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/teachers-well-being_c36fc9d3-en.html
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380515>