

Modelo de gestión institucional para la convivencia laboral y resolución colaborativa de conflictos en la Unidad Educativa

Fernando Chávez Reyes

Institutional Management Model for Workplace Coexistence and Collaborative Conflict Resolution at the Fernando Chávez Reyes Educational Unit

Josselyn Alexandra López Cabezas

Universidad Bolivariana del Ecuador

jalopezc@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-3824-9918>

Durán, Ecuador

María Doménica Vizuite Vásquez

Universidad Bolivariana del Ecuador

mdvizuitev@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-2691-5930>

Durán, Ecuador

Ledys Lisbeth Jiménez- González

Universidad Bolivariana del Ecuador

lljimenezg@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8743-1206>

Durán, Ecuador

Esther Carlin Chávez

Universidad Bolivariana del Ecuador

elcarlinc@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5262-1533>

Durán, Ecuador

Formato de citación APA

Lopez, J. Vizuite, M. Jimenez, L. & Carlin, E. (2026). *Modelo de gestión institucional para la convivencia laboral y resolución colaborativa de conflictos en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes*. Revista REG, Vol. 5 (Nº. 3), p. 3813 – 3828.

CONOCIMIENTO SIN FRONTERAS

Vol. 5 (Nº. 3). julio – septiembre 2026.

ISSN: 3073-1259

Fecha de recepción: 30-08-2026

Fecha de aceptación :21-09-2026

Fecha de publicación:30-09-2026



RESUMEN

La gestión educativa y la prevención de conflictos laborales favorecen relaciones respetuosas y la continuidad institucional. En la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes se identificó la necesidad de fortalecer la comunicación entre compañeros, la claridad de los criterios de decisión y el seguimiento de los acuerdos. El objetivo fue diseñar un modelo de gestión institucional orientado al fortalecimiento de la convivencia laboral, la comunicación organizacional y la resolución colaborativa de conflictos. Se desarrolló una investigación de enfoque mixto, diseño no experimental y alcance descriptivo. La población estuvo conformada por 28 participantes: 24 docentes y cuatro integrantes del equipo directivo. Se aplicaron una encuesta tipo Likert de 20 ítems, entrevistas semiestructuradas y una matriz de análisis documental. Los resultados evidenciaron 90,42 % de valoraciones favorables y una media global de 4,64 sobre 5. Las dimensiones mejor valoradas fueron clima de convivencia laboral y mecanismos de resolución de conflictos; las principales oportunidades de mejora correspondieron a la comunicación para el trabajo colaborativo, la explicación de los criterios de decisión y la sistematización del seguimiento. Como respuesta, se formuló un modelo integrado por liderazgo participativo, comunicación organizacional, prevención y atención colaborativa, y seguimiento y mejora continua, con una implementación piloto de doce semanas. Además, el instrumento de recolección (escala Likert de 20 ítems) fue validado por juicio de tres expertos mediante una matriz de congruencia, con un 92 % de aceptación, y la propuesta fue validada por juicio de cinco especialistas sobre los criterios de pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad, alcanzando un nivel de aceptación del 93,75 %, con dictamen favorable. Se concluye que la propuesta responde al diagnóstico institucional y ofrece una ruta organizada y evaluable.

PALABRAS CLAVE: gestión educativa; convivencia laboral; conflictos laborales; comunicación organizacional; gestión institucional.

ABSTRACT

Educational management and the prevention of workplace conflicts are essential processes for maintaining respectful professional relationships and ensuring the continuity of institutional activities. At the Fernando Chávez Reyes Educational Unit, a need was identified to strengthen communication among colleagues, clarify decision-making criteria, and improve follow-up on agreements. The objective was to design an institutional management model aimed at strengthening workplace coexistence, organizational communication, and collaborative conflict resolution. A mixed-methods study with a non-experimental, descriptive design was conducted. The population consisted of 28 participants, all of whom were included: 24 teachers and four members of the management team. A 20-item Likert-scale questionnaire, semi-structured interviews, and a documentary analysis matrix for the available institutional information were used. The results showed 90.42% favorable responses and an overall mean of 4.64 out of 5. The highest-rated dimensions were workplace coexistence climate and conflict-resolution mechanisms. The main opportunities for improvement concerned communication for collaborative work, explanation of decision-making criteria, and systematic follow-up on agreements. In response, a model was developed comprising participatory leadership, organizational communication, collaborative prevention and response, and continuous monitoring and improvement, with a twelve-week pilot implementation. Additionally, the data-collection instrument (20-item Likert scale) was validated by three experts through a congruence matrix, reaching 92% acceptance, and the proposal was validated by five specialists on the criteria of relevance, coherence, feasibility, and applicability, reaching an acceptance level of 93.75%, with a favorable rating. The proposal responds to the institutional diagnosis and provides an organized, assessable course of action.

KEYWORDS: educational management; workplace coexistence; workplace conflicts; organizational communication; institutional management.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa constituye un proceso estratégico para coordinar recursos, orientar la toma de decisiones y establecer condiciones institucionales favorables para el cumplimiento de los objetivos formativos. Su alcance no se limita a la administración de recursos o al control de actividades, sino que comprende la conducción del talento humano, la comunicación interna, el liderazgo y la construcción de relaciones laborales basadas en la participación y el respeto (Pérez Mirabal, 2020; Tutivén Ortega, 2018). En este marco, el clima organizacional y la gestión de los conflictos adquieren especial relevancia, debido a que las diferencias entre directivos, docentes y personal administrativo pueden afectar la cooperación, el sentido de pertenencia y la continuidad de los procesos institucionales cuando no existen mecanismos claros para su atención.

Por su parte, Pérez Mirabal (2020) sostiene que las competencias gerenciales y la capacidad de innovación de quienes dirigen los centros educativos inciden en la conformación de un clima organizacional adecuado y en la disposición del personal para alcanzar las metas institucionales. En las instituciones educativas, el conflicto laboral es un fenómeno inherente a la interacción entre personas con responsabilidades, intereses, experiencias y perspectivas distintas. Su presencia no implica necesariamente una disfunción; el problema surge cuando se gestiona mediante decisiones unilaterales, comunicación insuficiente o acciones correctivas que no atienden las causas de la controversia.

Una gestión preventiva requiere procedimientos para identificar tensiones, facilitar el diálogo, delimitar responsabilidades y construir acuerdos verificables. Desde esta perspectiva, el liderazgo participativo, la comunicación organizacional y los mecanismos colaborativos de resolución de conflictos funcionan como componentes interdependientes de la gestión institucional. Así mismo, Zamora Moreira et al. (2025) destacan que la gestión educativa necesita estrategias específicas para atender los conflictos laborales y fortalecer el clima organizacional, con especial atención al liderazgo y a las competencias socioemocionales.

En el contexto ecuatoriano, la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos forman parte de las responsabilidades de la comunidad educativa. La Política Nacional de Convivencia Escolar plantea la construcción participativa de ambientes de paz, seguridad y protección, y reconoce que la convivencia involucra a estudiantes, familias, docentes, directivos y personal administrativo (Ministerio de Educación del Ecuador, 2021). De igual manera, el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica se concibe como un instrumento de planificación participativa que orienta la gestión interna y articula acciones dirigidas a consolidar un entorno favorable para el aprendizaje (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019). Estas disposiciones respaldan la necesidad de incorporar la convivencia y el tratamiento de los conflictos en los procesos de planificación, dirección y evaluación institucional.

La revisión documental de antecedentes internacionales y nacionales muestra una relación entre la gestión directiva, el clima organizacional, la comunicación y la resolución de conflictos. Tutivén Ortega (2018), en un estudio desarrollado en una institución educativa de Guayas, examinó la gestión educativa como factor asociado con la eficacia del clima organizacional y señaló la importancia de la dirección institucional para alcanzar resultados de calidad.

En el ámbito ecuatoriano, Cevallos Mazamba (2025) evaluó las dimensiones de comunicación organizacional, liderazgo pedagógico y participación docente, e identificó la necesidad de fortalecer la gestión directiva y la planificación articulada para mejorar el clima institucional. De manera más específica, Zamora Moreira et al. (2025) analizaron la incidencia de la gestión educativa en la mejora de los conflictos laborales y destacaron la necesidad de articular el liderazgo, las competencias socioemocionales y las estrategias de resolución. En conjunto, estos antecedentes aportan fundamentos para comprender el problema; sin embargo, resulta necesario contextualizar sus aportes y estructurar un modelo que integre diagnóstico, prevención, comunicación, mediación, seguimiento y evaluación en una institución educativa concreta.

En la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes, el diagnóstico situacional preliminar se desarrolló mediante un enfoque mixto que articuló una encuesta con escala tipo Likert dirigida al personal docente, entrevistas semiestructuradas aplicadas al equipo directivo y contempló la revisión documental de los instrumentos internos de gestión y convivencia como componente de contraste. La encuesta se organizó a partir de dos variables: gestión educativa y convivencia y resolución de conflictos. La primera comprendió las dimensiones de liderazgo directivo y comunicación organizacional; la segunda incluyó los mecanismos de resolución de conflictos y el clima de convivencia laboral. Las entrevistas permitieron profundizar en los procedimientos de toma de decisiones, los canales de comunicación y las prácticas empleadas ante las controversias. La integración de la encuesta y las entrevistas permitió identificar fortalezas y aspectos susceptibles de mejora. El contraste con los instrumentos internos de gestión y convivencia requiere disponer de su evidencia documental; por ello, en los resultados aquí presentados se distingue entre las prácticas declaradas por los participantes y su verificación documental.

Los resultados del diagnóstico muestran una valoración predominantemente favorable de la gestión educativa y de la convivencia laboral, junto con oportunidades de mejora en la comunicación entre compañeros, la explicación de los criterios que sustentan las decisiones y el seguimiento de los acuerdos. Las entrevistas reconocen dificultades ocasionales en la oportunidad y comprensión de la información, así como un seguimiento apoyado principalmente en la observación y en conversaciones posteriores. Estos hallazgos permiten orientar una propuesta que consolide las fortalezas existentes y atienda los aspectos menos favorables, sin afirmar la inexistencia de procedimientos institucionales que no han sido verificados documentalmente.

En relación con el escenario institucional esperado, los hallazgos orientan a fortalecer la articulación entre liderazgo, comunicación y prevención y resolución de conflictos. La oportunidad de mejora consiste en hacer explícitos y verificables los responsables, las etapas de intervención, los compromisos y los criterios de seguimiento y evaluación. Esto justifica el diseño de un modelo de gestión institucional que consolide las prácticas de diálogo y colaboración descritas y favorezca una actuación preventiva, organizada y evaluable.

A partir de la situación problemática se formula la siguiente pregunta científica: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la convivencia laboral, la comunicación organizacional y la resolución colaborativa de conflictos en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes mediante el diseño de un modelo de gestión institucional?

El objeto de investigación se delimita al proceso de gestión institucional relacionado con la convivencia laboral, la comunicación organizacional y la prevención y resolución de conflictos entre los integrantes adultos de la comunidad educativa.

En correspondencia con el problema planteado, el objetivo general es diseñar un modelo de gestión institucional orientado al fortalecimiento de la convivencia laboral, la comunicación organizacional y la resolución colaborativa de conflictos en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes. La investigación se justifica en el plano social porque la convivencia laboral incide en la calidad de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa y en su capacidad para coordinar acciones de beneficio institucional. En el plano educativo, el estudio permitirá disponer de información diagnóstica para orientar decisiones sobre liderazgo, comunicación y tratamiento de controversias. Su relevancia teórica radica en la articulación de aportes sobre gestión educativa, clima organizacional y resolución colaborativa de conflictos dentro de una propuesta contextualizada. En el plano práctico, beneficiará al equipo directivo, al personal docente y administrativo al establecer una ruta de actuación que facilite la prevención, el diálogo, la construcción de acuerdos y el seguimiento de los compromisos. El aporte práctico de la investigación será un modelo de gestión institucional orientado al fortalecimiento de la convivencia laboral, la comunicación organizacional y la resolución colaborativa de conflictos. El modelo contendrá fundamentos, principios, objetivos, componentes, etapas, responsables, procedimientos, recursos e indicadores de seguimiento y evaluación. Su estructura se sustentará en las limitaciones y potencialidades identificadas mediante el diagnóstico y será valorada a través de una lista de cotejo aplicada a expertos con formación en metodología de la investigación, experiencia docente y trayectoria en gestión educativa. De esta manera, la propuesta constituirá una herramienta aplicable para organizar la intervención institucional y apoyar procesos de mejora continua.

MÉTODOS Y MATERIALES

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que articuló procedimientos de naturaleza cuantitativa y cualitativa para analizar de manera integral la gestión educativa, la convivencia laboral y los mecanismos de prevención y resolución de conflictos en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes. La elección de este enfoque resulta pertinente cuando el problema de investigación requiere integrar diferentes tipos de datos y perspectivas para alcanzar una comprensión más amplia del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Creswell & Creswell, 2018). En correspondencia con el objeto de estudio, la fase diagnóstica combinó una encuesta con escala tipo Likert aplicada a los 24 docentes, entrevistas semiestructuradas dirigidas a los cuatro integrantes del equipo directivo —rectora, vicerrector, inspectora general y subinspectora— y el análisis documental de la documentación disponible en la institución relacionada con las dimensiones e indicadores declarados para las variables del estudio.

En cuanto al diseño, el estudio se planteó como no experimental y de alcance descriptivo, puesto que se examinó la realidad institucional en su contexto natural, sin manipulación deliberada de las variables o de las condiciones en las que se manifiesta el fenómeno. El componente descriptivo permitió caracterizar el estado de la gestión educativa, la comunicación organizacional, la convivencia laboral y los mecanismos existentes para atender los conflictos, generando evidencia para sustentar

posteriormente el modelo de gestión institucional propuesto (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Arias & Covinos, 2021).

La población de estudio estuvo constituida por 28 personas de la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes: 24 docentes y cuatro integrantes del equipo directivo. El diagnóstico comprendió la aplicación de la encuesta a los 24 docentes y de entrevistas semiestructuradas a los cuatro directivos. De acuerdo con esta delimitación, se abarcó la totalidad de la población definida para el estudio, con instrumentos diferenciados según el rol institucional. La delimitación de la población debe guardar correspondencia con el objeto, los objetivos y las técnicas de recolección de información (Arias & Covinos, 2021). Como métodos se emplearon el análisis documental y la integración de información cuantitativa y cualitativa. El análisis documental examinó la documentación institucional disponible vinculada con las dimensiones e indicadores de las variables del estudio, mediante una matriz que registró el tipo de documento, su correspondencia con cada indicador y las evidencias localizadas. Posteriormente, esta información se contrastó con los resultados de la encuesta y las entrevistas para identificar convergencias, diferencias, fortalezas y aspectos de mejora. Esta integración es coherente con la lógica de los métodos mixtos, en los que distintas aproximaciones se relacionan para fortalecer la comprensión del problema investigado (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Creswell & Creswell, 2018).

Las técnicas de recolección de información fueron la encuesta, la entrevista semiestructurada y el análisis documental. La encuesta se aplicó a los 24 docentes mediante una escala tipo Likert estructurada a partir de las dimensiones de liderazgo directivo, comunicación organizacional, mecanismos de resolución de conflictos y clima de convivencia laboral. La entrevista semiestructurada se aplicó a la rectora, el vicerrector, la inspectora general y la subinspectora, con el propósito de profundizar en los procedimientos de toma de decisiones, los canales de comunicación y las prácticas institucionales empleadas frente a las controversias. El análisis documental se realizó sobre la documentación disponible en la institución relacionada con las dimensiones e indicadores del estudio, con el fin de contrastar las prácticas declaradas con evidencias institucionales. La selección de técnicas e instrumentos respondió a los objetivos y a la naturaleza de la información requerida (Arias, 2020; Arias & Covinos, 2021). Los instrumentos utilizados incluyeron una escala tipo Likert de 20 ítems, una guía de entrevista semiestructurada y una matriz de análisis documental. La escala tipo Likert fue sometida a un proceso de validación mediante juicio de expertos, para lo cual se empleó una matriz de congruencia. En este proceso participaron tres expertos, quienes valoraron los ítems en una escala de 1 a 5, considerando los criterios de pertinencia, claridad, coherencia, relevancia y viabilidad. Los puntajes promedio obtenidos fueron: pertinencia, 4,67; coherencia, 4,67; relevancia, 5,00; claridad, 4,33; y viabilidad, 4,33. Se obtuvo un promedio general de 4,60 sobre 5, equivalente a un 92 % de aceptación global, lo que evidencia una valoración favorable del instrumento por parte de los expertos.

Las respuestas de la encuesta se organizaron según las cuatro dimensiones definidas en la matriz de operacionalización. Los testimonios obtenidos mediante las entrevistas al equipo directivo y las evidencias identificadas a través del análisis documental se emplearon para contrastar e integrar la información cuantitativa y cualitativa. Como recurso complementario para la sistematización del diagnóstico, se utilizó una matriz FODA, mediante la cual se organizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas. Este procedimiento proporcionó insumos para el diseño del

modelo de gestión institucional (Arias & Covinos, 2021). La propuesta de modelo de gestión institucional fue sometida a un proceso de validación mediante juicio de expertos. Para ello, se utilizó una lista de cotejo dirigida a especialistas con formación en metodología de la investigación, experiencia docente y trayectoria en gestión educativa, considerando criterios de pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad. La validación por expertos constituyó un procedimiento pertinente para valorar la correspondencia y consistencia de una propuesta antes de su aplicación en el contexto institucional (Arias & Covinos, 2021).

Matriz de operacionalización

Tabla 1

Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES	PROPUESTA
Gestión educativa	Liderazgo directivo	Grado en que el equipo directivo ejerce un liderazgo participativo, delega responsabilidades y orienta la toma de decisiones institucionales.	1. Decisiones participativas. 2. Claridad de los criterios de decisión. 3. Delegación de responsabilidades. 4. Confianza y motivación. 5. Actuación oportuna ante situaciones que afectan el clima institucional.	Potencialidades: participación favorable (91,67 %) y actuación oportuna (95,83 %). Limitaciones: la claridad de los criterios obtuvo la menor media del bloque (4,50) y tres respuestas desfavorables; no se dispuso de actas para verificar la frecuencia de las consultas.	Aplicar una ficha de decisiones con criterios, autoridad competente, responsabilidades y fecha de revisión; mantener espacios breves de consulta y retroalimentación.
Gestión educativa	Comunicación organizacional	Eficacia de los canales, flujos y espacios de comunicación interna entre directivos, docentes y personal administrativo.	6. Canales formales y claros. 7. Información oportuna. 8. Comunicación para colaborar. 9. Espacios de diálogo. 10. Prevención de malentendidos.	Potencialidades: los espacios de diálogo alcanzaron 4,71 y existe diversidad de canales institucionales. Limitaciones: la comunicación para colaborar obtuvo la media más baja de la encuesta (4,38); se reportaron retrasos, información incompleta y diferencias de interpretación.	Definir un canal oficial y otro alternativo; indicar propósito, destinatario, responsable y plazo; confirmar recepción y desarrollar una reunión mensual de articulación docente.
Convivencia y resolución de conflictos laborales	Mecanismos de resolución de conflictos	Existencia, conocimiento y aplicación de procedimientos institucionales para prevenir, mediar y dar seguimiento a los conflictos laborales.	11. Procedimientos definidos. 12. Diálogo y mediación. 13. Conocimiento de instancias. 14. Seguimiento de acuerdos. 15. Mejora de las relaciones laborales.	Potencialidades: conocimiento de las instancias y aporte de las estrategias con 95,83 % de acuerdo favorable; uso declarado del diálogo. Limitaciones: seguimiento con media de 4,58 y ausencia de evidencia suficiente sobre registros	Implementar una ruta reservada de recepción, valoración, diálogo, acuerdos, seguimiento y cierre o derivación; utilizar ficha de atención y acta de

Convivencia y resolución de conflictos laborales	Clima de convivencia laboral	Percepción del ambiente de trabajo, el respeto y las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.	16. Respeto y cordialidad.	sistemáticos, responsables, plazos y cierre.	compromisos verificables.
			17. Pertenencia al equipo.	Potencialidades: fue la dimensión mejor valorada (4,73); las actividades de convivencia alcanzaron 4,83 y el respeto 4,75.	Promover tareas colaborativas y espacios de reflexión;
			18. Relaciones que favorecen el trabajo.	Limitaciones: la pertenencia al equipo presentó respuestas menos homogéneas; no existen mediciones longitudinales que demuestren efectos en el desempeño.	documentar compromisos y resultados; realizar seguimiento con información agregada y una medición final comparable.
			19. Actividades de convivencia.		
			20. Influencia del clima en el desempeño.		

Fuente: Joselyn Lopez & Domenica Vizuete, 2026

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis integra las respuestas de 24 docentes al formulario y cuatro entrevistas semiestructuradas realizadas el 1 de septiembre de 2026 a la rectora (E1), el vicerrector (E2), la inspectora general (E3) y la subinspectora (E4). Las respuestas del formulario se registraron entre el 1 y el 4 de septiembre de 2026. Se examinan cuatro dimensiones: liderazgo directivo, comunicación organizacional, mecanismos de resolución de conflictos y clima de convivencia laboral. La encuesta comprende 20 afirmaciones, agrupadas en bloques consecutivos de cinco según su contenido y su correspondencia con las entrevistas. Se codificaron las opciones desde 1 = totalmente en desacuerdo hasta 5 = totalmente de acuerdo. El acuerdo favorable reúne las opciones 4 y 5. Las medias se utilizan únicamente como resúmenes descriptivos de la escala ordinal; las frecuencias permiten conservar el sentido de las respuestas.

Tabla 2

Resultados generales de la encuesta por dimensiones

Dimensión	Valoraciones analizadas	Media / 5	Acuerdo favorable
Liderazgo directivo	120	4,57	108 (90,00 %)
Comunicación organizacional	120	4,59	105 (87,50 %)
Mecanismos de resolución de conflictos	120	4,68	112 (93,33 %)
Clima de convivencia laboral	120	4,73	109 (90,83 %)

Nota. Resultados de la encuesta total por dimensiones,

Fuente: Joselyn López & Domenica Vizuete, 2026

En conjunto, 434 de las 480 valoraciones analizadas fueron favorables (90,42 %), 23 neutrales (4,79 %) y 23 desfavorables (4,79 %). La media global fue 4,64/5. Estos resultados incluyen la recodificación indicada. Predomina una valoración positiva, pero no un consenso absoluto. Las diferencias entre dimensiones son descriptivas y no se presentan como estadísticamente significativas.

Tabla 3

Resultados de la dimensión liderazgo directivo

Ítem	TD	D	N	A	TA	n	M
1. Decisiones participativas	2	0	0	2	20	24	4,58
2. Claridad de criterios de decisión	2	1	0	1	20	24	4,50
3. Delegación de responsabilidades	0	2	1	3	18	24	4,54
4. Confianza y motivación	1	1	1	2	19	24	4,54
5. Actuación oportuna	0	0	1	6	17	24	4,67

Nota. TD: totalmente en desacuerdo; D: en desacuerdo; N: neutral; A: de acuerdo; TA: totalmente de acuerdo. M: media. Se muestran frecuencias e indicadores abreviados; los enunciados completos constan en la matriz de operacionalización. Fuente: Joselyn Lopez & Domenica Vizuete, 2026

Interpretación y contraste con las entrevistas

La actuación oportuna ante situaciones institucionales presenta una valoración favorable (23 de 24 respuestas, 95,83 %). Sin embargo, la claridad de los criterios de decisión muestra menor valoración (media 4,50), con algunas percepciones de falta de explicación. Las entrevistas evidencian decisiones basadas en normativa, consulta al personal y valoración de alternativas según el caso. Se recomienda fortalecer la comunicación de los criterios de decisión y delegación, manteniendo los espacios de escucha existentes.

Tabla 4

Resultados de la dimensión comunicación organizacional

Ítem	TD	D	N	A	TA	n	M
6. Canales formales y claros	0	0	3	2	19	24	4,67
7. Información oportuna	0	3	0	2	19	24	4,54
8. Comunicación para colaborar	1	1	2	4	16	24	4,38
9. Espacios de diálogo	1	1	0	0	22	24	4,71
10. Prevención de malentendidos	0	0	3	2	19	24	4,67

Nota. TD: totalmente en desacuerdo; D: en desacuerdo; N: neutral; A: de acuerdo; TA: totalmente de acuerdo. M: media. Se muestran frecuencias e indicadores abreviados; los enunciados completos constan en la matriz de operacionalización. Fuente: Joselyn Lopez & Domenica Vizuete, 2026

Interpretación y contraste con las entrevistas

Los espacios de diálogo presentan una valoración favorable (media 4,71), mientras que la comunicación entre compañeros registra la menor media del bloque (4,38), con algunas percepciones de retraso o falta de claridad en la información. Las entrevistas evidencian la existencia de reuniones, comunicados y medios digitales, aunque reconocen dificultades en la socialización oportuna de mensajes. Se recomienda fortalecer la organización de canales, responsables y mecanismos de retroalimentación para mejorar la comunicación institucional.

Tabla 5

Resultados de la dimensión mecanismos de resolución de conflictos

Ítem	TD	D	N	A	TA	n	M
11. Procedimientos definidos	0	1	1	2	20	24	4,71
12. Diálogo y mediación	1	0	1	2	20	24	4,67
13. Conocimiento de instancias	0	0	1	4	19	24	4,75
14. Seguimiento de acuerdos	1	0	1	4	18	24	4,58
15. Mejora de relaciones laborales	0	1	0	4	19	24	4,71

Nota. TD: totalmente en desacuerdo; D: en desacuerdo; N: neutral; A: de acuerdo; TA: totalmente de acuerdo. M: media. Se muestran frecuencias e indicadores abreviados; los enunciados completos constan en la matriz de operacionalización. Fuente: Joselyn Lopez & Domenica Vizuete, 2026.

Interpretación y contraste con las entrevistas

El conocimiento de las instancias de apoyo y la contribución de las estrategias para mejorar las relaciones laborales presentan una valoración favorable (95,83 %). El seguimiento de acuerdos obtiene la menor media del bloque (4,58), evidenciando una oportunidad de mejora. Las entrevistas destacan el diálogo, análisis de situaciones y búsqueda de compromisos, aunque el seguimiento depende principalmente de observación y conversaciones posteriores. Se recomienda fortalecer registros, responsables y plazos para garantizar un seguimiento más sistemático.

Tabla 6

Resultados de la dimensión clima de convivencia laboral

Ítem	TD	D	N	A	TA	n	M
16. Respeto y cordialidad	0	1	1	1	21	24	4,75
17. Pertenencia al equipo	0	1	2	1	20	24	4,67
18. Relaciones que favorecen el trabajo	0	1	1	2	20	24	4,71
19. Actividades de convivencia	0	0	2	0	22	24	4,83
20. Influencia positiva en el desempeño	0	0	2	3	19	24	4,71

Nota. TD: totalmente en desacuerdo; D: en desacuerdo; N: neutral; A: de acuerdo; TA: totalmente de acuerdo. M: media. Se muestran frecuencias e indicadores abreviados; los enunciados completos constan en la matriz de operacionalización. Fuente: Joselyn Lopez & Domenica Vizuete, 2026.

Interpretación y contraste con las entrevistas

Esta dimensión presenta la valoración más alta (4,73/5), destacando las actividades de convivencia (4,83) y el respeto entre compañeros (4,75). Aunque la percepción general del clima laboral es favorable, existen diferencias en el sentido de pertenencia y colaboración. Las entrevistas confirman un ambiente positivo basado en respeto, comunicación y trabajo conjunto. Se recomienda fortalecer la integración cotidiana y la colaboración entre equipos.

Integración de los hallazgos

La encuesta y las entrevistas evidencian una percepción favorable de la gestión institucional, liderazgo, comunicación y convivencia. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la comunicación entre compañeros, debido a retrasos o diferencias en la comprensión de la información,

y en el seguimiento de acuerdos. Se recomienda fortalecer la organización de mensajes y sistematizar compromisos con responsables, plazos y mecanismos de verificación.

Propuesta de solución

Modelo de gestión institucional para la convivencia laboral y la prevención y resolución colaborativa de conflictos

Se propone un modelo de gestión institucional de carácter preventivo, participativo y evaluable para la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes. Su finalidad es articular las prácticas de liderazgo, comunicación, diálogo y convivencia identificadas en el diagnóstico, mediante procedimientos que expliciten responsabilidades, compromisos y mecanismos de seguimiento. No se plantea sustituir prácticas valoradas favorablemente, sino consolidarlas y hacer verificable su aplicación.

Fundamentación y correspondencia con el diagnóstico

La propuesta se fundamenta en las percepciones de 24 docentes y cuatro directivos. Aunque existe una valoración global favorable (90,42 %), se identifican oportunidades de mejora en la comunicación entre compañeros (4,38/5), claridad de decisiones (4,50/5) y seguimiento de acuerdos (4,58/5). El modelo plantea fortalecer la gestión participativa, la cooperación y la sistematización de acuerdos, considerando que sus resultados deberán evaluarse tras su implementación.

Objetivo y alcance

El objetivo de la propuesta es fortalecer la convivencia laboral, la comunicación organizacional y la resolución colaborativa de conflictos mediante un sistema institucional de prevención, atención, seguimiento y mejora continua. Sus objetivos operativos son transparentar los criterios de decisión y asignación de tareas; ordenar la circulación y comprensión de información; documentar los acuerdos y su cumplimiento; y favorecer la cooperación cotidiana.

Componentes del modelo

Tabla 7

Estructura operativa del modelo de gestión institucional

Componente	Fase y acción principal	Responsables	Tiempo	Meta	Medición del alcance
Liderazgo participativo	Planificación y formalización de decisiones	Rectoría y vicerrectorado	Semanas 1–2 y aplicación continua	Decisiones organizativas con criterios y responsables explícitos	Porcentaje de decisiones que cumplen la ficha institucional
Comunicación organizacional	Socialización de canales, formatos y espacios de coordinación	Vicerrectorado y representación de docente	Semanas 3–4; reunión mensual	Comunicados prioritarios recibidos y comprendidos dentro del plazo	Porcentaje de comunicados con recepción confirmada
Prevención y atención colaborativa	Recepción, valoración, diálogo y formulación de acuerdos	Rectoría, persona designada e instancias competentes	Semanas 5–10; atención inmediata en casos urgentes	Acuerdos con acciones, responsables, fecha y evidencia	Porcentaje de acuerdos con todos los campos verificables
Seguimiento y mejora continua	Verificación, cierre o derivación y evaluación del piloto	Rectoría, equipo investigador y responsables de acuerdos	Semanas 5–12	Acuerdos vencidos verificados y resultados del piloto evaluados	Porcentaje de acuerdos verificados y contraste descriptivo final

Nota. La tabla integra los componentes, las fases, los responsables, los tiempos de ejecución, las metas y la medición del alcance del piloto de doce semanas. Las metas definitivas deberán aprobarse después de establecer la línea de base. Fuente: Joselyn López & Domenica Vizuete, 2026

Liderazgo participativo y claridad de decisiones. La rectoría, con apoyo del vicerrectorado, promoverá espacios breves de consulta cuando la naturaleza de la decisión lo permita. Las decisiones que afecten la organización del trabajo se comunicarán mediante una ficha que identifique el asunto, los criterios considerados, la autoridad competente, las responsabilidades asignadas y la fecha de revisión. La consulta no se confundirá con la transferencia de atribuciones de la autoridad. El producto será un registro accesible de decisiones, excluyendo datos personales reservados.

Comunicación organizacional. Se acordará un canal oficial de comunicación y un mecanismo alternativo para quienes no tengan acceso oportuno. Cada mensaje operativo señalará propósito, destinatarios, responsable, acción requerida y fecha de cumplimiento. Se incorporará confirmación de recepción cuando la relevancia del asunto lo justifique y un espacio para aclaraciones. El vicerrectorado coordinará una reunión mensual de articulación docente, centrada en tareas compartidas, para atender la oportunidad de mejora detectada en la comunicación entre compañeros.

Prevención y atención colaborativa. La rectoría designará, dentro de las funciones existentes, una persona responsable de recibir reportes de tensiones laborales y determinar la ruta correspondiente. En desacuerdos susceptibles de diálogo voluntario, una persona imparcial facilitará la escucha y la formulación de compromisos. Si existe conflicto de interés, deberá apartarse y solicitar otra intervención competente. Las denuncias de violencia, acoso, discriminación o posibles infracciones no se resolverán mediante acuerdos que sustituyan las rutas de atención o restrinjan derechos.

Seguimiento y convivencia. Cada acuerdo incorporará acciones concretas, responsables, fecha pactada y evidencia de cumplimiento. Se realizarán revisiones en las fechas convenidas y se documentará el cierre, la continuidad o la derivación. En paralelo, se promoverán tareas colaborativas y espacios de reflexión sobre convivencia, aprovechando la valoración favorable de las actividades de integración (4,83/5). Los informes generales utilizarán datos agregados, sin exponer a las personas involucradas.

Ruta operativa de atención

La actuación establecerá una ruta de atención basada en recepción reservada, valoración inicial, escucha de las partes, acuerdos voluntarios, seguimiento documentado y cierre o derivación. Los registros incluirán únicamente información necesaria del caso, con acceso restringido y protección de datos. Los tiempos de respuesta se definirán según la gravedad de la situación y la normativa aplicable, garantizando confidencialidad y seguimiento adecuado.

Implementación, responsables y recursos

Se propone un piloto de doce semanas para validar el modelo, iniciando con revisión documental y socialización, seguido de la aplicación de acciones de comunicación y gestión colaborativa, y finalizando con evaluación y ajustes. La ejecución estará coordinada por rectoría con apoyo de las áreas correspondientes. Se requerirán recursos institucionales básicos, cuya disponibilidad y costos deberán definirse antes de la implementación.

Indicadores y resultados esperados

El seguimiento se realizará mediante cuatro indicadores de proceso relacionados con comunicación, confirmación de información y cumplimiento de acuerdos. Las metas se establecerán después de la línea base y no como resultados anticipados. La evaluación final combinará cuestionarios,

registros e entrevistas para analizar cambios en comunicación, toma de decisiones y seguimiento, considerando que un mayor número de reportes puede reflejar mayor confianza en el sistema.

Validación de la propuesta por expertos

La propuesta fue validada mediante juicio de expertos para valorar su pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad. Participaron cinco especialistas, quienes evaluaron la propuesta con una escala estructurada. Los resultados evidenciaron un nivel de aceptación del 93,75 %, destacando la pertinencia (96,67 %), coherencia (95 %) y aplicabilidad (95 %). La viabilidad obtuvo la menor valoración (88,33 %), por lo que se recomienda precisar recursos, tiempos y condiciones operativas antes de su implementación.

Tabla 8

Validación de expertos

Criterio	Descripción del criterio	Escala	E1	E2	E3	E4	E5	Puntaje promedio
Pertinencia	Responde a los hallazgos del diagnóstico, atiende la comunicación, la claridad de las decisiones y el seguimiento, y se ajusta a las necesidades de los destinatarios	1–4	12	12	11	12	11	11,60
Coherencia	Relaciona objetivos, componentes y actividades, articula la ruta con responsables e instrumentos, y vincula los indicadores con los resultados esperados	1–4	11	12	11	11	12	11,40
Viabilidad	Los recursos y tiempos son realizables, las responsabilidades respetan las atribuciones y se protege la confidencialidad, la seguridad y los derechos	1–4	11	10	11	11	10	10,60
Aplicabilidad	Las instrucciones son comprensibles, los acuerdos pueden registrarse y verificarse, y permite ajustar, derivar y cerrar los casos	1–4	12	11	11	12	11	11,40
Total			46	45	44	46	44	11,25 / 12

Nota: Esta tabla muestra el nivel de aceptación de la propuesta validada por los cinco expertos, en el año 2026. Fuente: Joselyn López & Domenica Vizuite, 2026

Porcentaje de aceptación global: 93,75 % (considerado favorable).

$\text{Aceptación} = (225 / 240) \times 100 = 93,75 \%$

DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que la gestión educativa en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes presenta una valoración global favorable (90,42 % de respuestas positivas y una media de 4,64/5). Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la comunicación para el trabajo colaborativo (4,38), la claridad de los criterios de decisión (4,50) y el seguimiento de acuerdos (4,58). Estos hallazgos muestran que, aunque existe un clima institucional positivo, aún se requiere fortalecer la sistematización de los procesos que sostienen la convivencia laboral. Las entrevistas confirman prácticas de liderazgo participativo y resolución basada en el diálogo, aunque no siempre existen registros que evidencien su aplicación sistemática.

Los resultados coinciden con estudios que destacan la importancia del liderazgo, la comunicación organizacional y la planificación como factores determinantes del clima institucional. La presencia de espacios de diálogo con alta valoración (4,71) demuestra la existencia de canales institucionales, pero las dificultades señaladas por los directivos respecto a retrasos, información incompleta o falta de simultaneidad evidencian la necesidad de mejorar su funcionamiento. De igual manera, aunque las estrategias de resolución de conflictos son valoradas favorablemente (95,83 %), el seguimiento de acuerdos requiere mayor estructura mediante responsables, plazos y mecanismos de verificación. La triangulación entre encuestas, entrevistas y análisis documental permitió comprender que la prevención de conflictos laborales requiere más que un ambiente favorable; demanda procesos organizados de comunicación, participación y seguimiento. La propuesta diseñada responde a estas necesidades mediante un modelo de gestión participativa validado por expertos, con un nivel de aceptación del 93,75 %. No obstante, la menor valoración en viabilidad (88,33 %) señala la importancia de definir previamente recursos, tiempos y condiciones operativas para garantizar una implementación efectiva.

CONCLUSIONES

El diagnóstico permitió caracterizar la gestión educativa y la convivencia laboral en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes. Las 480 valoraciones registraron 90,42 % de respuestas favorables y una media global de 4,64 sobre 5; no obstante, se identificaron oportunidades de mejora en la comunicación para el trabajo colaborativo, la claridad de los criterios de decisión y el seguimiento verificable de los acuerdos. La revisión teórica y normativa permitió sustentar la relación entre liderazgo participativo, comunicación organizacional, convivencia laboral y resolución colaborativa de conflictos. Estos fundamentos respaldan una intervención preventiva basada en participación, diálogo, responsabilidad institucional, protección de derechos y mejora continua. El modelo diseñado articula cuatro componentes: liderazgo participativo y claridad de decisiones, comunicación organizacional, prevención y atención colaborativa, y seguimiento y mejora continua. Su ruta operativa, responsables, tiempos, instrumentos e indicadores permiten organizar un piloto de doce semanas y evaluar su aplicación con evidencias verificables. 4. La validación de la propuesta por juicio de expertos alcanzó un nivel de aceptación del 93,75 %, con dictamen favorable: pertinencia 96,67 %, coherencia 95,00 %, viabilidad 88,33 % y aplicabilidad 95,00 %. Estos resultados provienen de las cinco fichas de valoración de la propuesta aplicadas a cinco especialistas en gestión educativa, metodología de la investigación y convivencia escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Gonzáles, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica* (1.ª ed.). Enfoques Consulting EIRL.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Cevallos Mazamba, B. M. (2025). Estrategias de gestión educativa en instituciones rurales del Ecuador. *Revista Científic*, 10(Edición Especial N.º 3).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). *Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica: Guía metodológica para la construcción participativa*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/Proyecto-Educativo-Institucional-Convivencia-Armonica.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- Pérez Mirabal, N. F. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB*, 24(2), 273–292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Tutivén Ortega, S. M. (2018). *La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6376>
- Zamora Moreira, S. T., & Rezabala Roldan, A. R. (2025). La gestión educativa y su incidencia en la mejora de conflictos laborales. *Revista Científic*, 10(Edición Especial N.º 2).

CONFLICTO DE INTERÉS:

Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles

FINANCIAMIENTO

No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.

NOTA:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

