

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

**El conflicto como oportunidad formativa: una reflexión
crítica sobre su gestión en el sistema educativo**

Conflict as a learning opportunity: a critical reflection on its
management in the education system

Cristian Rolando Fuentes Morales

cristian.fuentes@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0009-9221-1764>
Ministerio de Educación, Deporte y Cultura
Quito – Panamá

Marisela Inés Cedeño Lombeida

mariselai.cedeno@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4207-8258>
Ministerio de Educación, Deporte y Cultura
Quito – Ecuador

Valeria Magali Verdezoto Fuentes

valeriaverdezoto@yahoo.es
<https://orcid.org/0009-0004-4357-0019>
Ministerio de Educación, Deporte y Cultura
Quito – Ecuador

Elizabeth Cecilia Guillén Arana

elizabethguillen_1973@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-3939-8172>
Ministerio de Educación, Deporte y Cultura
Quito – Ecuador

Marisela Inés Cedeño Lombeida

mariselai.cedeno@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4207-8258>
Ministerio de Educación, Deporte y Cultura
Quito – Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4735>

Artículo recibido: 10 de julio de 2025

Aceptado para publicación: 30 de octubre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.



NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4735>

El conflicto como oportunidad formativa: una reflexión crítica sobre su gestión en el sistema educativo

Conflict as a learning opportunity: a critical reflection on its management in the education system

Cristian Rolando Fuentes Morales

cristian.fuentes@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0009-9221-1764>

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura

Quito – Panamá

Valeria Magali Verdezoto Fuentes

valeriaverdezoto@yahoo.es

<https://orcid.org/0009-0004-4357-0019>

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura

Quito – Ecuador

Elizabeth Cecilia Guillén Arana

elizabethguillen_1973@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-3939-8172>

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura

Quito – Ecuador

Marisela Inés Cedeño Lombeida

mariselai.cedeno@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4207-8258>

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura

Quito – Ecuador

María Elizabeth Campoverde Pilco

marieliza1729@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-0276-0217>

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura

Quito – Ecuador

Artículo recibido: 09 de julio de 2025. Aceptado para publicación: 30 de octubre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El conflicto, lejos de ser un elemento disfuncional, constituye una dimensión inherente a la vida social y organizacional, especialmente en el ámbito educativo. Este artículo de reflexión crítica analiza la conflictividad escolar como un fenómeno estructural atravesado por factores pedagógicos, sociales y normativos, con particular énfasis en el contexto ecuatoriano. El objetivo es examinar cómo la teoría del conflicto, la mediación y los procedimientos restaurativos pueden convertirse en estrategias efectivas para transformar tensiones en oportunidades de aprendizaje y desarrollo institucional. Se argumenta que el conflicto, adecuadamente gestionado, fortalece la convivencia, potencia la innovación pedagógica y consolida una cultura organizacional resiliente. Desde un enfoque teórico y práctico, se revisan los aportes de la negociación, el diálogo, la inteligencia emocional y la integración de equipos como ejes fundamentales de la resolución de conflictos. Asimismo, se evidencia que las políticas públicas recientes y los programas de mediación han generado resultados alentadores en la reducción de la violencia escolar y en la construcción de entornos inclusivos y democráticos. Las conclusiones destacan que la gestión del conflicto exige un liderazgo ético, la corresponsabilidad

comunitaria y la institucionalización de prácticas restaurativas permanentes. En este sentido, se sostiene que la conflictividad, comprendida no como obstáculo sino como motor de cambio, puede convertirse en un recurso estratégico para fortalecer la cohesión social y garantizar una educación equitativa y de calidad.

Palabras clave: conflicto escolar, mediación educativa, resolución de conflictos, cultura de paz

Abstract

Conflict, far from being a dysfunctional element, is an inherent part of social and organizational life, especially in the educational sphere. This critical reflection analyzes school conflict as a structural phenomenon influenced by pedagogical, social, and normative factors, with particular emphasis on the Ecuadorian context. The objective is to examine how conflict theory, mediation, and restorative procedures can become effective strategies for transforming tensions into opportunities for learning and institutional development. It is argued that conflict, when properly managed, strengthens coexistence, promotes pedagogical innovation, and consolidates a resilient organizational culture. From a theoretical and practical perspective, the contributions of negotiation, dialogue, emotional intelligence, and team integration are reviewed as fundamental axes of conflict resolution. Likewise, it is evident that recent public policies and mediation programs have generated encouraging results in reducing school violence and building inclusive and democratic environments. The conclusions highlight that conflict management requires ethical leadership, community co-responsibility, and the institutionalization of permanent restorative practices. In this sense, it is argued that conflict, understood not as an obstacle but as an engine of change, can become

Keywords: school conflict, educational mediation, conflict resolution, culture of peace

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Fuentes Morales, C. R., Verdezoto Fuentes, V. M., Guillén Arana, E. C., Cedeño Lombeida, M. I., & Campoverde Pilco, M. E. (2025). El conflicto como oportunidad formativa: una reflexión crítica sobre su gestión en el sistema educativo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (5), 2245 – 2258. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4735>

INTRODUCCIÓN

Hablar de conflicto es hablar de la propia naturaleza humana. Allí donde existen personas que interactúan, también existen diferencias de opinión, de intereses y de percepciones, ya que no es un elemento extraño o indeseable, sino más bien el conflicto forma parte inherente de nuestras relaciones personales y profesionales, siendo inevitable que esté presente en nuestras actividades diarias. De acuerdo a Entelman (2002), el conflicto no es un accidente ocasional, sino un proceso social natural que surge cuando dos o más actores perciben que sus objetivos son incompatibles por lo que se produce las controversias, en la cual intervienen un entramado de factores objetivos, subjetivos y relacionales.

Durante mucho tiempo, la tradición administrativa lo interpretó como un obstáculo que debía ser eliminado para garantizar la estabilidad de las organizaciones. Sin embargo, los enfoques contemporáneos, desde la teoría de las relaciones humanas hasta la negociación colaborativa, coinciden en que el conflicto, bien gestionado, puede convertirse en un catalizador de innovación, cambio y fortalecimiento institucional (Fisas, 2005). Un desacuerdo no siempre significa un fracaso: puede ser la oportunidad de revisar prácticas, ajustar estructuras y generar consensos más sólidos.

Esta mirada requiere una comprensión profunda de su naturaleza, sus causas y su dinámica. Analizar el conflicto desde un enfoque teórico no es un ejercicio meramente académico; es, sobre todo, una herramienta práctica para intervenir de forma estratégica en contextos organizacionales y sociales. En este sentido, dominar su teoría constituye la base para comprender y aplicar con éxito los procesos posteriores de resolución y negociación, que serán abordados en los demás apartados de este ensayo. Entender el conflicto es, en última instancia, entender cómo se construyen y transforman las relaciones humanas, y cómo pueden evolucionar de la confrontación hacia la cooperación.

Los conflictos en torno a la educación y las políticas educativas continúan, es por ello que las teorías del conflicto abordan estos problemas, sin embargo, a pesar de sus importantes contribuciones, en países como Estado Unidos se utilizan con poca frecuencia, ya que lo consideran excesivamente reductivas para abordar plenamente las complejidades del conflicto en el ámbito educativo (Ferrare, 2021).

En el contexto de las organizaciones, el conflicto es un fenómeno social generado por las dinámicas que surgen de la interacción entre las personas (Sabino, 2025). En este sentido, en toda comunidad humana, las relaciones interpersonales se han visto influenciadas por una serie de sucesos que conllevan desacuerdos y tensiones, en razón de que cada sujeto cuenta con un bagaje de experiencias que le permiten tomar un criterio propio de acuerdo a sus principios y valores, además de poseer objetivos de vida diversos, producto del entorno al que pertenece y a un bagaje cultural propio que le permiten diferenciarse de los demás.

Un proceso fundamental que se debe considerar en cada establecimiento es la integración de equipos de trabajo, su objetivo principal es organizar a todos los miembros de manera responsable, con carisma y dedicación para cumplir con los objetivos y metas planteadas tomando en cuenta las fortalezas y habilidades que posee cada ser humano. Un buen ambiente colaborativo es la base que promueve al cambio dentro de la sociedad, todos los colaboradores tendrán la satisfacción de sentirse valorados, respetados con transparencia y con una comunicación factible que transmita un mejor entendimiento para resolver los problemas de la vida diaria dentro de una institución.

El desarrollo organizacional depende de un liderazgo efectivo, con complejidades al inicio, pero el solo hecho de tener inspiración de líder podrá crear un ambiente inclusivo que inspire, motive y guíe a todo su equipo de trabajo pudiendo de esta manera observar el éxito de integración eficiente, las instituciones educativas deben promover modelos de gestión que incluyan la práctica docente e

integración como elementos complementarios para una educación de calidad. Según Willard (2019), citada por González y Carrascal (2022), la enseñanza es una modalidad eficiente para lograr una pronta práctica inclusiva dentro de la institución, facilitando espacios exclusivos como también atención personalizada y adaptaciones curriculares que responden a las necesidades específicas de cada estudiante por medio del trabajo docente es aquí donde el equipo docente enfrenta desafíos y busca resolver problemas diarios de forma participativa y con responsabilidades, trabajar en equipo es fundamental es generar una buena educación.

La integración es esencial dentro de una institución educativa, pues es el arte que permite formar grupos de trabajo con diferentes talentos, habilidades y experiencias facilitando concluir con los propósitos educativos, la palabra colaborar beneficia no solo a la institución, es capaz de generar mejores ideas para formar un mundo mejor. Además, la integración docente enfrenta retos significativos, especialmente cuando se combina con funciones asistenciales, como en el caso de la educación en ciencias de la salud. La investigación realizada por Peña et al. (2014), destaca que la integración docente-asistencial es un proceso dialéctico que involucra la interacción continua entre docentes, estudiantes y la sociedad, y que contribuye a una formación integral del alumno. Se subraya la importancia del rol del docente asistencial, quien debe cumplir con responsabilidades educativas, investigativas y asistenciales, garantizando con su desempeño la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El conflicto puede entenderse como un desacuerdo o choque de intereses, ideas o percepciones entre individuos o grupos, cuya adecuada resolución resulta esencial para el desarrollo organizacional, particularmente en el ámbito educativo (Vega, 2020). Las estrategias de resolución de conflictos, como el diálogo y la mediación, son fundamentales para fortalecer la convivencia escolar y garantizar un funcionamiento armónico dentro de las instituciones (Franco, 2021). La mediación educativa, en especial, constituye una herramienta eficaz para prevenir la escalada de tensiones, reducir la violencia y promover una cultura de paz (Narváez y Muñoz, 2021). Su implementación no solo disminuye la necesidad de medidas disciplinarias, sino que además contribuye a mejorar el clima escolar al fomentar la empatía, la comunicación y la comprensión mutua entre los estudiantes (Alonso et al., 2019).

En este contexto, la resolución colaborativa adquiere un valor estratégico, ya que la formación integral del alumnado implica también el desarrollo de habilidades socioemocionales y de ciudadanía responsable (Trigueros, 2021). Así, la mediación escolar se presenta como una alternativa pacífica y efectiva, que requiere el compromiso activo de toda la comunidad educativa para consolidarse con éxito (Seijas, 2020).

Investigaciones recientes destacan, además, que los estudiantes mediadores adquieren competencias sociales, liderazgo y actitudes altruistas, lo que fortalece tanto su desarrollo académico como su contribución al entorno escolar (Raga et al., 2018).

En el caso ecuatoriano, el análisis de la conflictividad educativa exige una aproximación basada en la evidencia histórica, estadística y legal. Las tensiones internas han sido recurrentes en las últimas décadas, vinculadas a problemas de acceso, permanencia, condiciones profesionales y cohesión institucional. Por ello, comprender la teoría del conflicto, las técnicas de mediación, los métodos de negociación y las dinámicas de trabajo colaborativo resulta imprescindible para el fortalecimiento del sistema educativo y el desarrollo organizacional. En este marco, el presente ensayo argumentativo examina estas problemáticas desde una perspectiva crítica, incorporando datos históricos, estadísticas recientes y un enfoque normativo contextualizado, con el propósito de demostrar la relevancia de la mediación como estrategia para transformar los conflictos en motores de aprendizaje y cohesión social.

No obstante, numerosos autores sostienen que, bajo un enfoque crítico y deliberativo, el conflicto puede ser un motor de cambio democrático y colaborativo en la escuela. En palabras de Jares (1997), “frente a la visión tecnocrática predominante, el conflicto, es una de sus dimensiones más relevantes, si se afronta de forma positiva, puede ser un factor fundamental para el cambio y el desarrollo organizativo” (p. 56).

Desde una perspectiva práctica, esto implica que los equipos directivos y docentes no solo deben reaccionar a los conflictos, sino anticiparlos, analizarlos y transformarlos en oportunidades de aprendizaje institucional. En este sentido, Chacón Mora (2012), basándose en investigación cualitativa en una institución secundaria costarricense, concluye que es imprescindible dotar a los actores educativos de competencias para prevenir y mediar conflictos, implementando planes integrales que fortalezcan la convivencia y la seguridad educativa (p.21).

Este ensayo plantea que la gestión del conflicto, lejos de ser un obstáculo, puede constituir una oportunidad estratégica para el desarrollo organizacional en instituciones educativas. Por tanto, se debe comprender el conflicto desde su naturaleza estructural no como una excepción, sino como parte fundamental del tejido organizacional dado que esto permite diseñar procesos de resolución, negociación y cohesión que revierten en un clima institucional resiliente y orientado al cambio positivo.

En este marco, el presente ensayo de reflexión se construye a partir de un análisis documental y crítico de teorías del conflicto, investigaciones previas y marcos normativos vinculados al ámbito educativo, con el propósito de examinar cómo su gestión puede convertirse en una oportunidad de aprendizaje y desarrollo organizacional. Este enfoque no responde a un diseño metodológico empírico, sino a una reflexión académica orientada a ofrecer aportes conceptuales y prácticos para la comprensión del conflicto en contextos escolares.

DESARROLLO

Diagnóstico y magnitud del conflicto escolar

La conflictividad en el sistema educativo ecuatoriano es un fenómeno estructural que afecta tanto al acceso como a la permanencia escolar. Entre 2009 y 2024, la matrícula descendió de 4,5 millones a 4,1 millones de estudiantes, con tasas de abandono que oscilaron entre 5,61% en 2011–2012 y 1,73% en 2019–2020 (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024). Actualmente, más de 244.000 adolescentes de 17 años –el 21,5%– se encuentran fuera del sistema educativo, principalmente por pobreza, falta de oferta y embarazo adolescente (UNICEF, 2021).

En la región amazónica, la provincia de Morona Santiago registra la tasa más alta de abandono escolar (5,21%), evidenciando la necesidad de intervenciones focalizadas (MINEDUC, 2023). Además, la UNESCO (2020), estima que el 25% de los niños vive en entornos escolares conflictivos, mientras que el 9% de los adolescentes de secundaria consume marihuana y presenta contacto temprano con alcohol y tabaco. Estos indicadores reflejan cómo el conflicto no se limita a las aulas, sino que está atravesado por dimensiones sociales, culturales y económicas.

Marco normativo y políticas públicas

La Constitución de la República del Ecuador (2008, art. 26–27) reconoce la educación como un derecho fundamental y la obligación del Estado de garantizarla. En la misma línea, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), reformada en 2023, institucionaliza los códigos de convivencia y los mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

El Acuerdo Ministerial MINEDUC-2023-00055-A estableció en 2023 la aplicación obligatoria de procedimientos restaurativos como el diálogo, la mediación, la conciliación y los acuerdos entre pares.

Esta normativa incorpora referentes internacionales, pero atiende también las particularidades del contexto ecuatoriano. Asimismo, el Plan Decenal de Educación 2021–2030 coloca la inclusión y la sostenibilidad como ejes de acción, vinculando la gestión de conflictos con la construcción de entornos educativos democráticos y pacíficos.

Procedimientos restaurativos: avances y resultados

Los mecanismos restaurativos implementados en 2023 han mostrado resultados alentadores. En Guayas, los programas de mediación escolar alcanzaron tasas de resolución superiores al 90% de los conflictos, evitando que estos escalen a procesos administrativos (Gómez & Silva, 2020). Este dato adquiere relevancia frente a las cifras de UNICEF (2021), que indican que el 60% de los estudiantes ha sufrido actos inapropiados en instituciones educativas y que el 16,6% de ellos ha experimentado bullying.

En este sentido, la mediación no solo resuelve disputas puntuales, sino que repara vínculos deteriorados y previene la reincidencia de conductas conflictivas, consolidando una cultura institucional orientada hacia la paz y el respeto mutuo (UNESCO, 2020).

Teoría del Conflicto en el ámbito educativo

El conflicto ha sido objeto de estudio desde múltiples disciplinas, pues se manifiesta en todas las esferas de la vida humana, desde lo íntimo y personal hasta lo político y organizacional. Ovejero (2004), lo describe como un proceso interactivo en el que las partes implicadas perciben la existencia de intereses, necesidades o valores incompatibles. Fisas (2005), amplía esta definición señalando que el conflicto es, ante todo, una construcción social, donde la interpretación que los actores hacen de la realidad es tan determinante como los hechos mismos. Esta visión subraya que el conflicto no es sinónimo de violencia: mientras la violencia implica la imposición mediante la fuerza, el conflicto constituye un escenario de tensión que, gestionado adecuadamente, puede transformarse en una oportunidad de cambio.

Por su parte, Entelman (2002), plantea que todo conflicto se configura a partir de tres dimensiones inseparables: la objetiva, que comprende los recursos o intereses tangibles en disputa; la subjetiva, compuesta por percepciones, creencias y emociones; y la relacional, que se refiere a los patrones de interacción entre los actores. Desde esta perspectiva, no basta con identificar “lo que está en juego”; es necesario comprender cómo cada parte vive y significa la situación, pues esto condiciona tanto la intensidad del enfrentamiento como las vías posibles de resolución.

En el núcleo de todo conflicto encontramos elementos esenciales que interactúan de forma compleja. Las partes involucradas no solo defienden intereses materiales o estratégicos, sino también necesidades profundas vinculadas con el reconocimiento, la seguridad o la identidad. Las percepciones, a menudo distorsionadas por prejuicios o experiencias previas, y las emociones, ira, miedo, frustración, esperanza, actúan como catalizadores que pueden acelerar la escalada del conflicto o, por el contrario, abrir caminos hacia el entendimiento (Núñez et al., 2009). Todo ello se enmarca en un contexto determinado, cuyas normas, valores y estructuras formales o informales influyen decisivamente en su desarrollo.

La clasificación de los conflictos es útil para su análisis, aunque en la práctica rara vez se presentan en forma “pura”. Según su nivel, pueden ser intrapersonales, cuando las tensiones surgen dentro del propio individuo; interpersonales, si involucran a dos personas; intra grupales, cuando emergen dentro de un mismo equipo; o inter grupales, si se enfrentan a colectivos distintos. Por su causa, pueden originarse en la disputa por recursos limitados, en diferencias de valores, en problemas de información o en desigualdades estructurales (Bourdieu, 1997). Y de acuerdo con sus efectos, algunos conflictos

resultan funcionales, pues estimulan la innovación y el aprendizaje, mientras que otros son claramente disfuncionales, afectando la cohesión y el rendimiento.

Las causas que dan origen a un conflicto son múltiples y suelen entrelazarse. La comunicación deficiente ocupa un lugar destacado, ya que los malentendidos y la falta de información precisa generan percepciones erróneas difíciles de revertir. A ello se suman la competencia por recursos escasos, las diferencias culturales o ideológicas, y la incompatibilidad de objetivos. Ovejero (2004) advierte que estas causas, combinadas, pueden dar lugar a una espiral de tensión que se autoalimenta si no se interviene a tiempo.

En cuanto a su evolución, el conflicto suele atravesar etapas reconocibles. En la fase latente existen condiciones propicias para que surja, aunque todavía no se manifieste abiertamente. Luego, en la etapa percibida, las partes comienzan a identificar el desacuerdo, que en la fase sentida adquiere carga emocional y aumenta la tensión. El conflicto se hace manifiesto cuando las discrepancias se expresan de forma directa, ya sea mediante acciones o confrontaciones abiertas. Finalmente, el postconflicto marca un cierre relativo, que puede dejar secuelas negativas o aprendizajes positivos según cómo haya sido gestionado (Núñez et al., 2009). En cada una de estas etapas, las emociones cumplen un papel decisivo: su adecuada gestión puede frenar la escalada, mientras que su descontrol suele agravarla.

Es así que no se puede hablar de gestión del conflicto sin reconocer el papel de la inteligencia emocional y la intuición. Como señala González (1996), la capacidad de reconocer, comprender y regular las propias emociones, así como de interpretar y responder a las de los demás, resulta clave para prevenir escaladas destructivas y construir soluciones aceptadas por todas las partes. La intuición, entendida como esa percepción rápida y no siempre consciente que integra experiencia y conocimiento, permite captar matices y anticipar reacciones, ofreciendo ventajas decisivas en entornos complejos y dinámicos.

La Resolución de Conflictos

La pluralidad de comportamientos, pensamientos, creencias y valores; provocan que dentro de las organizaciones puedan desarrollarse una convivencia marcada por las diferencias y desacuerdos en una comunidad humana provocando conflictos y problemáticas en los distintos entornos de actuación, dichas problemáticas merecen ser solventadas para encaminarse nuevamente en un contexto equilibrado para poder conseguir un desarrollo integral en las distintas organizaciones, por esta razón la resolución de conflictos se constituye en un mecanismo fundamental que toda agrupación social debe tomar en cuenta dentro de las estrategias a abordar de forma efectiva.

Una correcta gestión del conflicto, implica la identificación de las causas subyacentes en el problema y la aplicación de estrategias de colaboración, mediación o negociación para generar acuerdos razonables que fortalezcan el clima organizacional y la mejora de la productividad (Robbins y Judge, 2019). El proceso se lleva a cabo directamente con las partes que mantienen el desacuerdo, o en caso de requerir con la intervención de un tercero neutral, para realizar un análisis en conjunto y encontrar una solución aceptable que atienda los intereses de todos los involucrados (Moore, 2014). En consecuencia, la resolución del conflicto no busca únicamente la eliminación de la confrontación, sino que promueve la comunicación efectiva, el fortalecimiento de los vínculos interpersonales y organizacionales, la cooperación y el trabajo en equipo.

Entre las estrategias a considerar en el proceso de resolución de conflictos, se encuentra el diálogo como factor clave para superar las diferencias porque constituye un proceso comunicativo abierto, respetuoso e inclusivo, por medio del cual las partes involucradas expresan sus percepciones del asunto en controversia, manifiestan los sentimientos y emociones que requieren de su atención y definen los intereses a tener en consideración, para generar empatía y entendimiento mutuo con el fin

de gestionar soluciones compartidas e integrales, no debe ser tomada como una simple conversación, el diálogo además implica una escucha activa para comprender la visión del otro, propiciando un entorno seguro y confiable para las partes con el propósito de superar las relaciones deterioradas y propiciar la colaboración (Bohm, 2013).

La negociación como instrumento de gestión del conflicto, procura llegar a un acuerdo aceptable entre dos más partes mediante la interacción, sin la necesidad de recurrir a la imposición de instancias externas de decisión, se fundamenta en el diálogo, en el intercambio de propuestas y la búsqueda de perspectivas en común (Lewicki et al., 2020). Su importancia radica en que los involucrados se convierten en los protagonistas de la solución, fomentando la responsabilidad compartida para llegar a consensos. Su implementación requiere de personas comprometidas y conocedoras de la importancia de fomentar un clima laboral propicio para el desarrollo personal y que gocen de una inteligencia emocional que les permita gestionar adecuadamente sus sentimientos.

En la actualidad, la mediación es un procedimiento alternativo dentro de la solución pacífica de conflictos, que surge como medio efectivo frente al arbitraje, se considera una herramienta estratégica de gestión, utilizada para resolver disputas específicas en el marco del fortalecimiento de la cultura de la cooperación, el desarrollo de la confianza interpersonal y el mejoramiento del clima laboral (Rechter, 2024). No se trata de imponer las decisiones de un tercero, más bien se promueve la autonomía de las partes en un diálogo abierto para buscar soluciones compartidas que satisfagan los intereses de los involucrados. La gestión del conflicto se realiza con la asistencia y orientación de una tercera persona imparcial, quien busca la definición de acuerdos recíprocamente aceptables para el bienestar de la organización.

El arbitraje es un mecanismo híbrido dentro de la resolución de conflictos, su procedimiento integra la imparcialidad y la legalidad de un tribunal, con la rapidez y flexibilidad de los métodos extrajudiciales, permite solventar de manera eficaz las disputas complejas dentro de una organización, mediante la intervención de un tercero neutral denominado árbitro o en su defecto un tribunal arbitral, quien emite las resoluciones que se denomina laudo arbitral, cuyo cumplimiento tiene carácter vinculante y obligatorio (Redfern y Hunter, 2015). Su utilidad se verifica cuando las disputas exceden la capacidad de negociación directa o de mediación, brindando seguridad jurídica y confianza en el cumplimiento de los acuerdos.

El conflicto como fenómeno estructural

En el contexto educativo ecuatoriano, el conflicto se manifiesta como un fenómeno estructural producto de factores sistémicos, políticos y socioeconómicos. Entre 2011 y 2024, la educación ha enfrentado escenarios complejos que van desde huelgas docentes y paralizaciones nacionales hasta problemas de convivencia escolar y disputas por recursos. Estos episodios han impactado tanto en la estabilidad institucional como en la calidad de los procesos pedagógicos.

Un caso ilustrativo se observa en el ciclo 2011-2012, donde se registraron 229.620 casos de abandono escolar (tasa del 5,61%), estrechamente vinculados con huelgas y demandas gremiales. Aunque en el período 2023-2024 la cifra se redujo a 72.644 estudiantes (tasa del 1,75%), persisten focos críticos en la Amazonía y en zonas rurales, lo que demuestra que la conflictividad se ha transformado, pero no desaparecido (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024).

Procedimientos restaurativos: avances y resultados

En este sentido, la mediación no solo resuelve disputas puntuales, sino que repara vínculos deteriorados y previene la reincidencia de conductas conflictivas, consolidando una cultura institucional orientada hacia la paz y el respeto mutuo (UNESCO, 2020).

Síntesis y retos

La resolución de conflictos en las instituciones educativas ecuatorianas debe entenderse como un proceso integral que articula diagnóstico, marco normativo, estrategias restaurativas, negociación y trabajo en equipo. Los avances normativos y estadísticos evidencian progresos, pero los retos persisten: consolidar protocolos restaurativos en todos los planteles, profesionalizar la mediación, cerrar brechas laborales y garantizar la participación activa de los actores educativos.

Para Lederach (1997), los conflictos no son interrupciones en el proceso educativo, sino oportunidades de transformación. En este sentido, el desafío del sistema ecuatoriano consiste en convertir la conflictividad en motor de aprendizaje, innovación y cohesión institucional.

Negociación y acuerdos

En entornos educativos, donde convergen directivos, docentes, estudiantes, familias y autoridades con expectativas y valores en ocasiones divergentes, la negociación adquiere una dimensión pedagógica: no solo se trata de alcanzar un resultado funcional, sino de hacerlo de modo que el proceso mismo fortalezca la cohesión comunitaria.

En las organizaciones escolares, la negociación opera tanto de forma reactiva, cuando emerge un conflicto explícito, como de forma preventiva, al establecer canales de comunicación que anticipan discrepancias y facilitan la construcción de consensos. La literatura sobre liderazgo educativo subraya que el directivo eficaz no impone unilateralmente las decisiones, sino que facilita espacios de diálogo donde las distintas voces se escuchan y se integran en acuerdos que son percibidos como legítimos

Esta visión se alinea con el liderazgo distribuido, que reconoce la capacidad de influencia de múltiples actores y fomenta la corresponsabilidad, fortaleciendo así la apropiación de las decisiones. En este sentido, se evidencia que los procesos de toma de decisiones colaborativos incrementan la satisfacción laboral del profesorado y generan un compromiso más sólido con los objetivos institucionales, lo cual se traduce en un mejor clima escolar y en un impacto positivo sobre el rendimiento académico Weinstein (2016).

La comunicación clara, la validación de las percepciones ajenas y la transparencia en los criterios de decisión no solo legitiman los acuerdos alcanzados, sino que también reducen la probabilidad de que surjan conflictos posteriores. En esta línea, el liderazgo ético, descrito por Giles y Cuéllar (2016), otorga un sentido moral a la negociación, asegurando que las decisiones consideren la justicia, la equidad y el bienestar de toda la comunidad escolar, elementos imprescindibles en sociedades culturalmente diversas como la ecuatoriana.

En el contexto educativo, la integración efectiva de equipos implica que docentes, directivos y personal de apoyo actúen como una comunidad profesional de aprendizaje, en la que los conflictos se gestionan como oportunidades para innovar y las diferencias se traduzcan en diversidad de perspectivas. La evidencia recopilada por Katzenbach y Smith (2015), indica que los equipos cohesionados superan en productividad un 25% a aquellos con baja cohesión, un dato que refuerza la necesidad de fortalecer no solo las habilidades de negociación, sino también la cultura organizacional que permite que los acuerdos se sostengan en el tiempo.

En Ecuador, las iniciativas del Ministerio de Educación orientadas a la formación docente colaborativa muestran que los procesos de integración de equipos, cuando se apoyan en una negociación participativa, generan entornos escolares más estables, inclusivos y productivos.

REFLEXIÓN

La integración de equipos, en este marco, representa el componente fundamental del desarrollo organizacional. Instituciones que promueven la colaboración, el liderazgo participativo y el sentido de pertenencia logran convertir los conflictos en oportunidades de crecimiento. En palabras de Kreidler (2006), el trabajo colectivo en torno a la resolución de conflictos sienta las bases para una cultura institucional orientada a la paz y la equidad.

El desarrollo organizacional en instituciones educativas exige trascender la visión punitiva o neutralizadora del conflicto para adoptar un enfoque transformador. La negociación, los acuerdos sostenibles y la integración de equipos no solo reducen la conflictividad, sino que potencian el aprendizaje organizacional y fortalecen el capital humano. En consecuencia, se plantea la necesidad de políticas educativas y planes institucionales que consoliden prácticas permanentes de mediación, diálogo y construcción conjunta, entendiendo que el conflicto bien gestionado es, en última instancia, un motor de innovación y mejora continua en el ámbito educativo.

Comprender la teoría del conflicto va más allá de conocer definiciones o clasificaciones: implica reconocer que las tensiones son inherentes a la vida social y organizacional, y que en ellas se entrelazan hechos objetivos con percepciones subjetivas. Este enfoque exige analizar cada situación no solo por lo que se disputa, sino también por cómo se vive y se comunica, el conflicto, lejos de ser siempre negativo, puede ser funcional, impulsando innovación, revisión de prácticas y fortalecimiento de vínculos, siempre que se gestione de forma constructiva e integrando tanto su dimensión racional como emocional. Analizar el conflicto desde un enfoque teórico no es un ejercicio meramente académico; es, sobre todo, una herramienta práctica para intervenir de forma estratégica en contextos organizacionales y sociales

Para lograrlo, resulta clave identificar sus elementos, causas y etapas, así como desarrollar competencias como la inteligencia emocional y la intuición, que permiten manejar tensiones con equilibrio, empatía y visión estratégica. La teoría del conflicto constituye, así, la base para diseñar estrategias de resolución y negociación que no se limiten a mitigar crisis, sino que conviertan las diferencias en oportunidades de crecimiento personal, colectivo y organizacional. Reconocer el conflicto como parte de la condición humana es, en última instancia, reconocer también nuestro potencial para gestionarlo de manera consciente y constructiva.

Todo tipo de convivencia humana genera algún conflicto; sin embargo, su gestión adecuada, permite vislumbrar los problemas como oportunidades para el crecimiento y la transformación de las organizaciones, los problemas deben ser abordados desde un enfoque de la comprensión, empatía y respeto para generar entornos de convivencia sanos para las personas, en donde se busque siempre avanzar y fortalecer sus capacidades y habilidades de gestión de las problemáticas y el desarrollo de la inteligencia emocional, las situaciones conflictivas no deben ser motivo de insatisfacción y de fracaso, al contrario, es necesario cambiar el paradigma tradicional que exige la perfección, la negación y eliminación de la controversia para pasar a tener una visión más flexible y abierta que no le teme a los errores, sino que los considera como parte fundamental en la dinámica de las organizaciones que orientan hacia la toma de decisiones acertadas.

El desarrollo organizacional y la integración de los equipos en una institución educativa es un proceso fundamental que genera la buena adaptación constante, democrática y constructiva, fortaleciendo la estructura, la convivencia, habilidades y responsabilidades de cada integrante institucional todo esto responde efectivamente a los retos educativos y sociales cambiantes emitiendo una educación de calidad y calidez.

Es fundamental la implementación del desarrollo organizacional en todas las instituciones, ya que fomenta un ambiente colaborativo y participativo que involucra cambios en la sociedad que promueve y responde eficazmente el bienestar del personal docente, administrativo, en sí a toda una comunidad educativa lo cual se traduce eficazmente a vivir con valentía todos los desafíos que se viven a diario en las instituciones. En este sentido, dominar su teoría constituye la base para comprender y aplicar con éxito los procesos posteriores de resolución y negociación, que serán abordados en los demás apartados de este ensayo. Entender el conflicto es, en última instancia, entender cómo se construyen y transforman las relaciones.

El desarrollo organizacional en las instituciones educativas no puede comprenderse sin reconocer el papel central del conflicto y su adecuada gestión, en tanto constituye un eje articulador para fortalecer la vida institucional. Las teorías del conflicto, los mecanismos de resolución, la negociación constructiva y la integración efectiva de equipos no solo representan pilares para mejorar el clima organizacional, sino que también se configuran como herramientas estratégicas para promover una educación inclusiva, participativa y orientada al bien común. En el contexto ecuatoriano, la resolución de conflictos exige una visión holística que integre diagnóstico, normativa, mediación, negociación y trabajo colaborativo, con el desafío inmediato de transformar la conflictividad en un motor de innovación pedagógica, cohesión social y justicia educativa. Solo desde la corresponsabilidad institucional y comunitaria es posible resignificar los conflictos, no como amenazas, sino como oportunidades para consolidar prácticas educativas más democráticas y sostenibles.

CONCLUSIONES

El análisis de la negociación y el manejo de conflictos en instituciones educativas permite afirmar que el conflicto no debe concebirse como un obstáculo, sino como un fenómeno inherente y necesario para la transformación organizacional. La teoría del conflicto evidencia que las tensiones interpersonales y estructurales son inevitables en espacios donde confluyen intereses, expectativas y roles diversos; sin embargo, también demuestran que, si son adecuadamente gestionadas, estas tensiones pueden convertirse en catalizadores de innovación, cohesión y mejora institucional (Jares, 1997).

La resolución de conflictos emerge como una competencia esencial en los equipos de gestión escolar, ya que contribuye a la prevención de la violencia, al fortalecimiento de la convivencia pacífica y a la creación de entornos seguros para el aprendizaje. Esta perspectiva coincide con lo planteado por Fisher Mora (2012), quien subraya la necesidad de planes integrales que no solo atiendan el conflicto cuando se manifiesta, sino que fortalezcan la capacidad de anticipación y mediación de la comunidad educativa en su conjunto.

Asimismo, la negociación se configura como un proceso estratégico para alcanzar acuerdos que integren las distintas perspectivas y necesidades de los actores educativos. Más allá de resolver una disputa inmediata, la negociación fomenta el aprendizaje colectivo, la responsabilidad compartida y el reconocimiento de la diversidad de intereses en la vida escolar (Fisher et al., 2011). De este modo, se supera la visión reduccionista del conflicto como un problema a eliminar, para comprenderlo como un recurso de construcción organizacional.

La integración de equipos pluridisciplinarios y el fortalecimiento de liderazgos participativos son condiciones esenciales para prevenir tensiones y construir comunidades escolares resilientes. Las instituciones que promueven el trabajo colaborativo evidencian mejoras en desempeño docente, satisfacción institucional y cohesión estudiantil. Un proceso fundamental que se debe considerar en cada establecimiento es la integración de equipos de trabajo, su objetivo principal es organizar a todos los miembros de manera responsable, con carisma y dedicación para cumplir con los objetivos y metas planteadas tomando en cuenta las fortalezas y habilidades que posee cada ser humano. Un buen ambiente colaborativo es la base que promueve al cambio dentro de la sociedad, todos los

colaboradores tendrán la satisfacción de sentirse valorados, respetados con transparencia y con una comunicación factible que transmita un mejor entendimiento para resolver los problemas de la vida diaria dentro de una institución.

En el campo educativo, no se trata de eliminar conflictos, sino de cuidar las relaciones mientras mejoramos las decisiones. La teoría del conflicto ayuda a diagnosticar; la resolución y la negociación aportan métodos; la integración de equipos brinda la capacidad organizativa para ejecutar y aprender. Cuando estos cuatro ejes se articulan con liderazgo ético y datos, la institución incrementa su adaptabilidad, equidad y desempeño sostenido.

REFERENCIAS

- Bohm, D. (2013). *On dialogue* (2nd ed.). Routledge.
- Bourdieu, P. (1997). *La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México: Fontamara. Obtenido de <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/reproduccion.pdf>
- Chacón Mora, A. (2012). La gestión de los conflictos estudiantiles: un enfoque desde la administración de la educación. *Gestión de la Educación*, 2(1), 1–50. <https://doi.org/10.15517/rge.v2i1.8510>
- Chacón Mora, A. (2012). La gestión de los conflictos estudiantiles: un enfoque desde la administración de la educación. *Gestión de la Educación*, 2(1), 1–50. <https://doi.org/10.15517/rge.v2i1.8510>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial N.º 449.
- Eells, R. J. (2011). *Meta-analysis of the relationship between collective teacher efficacy and student achievement* (Tesis doctoral). Loyola University Chicago. <https://ecommons.luc.edu>
- Entelman, R. (2002). *Teoría del conflicto*. Barcelona: Gedisa.
- Ferrare, J. J., & Phillippo, K. (2021). Conflict Theory, Extended: A Framework for Understanding Contemporary Struggles Over Education Policy. *Educational Policy*, 37(3), 587-623. <https://doi.org/10.1177/08959048211042567>
- Fisas, V. (2005). *La paz es posible. Una agenda para la paz, la seguridad y el desarrollo*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Giles, D., & Cuéllar, C. (2016). Liderazgo ético: una forma moral de “ser en” el liderazgo. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* (pp. 121-154). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- González y Carrascal. (2022). *Modelo de gestión para docentes de apoyo a la inclusión*. Ministerio de Educación.
- Jares, X. R. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15, 53–73. <https://doi.org/10.35362/rie1501121>
- Kreidler, W. (2006). [Citado en] *Fundamentos teóricos acerca de la solución de conflictos institucionales en la educación general básica de Ecuador*. Odiseo Revista Electrónica de Pedagogía. Universidad Nacional de Educación en Ecuador.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). *Negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). Acuerdo Ministerial MINEDUC-2023-00055-A. Quito: MINEDUC.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2024). *Estadísticas de matrícula y abandono escolar*. Quito: MINEDUC.

Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.

Núñez, M., Salón, J., Romero, G., & Rosales, V. (2009). Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación. *Multiciencias*, 9(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90412325005.pdf>

Ovejero, A. (2004). *Psicología social de la educación*. Madrid: Ediciones Pirámide. Obtenido de https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/124937/x05_9788491803195_prologo

Peña Suárez, Rafael, & Barbón Pérez, Olga Gloria. (2014). La integración docente-asistencial. Retos a enfrentar en la actividad pedagógica. *Revista Cubana de Reumatología*, 16(3)

Rechter, N. (2024). Conflict resolution and its role in organizational culture. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(S3), 1–3. <https://www.abacademies.org/articles/conflict-resolution-and-its-role-in-organizational-culture-17070.html>

Redfern, A., & Hunter, M. (2015). *Law and practice of international commercial arbitration* (5th ed.). Sweet & Maxwell.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.

Sabino, C. (2025). Nicea como modelo de resolución de conflictos. *Revista Ecuatoriana de Ciencias Filosófico-Teológicas*, 2(3), 42-55. <https://recifit.puce.edu.ec/index.php/revista/article/view/48>

UNESCO, UNICEF. (2021). *Informe sobre conflictividad escolar y violencia*.

UNESCO. (2020). *Whole-school approach to preventing school violence and bullying*. <https://www.unesco.org>

UNICEF. (2021). *Situación de la niñez y adolescencia en Ecuador*. Quito: UNICEF.
UNESCO. (2020). *Educación para la ciudadanía mundial: Preparar a los educadores para la convivencia pacífica*. París: UNESCO.

Weinstein, J. (Ed.). (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 