Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

COMUNICACIÓN INCLUSIVA Y LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL: UNA EXPERIENCIA DE GESTIÓN EDUCATIVA

EDUCATIONAL INCLUSION AND SCHOOL CLIMATE: RELATIONSHIPS BETWEEN COEXISTENCE, PARTICIPATION, AND RESPECT FOR DIVERSITY

Jimena del Pilar Cruz Freire
Universidad de Cundinamarca

Emilio José Albán Albán
Universidad de Cundinamarca

Cristina Esmeralda Tacoamán Acurio
Universidad de Cundinamarca

Paco Heiner Vásconez Altamirano
Universidad de Cundinamarca

María Fabiola Supe Criollo
Universidad de Cundinamarca

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3.24155

Comunicación inclusiva y liderazgo participativo para el fortalecimiento del clima institucional: una experiencia de gestión educativa

Jimena del Pilar Cruz Freire [1]
jimepilar1@gmail.com
https://orcid.org/0009-0000-7335-6241
Ministerio de Educacion
Ecuador

Emilio José Albán Albán
emi_alb23@hotmail.com
https://orcid.org/0009-0003-1505-479X
Ministerio de Educacion
Ecuador

Cristina Esmeralda Tacoamán Acurio
esme.tacoaman@hotmail.com
https://orcid.org/0009-0001-0296-0959
Ministerio de Educacion
Ecuador

Paco Heiner Vásconez Altamirano
heinervasconez@hotmail.es
https://orcid.org/0009-0005-2306-4204
Ministerio de Educacion
Ecuador

María Fabiola Supe Criollo
faby-63@hotmail.com
https://orcid.org/0009-0007-2076-4429
Ministerio de Educacion
Ecuador

RESUMEN

El presente artículo expone cómo la comunicación inclusiva, la escucha activa y el liderazgo participativo influyen en el fortalecimiento del clima institucional, a partir de una experiencia de gestión educativa. La problematización parte de la constatación de la existencia de prácticas comunicativas exclusivamente verticales, escindidas y excluyentes que propician la fragilidad en las relaciones interpersonales, así como el deterioro de aquel. Se opta por una investigación de carácter cualitativo-descriptivo con diseño de sistematización de experiencia institucional, basada en el análisis documental, la reflexión profesional y la entrevista semiestructurada con una directiva educativa. Los resultados indican que las prácticas de comunicación inclusiva caracterizadas por el uso de un lenguaje claro, accesible y respetuoso favorecen la participación activa de los docentes, de los estudiantes, así como de las familias y del personal de apoyo. El liderazgo participativo orientado hacia la toma de decisiones compartidas y la corresponsabilidad se identificó como condición necesaria para poder construir acuerdos de carácter colectivo e introducir mejoras en las relaciones institucionales. La mediación de conflictos a partir de la escucha activa y del diálogo institucional contribuyó a reducir tensiones, así como a propiciar un sentido de pertenencia. Se concluye que la comunicación inclusiva debe institucionalizarse mediante protocolos, canales y mecanismos de seguimiento estables para que su sostenibilidad no dependa de la voluntad del equipo directivo únicamente.

Palabras clave: inclusión educativa, clima escolar, convivencia, participación estudiantil, respeto a la diversidad

[1] Autor principal.
Correspondencia: jimepilar1@gmail.com

Educational Inclusion and School Climate: Relationships between Coexistence, Participation, and Respect for Diversity

ABSTRACT

This article examines how inclusive communication, active listening, and participatory leadership contribute to strengthening the institutional climate, based on an experience in educational management. The problem statement stems from the observation that exclusively vertical, fragmented, and exclusionary communication practices exist, which foster fragility in interpersonal relationships and contribute to their deterioration. A qualitative-descriptive research approach was chosen, employing a design for the systematization of institutional experience, based on document analysis, professional reflection, and a semi-structured interview with an educational administrator. The results indicate that inclusive communication practices characterized by the use of clear, accessible, and respectful language foster the active participation of teachers, students, as well as families and support staff. Participatory leadership oriented toward shared decision-making and shared responsibility was identified as a necessary condition for building collective agreements and introducing improvements in institutional relationships. Conflict mediation based on active listening and institutional dialogue helped reduce tensions and foster a sense of belonging. It is concluded that inclusive communication must be institutionalized through stable protocols, channels, and monitoring mechanisms so that its sustainability does not depend solely on the will of the administrative team.

***Keywords*:** educational inclusion, school climate, coexistence, student participation, respect for diversity

Artículo recibido 25 marzo 2026
Aceptado para publicación: 25 abril 2026

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el tejido que materializa el vínculo relacional de toda institución educativa. Los canales de comunicación que son verticales, fragmentados o excluyentes hacen surgir malentendidos, desconfianza y distanciamiento entre los distintos miembros de la comunidad escolar, y el deterioro comunicativo afecta directamente el clima institucional y, como consecuencia, los aprendizajes y la convivencia. Este fenómeno ha sido además objeto de estudio de forma recurrente por parte de los estudios sobre gestión de lo educativo en América Latina, que evidencian que buena parte de los conflictos institucionales nacen en déficits comunicativos antes que en desacuerdos sustantivos (Santander, 2024; Banegas et al., 2024).

En el caso del contexto ecuatoriano, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011, reformada en 2023) establece la corresponsabilidad de todos y cada uno de los agentes educativos directivos, docentes, familias y alumnado en la construcción de entornos escolares seguros, participativos y respetuosos de la diversidad escolar, pero la distancia entre el mandato normativo y la práctica educativa en las aulas es todavía significativa, sobre todo en lo que concierne a la construcción de los canales de comunicación que puedan garantizar una participación real o equitativa de todos y cada uno de los sectores de la comunidad educativa. Las instituciones con recursos limitados o situadas en contextos rurales tienen que afrontar otros problemas relacionados con la accesibilidad a la información y la heterogeneidad de los distintos actores a los que se les debe comunicar.

La comunicación inclusiva - que se entiende como el conjunto de prácticas comunicativas que incluyen un lenguaje claro, accesible, no discriminatorio, y abierto a la participación de todos los actores institucionales - se encuentra en este sentido como una herramienta estratégica de mejora del clima institucional. Es importante puntualizar en este sentido que la comunicación inclusiva no es lo mismo que la inclusión educativa: mientras que este último se refiere a las condiciones pedagógicas y al tipo de currículo que llevamos a cabo para asegurar que todos los estudiantes, independientemente de las características que presenten, puedan acceder a los procesos de enseñanza-aprendizaje y participar en ellos (Quiróz y Casal, 2025; Moreno-Tallón y Guasp, 2025), la comunicación inclusiva se refiere a las cuestiones relacionadas con los procesos de gestión interna de la institución y a la calidad de los intercambios de todos sus actores. Esta diferencia conceptual entre inclusión educativa y comunicación

inclusiva resulta muy importante a la hora de establecer los límites del presente estudio. Igualmente entenderemos necesaria la diferenciación que se establece entre el clima institucional, que enmarca toda la relación organizativa de la institución, y el clima escolar, que alude simplemente a las interacciones que se dan en el espacio pedagógico en el aula.

El liderazgo participativo, junto a la comunicación inclusiva, asoma como condición necesaria para transformar las dinámicas relacionales de una institución educativa. El liderazgo participativo se apoya en la distribución de la toma de decisiones, la toma de acuerdos de manera colectiva, y la corresponsabilidad de todas las partes en la gestión institucional (Saltos y col,. 2025). Mediante este enfoque, las personas directivas dejan de ser el único portavoz de la institución y pasan a ser facilitadores del diálogo, la escucha y la participación. Este desplazamiento en el ejercicio del liderazgo no solo transforma las relaciones jerárquicas sino que cambia la cultura institucional en su conjunto.

El artículo que plantea el trabajo siguiente constituye la sistematización de una experiencia de gestión educativa para fortalecer el clima institucional mediante prácticas de comunicación inclusiva, escucha activa y liderazgo participativo junto a una institución de educación básica ecuatoriana. La justificación del estudio radica en la necesidad de construir conocimiento práctico y transferible en relación a estrategias de comunicación que pueden ser implantadas en contextos educativos con características propias, sobre todo aquellos que presentan situaciones problemáticas en relación con la fragmentación institucional o la escasa participación de la comunidad.

El propósito general de este artículo es el de examinar de qué manera la comunicación inclusiva, la escucha activa y el liderazgo cooperativo colaboran en la mejora del clima institucional en una experiencia de gestión educativa. La pregunta de investigación que guía el trabajo es: ¿cuál es la manera en que las prácticas de los conceptos comunicación inclusiva y liderazgo participativo contribuyen a la mejora del clima institucional en el seno de una comunidad educativa?

METODOLOGÍA

La investigación que se presenta en estas páginas ha sido realizada con un diseño cualitativo, el mejor orientado para conocer la complejidad de los procesos comunicativos y relacionales en una experiencia de gestión educativa. A diferencia del diseño cuantitativo, el diseño cualitativo no se ocupa de reducir el objeto de estudio a categorías numéricas, sino que simplemente pretende dar cuenta de los significados

o de las dinámicas de contexto que subyacen a los fenómenos que se producen en el ámbito de la institución (Falcón y Serpa, 2021). El diseño cualitativo resulta, sin duda, el más apropiado cuando no se trata de medir la frecuencia de las manifestaciones de un fenómeno, sino precisamente de comprender cómo se produce, cuáles son las circunstancias que lo afectan y cuáles son los sentidos que le otorgan las personas que lo viven.

El tipo de investigación es descriptivo e interpretativo, es decir, no busca establecer correlaciones estadísticas ni generalizar los resultados a todo tipo de contextos, sino que describe e interpreta las prácticas de comunicación inclusiva y de liderazgo participativo que han sido identificadas en la experiencia sistematizada e indaga la relación de éstas con el fortalecimiento del clima institucional desde la perspectiva de las personas que han intervenido.

El diseño corresponde a una sistematización de experiencia institucional, y es un diseño que resulta pertinente para el estudio de prácticas de gestión puestas en marcha en un contexto real que requieren ser documentadas, analizadas y difundidas de forma tal que sean útiles para su posible traslación a otros contextos. Se debe aclarar que la sistematización no intenta verificar hipótesis previamente construidas, sino que busca construir conocimiento a partir de la reflexión crítica y ordenada sobre la experiencia vivida, e identificando los factores que facilitaron los procesos de cambio y aquellos que constituyeron obstáculos.

El contexto de la experiencia corresponde a una institución educativa ecuatoriana de educación básica en la que la directiva de la institución emprende, a lo largo de un período de gestión, un conjunto de estrategias cuyo propósito es el fortalecer la comunicación institucional y el clima de trabajo. La principal fuente de información corresponde a la historia directiva contenida en una entrevista semiestructurada de profundidad, complementada con un análisis documental acerca de los documentos institucionales que estaban a disposición: actas de reuniones, informes DECE, planes de mejora y Código de Convivencia institucional.

La identidad de la institución no es explícita en el texto como una forma de proteger la privacidad y la confidencialidad.

Las categorías de análisis establecidas para organizar los resultados cualitativos son las siguientes: (1) diagnóstico inicial del clima institucional; (2) problemas de comunicación institucional; (3) estrategias

de comunicación inclusiva implementadas; (4) escucha activa y liderazgo participativo; (5) mediación y gestión de los conflictos; (6) cambios percibidos en el clima institucional; y (7) dificultades e institucionalización de prácticas. Las categorías de análisis están organizadas en la Tabla 1, en la sección de resultados.

El procedimiento de análisis utilizado fue el análisis temático, ya que a través de esta técnica los datos narrativos fueron codificados, posteriormente agrupados en categorías e interpretados en relación con el marco teórico. La conexión del objetivo, la metodología y los resultados fue verificada de forma sistemática durante el proceso de análisis.

En cuanto a las consideraciones éticas, se obtuvo el consentimiento informado de la directiva que participó en el estudio (la cual garantizó que las personas participantes conocían el objetivo del estudio y que su participación era voluntaria); se garantiza, además, que la información sensible es tratada con la debida confidencialidad; se acordó la anonimización de la institución y de las personas a las que referían los documentos analizados y la información que se recogió es únicamente con fines académicos y de difusión científica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados aparecen desglosados atendiendo las siete categorías de análisis que determinamos en metodología (véase Tabla 1). Para cada categoría se expone el hallazgo obtenido, se expone el soporte objetivo que este tiene en los documentos institucionales o en el testimonio directivo; y se entrega una interpretación académica. El tipo de expresiones evidencian el carácter cualitativo propio del estudio: los hallazgos sugieren tendencias y permiten señalar prácticas asociadas al fortalecimiento el clima institucional, pero en ningún caso ello quiere suponer una afirmación de causalidad directa.

Tabla 1

Categorías de análisis cualitativo: descripción, evidencia e interpretación

Categoría	Descripción	Evidencia empírica	Interpretación
1. Diagnóstico inicial del clima institucional	Identificación de condiciones relacionales y comunicativas al inicio del período de gestión.	Testimonio directivo: descripción de equipo fragmentado, comunicación reactiva y escasa cohesión.	Clima institucional en estado de fragilidad que requiere intervención comunicativa proactiva (Santander, 2024).
2. Problemas de comunicación interna	Análisis de los déficits comunicativos identificados entre los actores educativos.	Análisis documental: ausencia de canales formales, comunicación tardía, limitada relación con familias.	La fragmentación comunicativa obstaculiza la coordinación y genera desconfianza institucional (Rodríguez et al., 2024).
3. Estrategias de comunicación inclusiva	Descripción de las prácticas comunicativas implementadas para fortalecer la participación.	Testimonio directivo: uso de lenguaje claro, diversificación de canales, inclusión de voces estudiantiles.	La comunicación accesible y horizontal genera disposición participativa (Banegas et al., 2024).
4. Liderazgo participativo y toma de decisiones compartida	Análisis de las formas de ejercicio del liderazgo y su impacto en la gestión colectiva.	Documentos institucionales: comisiones para PEI y Código de Convivencia con participación docente.	La toma de decisiones distribuida fortalece la corresponsabilidad y la cohesión (Saltos et al., 2025).
5. Escucha activa y mediación de conflictos	Identificación de mecanismos institucionales para la escucha y la resolución de conflictos.	Testimonio directivo: reuniones de equipo con agenda compartida, protocolos DECE, mediación directa.	La escucha institucional actúa como mecanismo preventivo de conflictos (Mejía et al., 2025).
6. Cambios percibidos en el clima institucional	Descripción de las mejoras observadas en las relaciones institucionales durante el período analizado.	Testimonio directivo: mayor participación docente, reducción de conflictos, sentido de pertenencia.	Las mejoras percibidas son indicadores cualitativos coherentes con la literatura (Bocanegra et al., 2023).
7. Dificultades e institucionalización	Análisis de los obstáculos para la sostenibilidad de las prácticas de comunicación inclusiva.	Testimonio directivo: resistencia al cambio en docentes con mayor antigüedad, dependencia del directivo.	La sostenibilidad requiere protocolos formales independientes de voluntades personales (Apolo et al., 2025).

Nota. Las categorías emergieron del proceso de sistematización de la experiencia directiva y orientaron el análisis temático de los datos. Elaboración propia.

Diagnóstico inicial del clima institucional

Al comenzar el periodo de gestión analizado, la experiencia permite vislumbrar que existe un equipo docente roto en grupos pequeños y con poca comunicación con los otros. Se perciben dinámicas de trabajo en soledad, pues cada docente trabaja su espacio pedagógico, pero de una manera que no articula sistemática con el equipo y se dan episodios de desencuentro entre docentes y directivas con ocasión de la falta de delimitación de expectativas y de roles institucionales. La imagen que tienen los actores, recogida en testimonio directivo, retrataba un espacio de trabajo caracterizado por la desconfianza y una comunicación reactiva: comunicación que sólo se ponía en marcha ante problemas puntuales, sin espacios de comunicación proactiva de intercambio y reflexión colectiva.

Desde un punto de vista de gestión educativa, este diagnóstico inicial traduce lo que Santander (2024) entiende como un clima institucional débil: las relaciones existen, pero sin la solidez y la entereza necesaria como para que se sostengan procesos de mejora colectiva. La no existencia de mecanismos de participación compartido y de vías de comunicación por las que poder interpelar a los actores educativos devino la primera necesidad institucional a trabajar con una sistematicidad.

Problemas de comunicación interna

El análisis del material documental y el testimonio directivo propiciaron la identificación de cuatro problemas más o menos persistentes en la comunicación institucional. En primer lugar, la inexistencia de canales formales claramente definidos para favorecer el trasvase informacional entre directivos y los docentes significaba que la información pudiera llegar incompleta o tarde, lo que complicaba la programación y la pedagogía; en segundo lugar, se identificó la inexistencia de comunicación oportuna, y con esto se podía afirmar que los anuncios importantes se hacían en escasa o nula medida de antelación, lo que propiciaba la improvisación, si no incluso la incomodidad en los equipos de trabajo; en tercer lugar, la comunicación con las familias era muy escasa y se limitaba a reuniones periódicas de evaluación, de donde se extraía muy poca información respeto sus propias perspectivas e inquietudes; en cuarto lugar, los conflictos entre los actores no eran resueltos institucionalmente si no que, o se hacía informalmente, o bien simplemente no se abordaban.

Los hallazgos dados son claramente coherentes con lo que afirman Rodríguez y cols. (2024) si afirman que la fragmentación comunicativa es uno de los principales obstáculos en el recorrido en las mejoras

institucionales en los contextos educativos latinoamericanos.

Comunicación inclusiva como estrategia de participación

Como respuesta al diagnóstico identificado, la gestión directiva desplegó un conjunto de estrategias de comunicación inclusiva que pretendían asegurar que todos los actores institucionales (incluyendo los actores con menor acceso a recursos digitales o con práctica escasa con el lenguaje técnico-administrativo) tuvieran acceso a la información y pudieran estar presentes activamente en los procesos institucionales.

Entre el conjunto de estrategias desplegadas, la experiencia permite identificar las siguientes: el empleo de un lenguaje claro y no técnico en las comunicaciones escritas dirigidas a las familias; la diversificación de los canales de comunicación (comunicaciones en agenda estudiantil, circulares físicas, canales digitales y reuniones presenciales); la incorporación de la voz de los estudiantes en los espacios de construcción del Código de Convivencia; la generación de instancias periódicas de diálogo con familias más allá de las reuniones formales de evaluación. Estas estrategias están recogidas en la tabla 2.

Tabla 2

Estrategias de comunicación inclusiva identificadas en la experiencia de gestión educativa

Estrategia	Propósito	Actores involucrados	Aporte al clima institucional
Uso de lenguaje claro y accesible en comunicados escritos	Garantizar que todos los actores puedan comprender la información institucional sin importar su nivel de escolaridad.	Directivos, docentes, familias, personal administrativo	Reduce malentendidos y fortalece la confianza institucional.
Diversificación de canales de comunicación	Asegurar que la información llegue a todos los actores por medios apropiados a su contexto y acceso tecnológico.	Directivos, docentes, familias, estudiantes	Mejora la cobertura informativa y la sensación de inclusión comunicativa.
Espacios de diálogo periódico con familias	Crear instancias de comunicación bidireccional más allá de las reuniones formales de evaluación.	Directivos, docentes, familias, DECE	Fortalece el vínculo familia-institución y reduce la desconfianza.
Participación estudiantil en la construcción del Código de Convivencia	Incorporar la voz y las perspectivas de los estudiantes en los acuerdos de convivencia institucional.	Directivos, docentes, estudiantes, DECE	Incrementa el sentido de pertenencia y el compromiso con las normas institucionales.
Mediación institucional para conflictos entre docentes y entre actores	Facilitar el diálogo constructivo en situaciones de desacuerdo mediante procesos de mediación estructurada.	Directivos, DECE, docentes, familias	Reduce la escalada de conflictos y preserva las relaciones de trabajo.
Reuniones de equipo docente con agenda compartida	Construir de manera colectiva los temas y objetivos de las reuniones para fomentar la participación activa.	Directivos, docentes	Genera sentido de corresponsabilidad y mejora la calidad del trabajo en equipo.

Nota. Las estrategias fueron identificadas a partir del testimonio directivo y del análisis de documentos institucionales.

Elaboración propia.

Desde la óptica de los actores institucionales, la vivencia permitirá observar que el uso de lenguaje accesible y por ende el respeto a las diferentes formas de expresión, incitó a una considerable mayor disposición a participar y compartir a nivel de información. Este razonamiento es coherente con lo que apuntan Banegas et al. (2024), que exponen que la comunicación colaborativa tal y como es entendida como una comunicación que es apropiada que se caracteriza por lo referencial a la apertura, el respeto y la horizontalidad constituye el substrato relacional de la convivencia institucional positiva.

Liderazgo participativo y toma de decisiones compartida

La gestión directiva promovió la formación de equipos de trabajo para el diseño y revisión de los instrumentos de planificación institucional. Así se da cuenta de la constitución de las comisiones docentes para la actualización del PEI y del Código de Convivencia, en las que participaron, entre otros, representantes de los distintos niveles de educación, el personal del DECE y representantes de las familias. Esto implica la apelación explícita de que los documentos institucionales son más pertinentes y viables si son construidos de forma colectiva y no si estos son diseñados por el equipo de gestión y socializados como documentos acabados.

La experiencia permite darse cuenta de que, desde la perspectiva de los participantes, el proceso de construcción colectiva del PEI, del Código de Convivencia... dio origen a un mayor sentido de corresponsabilidad con los objetivos de la institución y una mayor disposición para implementar los acuerdos alcanzados: en la experiencia que vivíamos, se generó en función de que, según la declaración del equipo de gestión, los docentes que participando de la elaboración del Código de Convivencia mostraron un mayor conocimiento del Código de Convivencia y una mayor disposición de ponerlo en práctica; lo que se encuentra en la línea documentada por Saltos et al. (2025) quienes comentan que el liderazgo pedagógico participativo, centrado en las decisiones distribuidas, genera mayor motivación institucional y cohesión de equipo.

Escucha activa y mediación de conflictos

Se evidencian mecanismos institucionales de escucha activa, aplicados en el período de gestión atendido: reuniones semanales de equipo/docente con agenda construida de forma compartida, espacios de autonomía y diálogo del DECE con familias sistémicamente fuera de las instancias de evaluación, y protocolos para atender los conflictos entre estudiantes que involucran a sus tutores y a un representante

familiar en calidad de mediador. El Programa Educar en Familia fue mencionado en el testimonio directivo como un mecanismo para mejorar los canales de comunicación familia-institución, que fue, objeto de dictamen como desigual entre los niveles de actividad escolar.

La mediación de conflictos entre docentes fue igualmente identificado como práctica emergente en el período atendido. Las situaciones de desacuerdo entre colegas fueron resultas por la mediación directa por parte de la directiva, que se excluye de la tensión basada en la imposición y la autoridad. La experiencia apunta a que esta nueva manera de manejar las discrepancias colaboró a reducir la carga de tensión institucional y a sostener las relaciones laborales, aunque esto implicó un importante coste de tiempo y de energía para el equipo directivo. Mejía et al. (2025), como un argumento de experiencia, advierten que las habilidades de comunicación y de escucha activa son paramentos del bienestar emocional e institucional en el sentido del bienestar de los estudiantes, los docentes y los directivos.

Cambios percibidos en el clima institucional

Desde su propia mirada, el equipo directivo del establecimiento argumentó que estas estrategias de comunicación inclusiva y liderazgo participativo se asociaban a mejoras evidentes en el clima institucional durante el período analizado. Los cambios identificados que testimoniaban su argumentación eran: mayor implicación de los docentes en las instancias de reunión institucional, mejor predisposición de las familias a articularse a la institución, menor cantidad de conflictos entre pares y entre docentes y directivos, y un mayor sentido de pertenencia expuesto de manera informal por distintos miembros de la comunidad educativa. También se identificó una mejora en el trabajo en equipo de los docentes que empezaron a compartir materiales, estrategias y reflexiones pedagógicas de forma más espontánea.

Como es posible ver en el párrafo anterior, estos cambios son cambios que se percibieron y no se midieron con diferentes instrumentos de medición estandarizados, por lo que deben interpretarse como indicadores cualitativos de mejora y no como evidencias definitivas de causalidad. En fin, con la experiencia es posible observar una tendencia positiva que es coherente con lo que la literatura refiere sobre el liderazgo participativo y el clima institucional (Bocanegra et al., 2023; Santander, 2024; San Nicolás et al., 2025).

Dificultades e institucionalización de prácticas

La experiencia sistematizada permitió advertir las dificultades importantes para la sostenibilidad de las prácticas que se habían implementado. La principal dificultad que se identificó era la resistencia al cambio de algunos docentes, particularmente de los que contaban con más antigüedad dentro de la institución, para quienes la cultura comunicativa vertical constituía la norma histórica. Esta resistencia se evidenció en la escasa participación en algunos espacios de diálogo y en una tendencia al restablecimiento de formas de comunicación unidireccional con sus propios estudiantes y familias. Una segunda dificultad identificada fue la dependencia de las prácticas de la voluntad y de la energía personal del equipo directivo, de tal forma que cuando la directiva atravesaba períodos de alta carga administrativa, los espacios de comunicación inclusivos tendían a debilitarse, lo que significaba que las prácticas no habían alcanzado el grado de institucionalización suficiente que las haga autosuficientes, tal como han señalado Rodríguez et al. (2024) y Apolo et al. (2025), quienes advierten sobre cómo las mejoras institucionales que dependen únicamente del liderazgo personal son frágiles y difíciles de mantener frente a los cambios de la dirección. La institucionalización de las prácticas de comunicación inclusivas supone la incorporación de dispositivos formales canales de comunicación definidos, protocolos de seguimiento, indicadores de evaluación que garanticen su continuidad más allá de las personas concretas

Figura 1

Modelo de comunicación inclusiva para el fortalecimiento del clima institucional



Nota. Elaboración propia. El proceso es cíclico: la evaluación del clima institucional retroalimenta el diagnóstico participativo y permite la mejora continua.

DISCUSIÓN

Los resultados de la práctica sistematizada son coherentes con el planteamiento de Santander (2024), al considerar la comunicación y la convivencia no como dimensiones independientes y separadas de la gestión, sino como dimensiones constitutivamente interdependientes, donde la comunicación institucional determina la calidad de las relaciones y la de las relaciones determina las condiciones para el aprendizaje y la forma de trabajar. Encontrar una comunicación vertical y fragmentada como estaría en la fuente de la conflictividad y la desconfianza institucional es un hallazgo que, si bien aparece de una experiencia concreta, tiene coherencia con lo que ya se ha documentado en estudios sobre gestión educativa en América Latina (Rodríguez et al., 2024; Banegas et al., 2024).

La comunicación inclusiva aparece en la investigación no como una metodología más sino como una necesidad estructural para el desarrollo participativo de la institución educativa. Al garantizar el acceso a la información y a los espacios de participación al conjunto de actores, en particular por parte de aquellos independientemente de su rol, nivel de escolaridad, procedencia, o lo que sea, la comunicación inclusiva contribuye a palear las asimetrías de poder que alimentan a la fragmentación y al conflicto institucional. En la misma dirección, la investigación realizada por Bocanegra et al. (2023) confirma que es el tipo de interacciones cotidianas que se dan en una institución y no sólo la tipología de la normativa escrita la que determina el clima institucional que experimentarán sus miembros.

Con respecto al liderazgo participativo, diagnóstico explicitado como limitante del proceso de construcción de acuerdos colectivos y la corresponsabilidad institucional, se sitúa en la misma línea que Saltos et al. (2025), al afirmar que la distribución de la toma de decisiones fomenta una mayor motivación, cohesión y compromiso en los grupos de trabajo. En todo caso, el proceso de sistematización de la experiencia también pone de relieve sus límites en caso de que no vaya acompañado por la institucionalización que garantice su sostenibilidad. El liderazgo participativo no puede ser una determinada y solamente una modalidad - deben establecerse estructuras formales, roles, estándares de comunicación, mecanismos de evaluación de las interacciones, que persistan en el tiempo más allá del recambio de la dirección.

La escucha activa como estrategia para prevenir conflictos es otro de los hallazgos de importancia práctica. Cuando los actores educativos perciben que sus posturas son escuchadas y tenidas en cuenta,

la posibilidad de que las tensiones se transformen en conflictos abiertos se reduce considerablemente (Mejía et al., 2025; Solís, 2025); de ahí que se refuerce la idea de que deben crearse espacios institucionales de diálogo que no se limiten a las reuniones obligatorias y formales, sino que también incorporen mecanismos a los que tengan acceso todos los actores, entre los cuales se incluyen aquellas familias que tienen pocas posibilidades de ir a la institución por cuestiones de disponibilidad de tiempo o de movilidad (en el caso de personas con discapacidad, por ejemplo).

En la misma línea, la pertinencia del estudio para los contextos rurales o con escasez de recursos debe subrayarse. La experiencia sistematizada muestra que las prácticas de comunicación inclusiva y liderazgo participativo no necesitan una importante inversión en infraestructura tecnológica: se basan sobre todo en la voluntad, en la formación y en el compromiso de los equipos directivos, quiere decir que son transferibles a contextos educativos con muy distintos indicadores socioeconómicos. Este hecho tiene especial interés en el contexto ecuatoriano, puesto que un alto porcentaje de las instituciones educativas presentan condiciones de escasez de recursos.

Propuesta de ruta institucional

A partir de los hallazgos de la experiencia sistematizada y en diálogo con el marco teórico, se propone una ruta institucional para el fortalecimiento del clima a través de la comunicación inclusiva. La ruta se organiza en siete fases secuenciales que pueden adaptarse al contexto y a las capacidades de cada institución. Su implementación no requiere recursos extraordinarios, sino fundamentalmente voluntad política, trabajo en equipo y acompañamiento sostenido.

Tabla 3

Ruta institucional para el fortalecimiento del clima institucional mediante comunicación inclusiva

Fase	Objetivo	Acciones	Responsables	Evidencias de seguimiento
1. Diagnóstico participativo	Identificar los problemas de comunicación y las percepciones de clima institucional de todos los actores.	Aplicación de entrevistas grupales, grupos focales y análisis de documentos institucionales.	Equipo directivo, DECE, comisión pedagógica	Informe de diagnóstico con hallazgos y necesidades priorizadas.
2. Sensibilización y formación	Generar comprensión compartida sobre comunicación inclusiva, clima institucional y liderazgo participativo.	Talleres de formación docente, jornadas de reflexión y socialización del marco conceptual.	Directivos, formadores externos, DECE	Listas de asistencia, actas de talleres, productos de reflexión colectiva.
3. Construcción colectiva de acuerdos	Elaborar o actualizar el Código de Convivencia, el PEI y los protocolos comunicativos con participación de todos los actores.	Mesas de trabajo por estamentos, sistematización de aportes, validación colectiva de documentos.	Directivos, docentes, estudiantes, familias, DECE	Documentos institucionales actualizados con registro de participantes.
4. Implementación de canales de comunicación	Establecer y operativizar canales formales, accesibles y diversificados para todos los actores.	Definición de canales por actor, elaboración de protocolos de comunicación, capacitación en su uso.	Directivos, personal administrativo, docentes	Manual de comunicación institucional, registros de uso de canales.
5. Mediación y acompañamiento	Fortalecer la capacidad institucional para gestionar conflictos mediante mediación y diálogo.	Formación en mediación para DECE y docentes tutores, implementación de protocolos de atención a conflictos.	DECE, docentes tutores, directivos	Registros de casos atendidos, protocolos aplicados, acuerdos firmados.
6. Evaluación y mejora continua	Valorar el impacto de las estrategias implementadas y ajustar las acciones en función de los hallazgos.	Aplicación de instrumentos cualitativos de evaluación de clima institucional, análisis de resultados, retroalimentación a la comunidad.	Directivos, DECE, comisión de evaluación	Informe de evaluación con indicadores de mejora, actas de retroalimentación.
7. Institucionalización de prácticas	Garantizar la sostenibilidad de las prácticas de comunicación inclusiva más allá de la gestión directiva actual.	Incorporación de prácticas en documentos institucionales, formación de líderes intermedios, revisión periódica de protocolos.	Directivos, docentes líderes, comunidad educativa	Actualización del PEI y Código de Convivencia, designación de responsables de comunicación institucional.

Nota. La ruta fue construida a partir de los hallazgos del estudio y puede ser adaptada a las condiciones específicas de cada institución educativa. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El presente artículo da lugar a un conjunto de conclusiones que vinculan los hallazgos empíricos con las aportaciones del marco teórico considerado.

La comunicación inclusiva es una práctica estructural de gestión educativa y no un recurso ocasional o de ornamento. La práctica sistemática de la comunicación inclusiva: una lengua clara, un canal accesible, un espacio real de participación, la cual inicia un proceso de construcción de un clima de confianza y de corresponsabilidad que va fortaleciendo el clima institucional de forma gradual. Este hallazgo sugiere que los directivos educativos deben incorporar una dimensión explícita de la comunicación inclusiva en sus planes de mejora institucional.

La práctica de la escucha activa, cuando se ejerce como práctica institucional y no solo como habilidad de un individual de este tipo de directivo, ejerce como forma de prevención de conflictos y contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia de todos los miembros de la comunidad educativa, tanto del personal directivo como de los docentes. La institucionalización de esa práctica a través de mecanismos formales y accesibles es una condición necesaria para que su impacto pueda ser sostenido y equitativo.

El liderazgo participativo favorece la generación de acuerdos colectivos y una repartición de responsabilidades por parte de la institución, extremo que potencia el compromiso de los docentes y, a su vez, reduce la dependencia de los procesos de mejora de la voluntad de personas concretas. La experiencia analizada corrobora que los documentos institucionales que se han construido de forma colectiva son los que generan un mayor compromiso de los miembros de la comunidad educativa para ponerlos en práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, M. V. R., Alcivar, O. U. E., Mendoza, B. L. P., Caicedo, M. V. V., y Alcivar, A. P. O. (2025). La interculturalidad en la educación: Un enfoque para la inclusión y el respeto a la diversidad cultural. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(2), 6515-6536. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17383

Apolo, L. M. I., Criollo, A. V. A., Cordero, J. A. G., Viveros, A. L. P., y Loayza, L. M. T. (2025). Impacto de la inclusión educativa en el rendimiento académico y el bienestar emocional de los estudiantes con necesidades educativas específicas. Ciencia y Educación, 6(1), 80-93. https://doi.org/10.5281/zenodo.14708871

Banegas, G. J. H., Zhingre, F. M. O., Adrián, A. F. V., y Lomas, L. M. V. (2024). El aprendizaje colaborativo en el fomento de la convivencia escolar: Una visión que trasciende el aula. Revista Social Fronteriza, 4(4), e44391. https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(4)391

Bocanegra Collazos, R., Gutierrez Tirado, R. A., Gómez Arce, R. M., Nolasco Carbajal, E., Pernalete Lugo, J., Pongo Mendo, E. G., y Quispe de la Torre, D. (2023). Clima escolar, inteligencia emocional y psicología educativa en los espacios de aprendizaje. Editorial Científica Multidisciplinar.

Ecuador. (2011, reformada en 2023). Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Registro Oficial Suplemento n.° 417. Asamblea Nacional.

Falcón, A. L., y Serpa, G. R. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: Significación para la investigación educativa. Revista Conrado, 17(S3), 22-31.

Mamani, M. Y. C., Mamani, G. J. C., Vilcanqui, Y. D. D., y Castillo, W. W. C. (2024). Aprendizaje activo y participativo en el aula. Editorial Idicap Pacífico. https://doi.org/10.53595/eip.015.2024

Mejía, A. L. M., Cruz, I. P. Q., Cimisterra, R. E. Y., Macías, J. E. G., y Sarasti, S. V. Y. (2025). Habilidades sociales en estudiantes de Educación Básica: Pilares del bienestar emocional y del éxito académico. Ciencia y Educación, 6(4.1), 34-47. https://doi.org/10.5281/zenodo.15420749

Moreno-Tallón, F., y Guasp, J. J. M. (2025). Educación inclusiva e inclusión social: Un compromiso comunitario. Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria, 37(2), 145-162. https://doi.org/10.14201/teri.32183

Quiróz, R. M. R., y Casal, J. D. (2025). Barreras al aprendizaje y la participación de estudiantes con diversidad funcional en el sistema educativo hondureño. Revista Científica Multidisciplinar SAGA, 2(4), 403-420. https://doi.org/10.63415/saga.v2i4.295

Ramón Parra, J. P. (2025). Fomento de la convivencia escolar a través de la asignatura de Educación Física: Una revisión sistemática [Tesis de maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Rodríguez, I. D. P. R., Álvarez, L. I. D., Coello, J. J. B., Gómez, I. A. P., Vélez, Y. P. R., y Méndez, Y. X. O. (2024). Implementación de modelos educativos inclusivos: Retos y oportunidades. South Florida Journal of Development, 5(2), 755-768. https://doi.org/10.46932/sfjdv5n2-028

Saltos, M. M. C., Vera, A. P. G., Pardo, E. V. R., Chacaguasay, S. B., Crespo, A. B. O., y Obando, J. M. R. (2025). Liderazgo pedagógico y toma de decisiones en instituciones educativas. Revista Científica Multidisciplinar G-nerando, 6(1), 4489-4505. https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.609

San Nicolás, B. P., Chimbo, C. M. A., y Revelo, E. R. (2025). Desarrollo del sentido de pertenencia en la localidad de Lushianta en los estudiantes de octavo grado de básica superior. Sinergia Académica, 8(3), 111-140. https://doi.org/10.51736/sa561

Santander, A. C. (2024). Claves para gestionar la convivencia: Clima escolar, aprendizaje y prevención de la violencia. Bonum.

Serrano, S. M. H., Vélez, D. B. D., Loor, N. J. M., Palma, R. C. F., Ardila, A. V. P., y Gómez, G. L. Q. (2024). La inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales en el aula regular: Estrategias y mejores prácticas. Revista Científica Multidisciplinar G-nerando, 5(2), 1325-1342. https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.38

Solís Mazariegos, S. B. (2025). Acoso escolar en la convivencia estudiantil del nivel medio de educación [Tesis doctoral]. Universidad de San Carlos de Guatemala.