

PRÁCTICAS DE GESTIÓN BASADAS EN LIDERAZGO Y SU IMPLEMENTACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE INCLUSIVIDAD DESDE LA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL

*MANAGEMENT PRACTICES BASED ON LEADERSHIP
AN THEIR IMPLEMENTATION TO GENERATION OF
INCLUSIVITY FROM THE STUDENT PERSPECTIVE*

Dr. Juan Francisco Caballero Torres

Doctor en Administración y Alta Dirección
Facultad de Contaduría y Administración U.L.
francisco.caballero@uadec.edu.mx
ORCID: 0000-0001-718-3123

Dr. Juan Gabriel Contreras Martinez

Doctor en Ciencias Agrarias
Facultad de Contaduría y Administración U.L.
jucontrerasm@uadec.edu.mx
ORCID: 0000-0002-7476-9256

Candidata a Dra. María Guadalupe Pérez Alvarado

Candidata a Doctora en Administración y Alta Dirección
Facultad de Contaduría y Administración U.L.
alvarado_maria@uadec.edu.mx
ORCID: 0000-0002-1960-140X

RESUMEN

El artículo examina las políticas y prácticas de gestión basadas en liderazgo implementadas en el ámbito educativo superior, con el propósito de impulsar la inclusividad desde el punto de vista estudiantil. A través de un análisis detallado, se investigan las habilidades empleadas por las instituciones para certificar un ambiente académico inclusivo, considerando la pluralidad de los estudiantes en términos de etnia, clase social y capacidades. El artículo estudia cómo el liderazgo institucional y las políticas de gestión desempeñan un papel importante en la creación de un clima pedagógico donde todos los estudiantes se sientan valorados y apoyados en su transcurso de aprendizaje. Además, se indaga la apreciación estudiantil sobre la firmeza de estas políticas, equilibrando los desarrollos y barreras para conseguir la inclusión. Si bien existen esfuerzos por parte de las instituciones, aún permanecen retos en la ejecución positiva de políticas de gestión que reconozcan las necesidades de los alumnos.

Palabras clave: Liderazgo Directivo; Gestión; Inclusividad

ABSTRACT

The article examines leadership based management policies and practices implemented in higher education, with the purpose of fostering inclusiveness from a student perspective. Through a detailed analysis, it investigates the skills employed by institutions to certify an inclusive academic environment, considering the plurality of students in terms of ethnicity, social class and abilities. The article studies how institutional leadership and management policies play an important role in creating a pedagogical climate where all students feel valued and supported in their learning journey. In addition, student appreciation of the strength of these policies is explored, balancing developments and barriers to achieving inclusion. While there are endeavour on the part of institutions, challenges remain in the positive implementation of management policies that recognize the needs of students.

Key Words: Executive Leadership; Management; Inclusiveness

INTRODUCCIÓN

La exclusión ocurre en situaciones cotidianas, directas y visibles en circunstancias socialmente aceptables, es por eso, que los avances en derechos humanos hacen de la inclusión un tema vital en la sociedad, especialmente en el sector educativo (Clavijo-Castillo, y Bautista-Cerro, 2020). La inclusión educativa en la Educación Superior es un tema crítico que requiere atención, debido a que afecta la educación de las personas y el desarrollo de una sociedad más justa e igualitaria (Aguilar-Parra, Reasco-Garzón, y Coello-Vásquez, 2024).

La palabra "incluir" significa ser parte de un todo; el concepto de inclusión aborda las diversas condiciones que conducen a la exclusión social y educativa de muchos estudiantes (Herrera de Toro, 2016). Por lo que, un enfoque de aprendizaje inclusivo enfatiza las necesidades del sistema escolar. Los planes de estudio, y los roles de liderazgo para garantizar la educación para todos parecen ser los primeros enfoques apropiados para cerrar las brechas de exclusión. Pero este enfoque se centra desproporcionadamente en niños y niñas con discapacidad que están clasificados con necesidades educativas especiales, por lo que es importante enfocar en la superación de barreras de marginación, exclusión y bajo rendimiento (Ainscow, Booth y Dyson, 2006), ya que, cuando se mira a las escuelas desde una perspectiva de inclusión, hay otras dimensiones que son relevantes y no siempre se consideran decisivas: por ejemplo, el desarrollo de una cultura inclusiva, la gestión del acceso, la participación de los estudiantes y la atención a la diversidad escolar. Todas estas dimensiones son las principales para crear escuelas inclusivas (Valdés-Morales, 2022).

El artículo examina las políticas y prácticas de gestión basadas en liderazgo implementadas en el ámbito educativo superior, que surgen de la necesidad de estar preparados para trabajar con grupos heterogéneos pertenecientes a condiciones socioeconómicas desfavorecidas ya que el principal problema de la educación actual es que los profesores la mayoría de las veces no están preparados para trabajar con grupos heterogéneos de estudiantes. Por lo tanto, es más difícil no sólo lograr resultados académicos, sino también participar activamente en la vida escolar, que viven quienes pertenecen a minorías culturales o tienen discapacidades físicas, o simplemente provienen de un entorno socioeconómico desfavorable (Murillo, Krichesky, Castro, y Hernández, s.f.).

Es así como la falta de experiencia de los docentes y directivos interactúan como líderes escolares preparados para trabajar con grupos heterogéneos y una desconexión entre teoría y práctica (Hammond, LaPointe, Meyerson, y Cohen, 2007) ya que los programas de formación docente y la educación continua no logran preparar a los educadores para trabajar en entornos inclusivos (Liasidou, y Antoniou, 2015) en las escuelas de nivel superior.

En la figura No 1 mostrada en la parte inferior se puede observar la promoción de una educación inclusiva a través del tiempo comprobando que existe falta de liderazgo ya que los directivos reconocen no contar con las habilidades necesarias para abordar los enfoques inclusivos (Cruz-Orozco, 2020). Al mismo tiempo que existe la necesidad de involucrar a las familias de los estudiantes para garantizar el éxito educativo (Crisol-Moya, y Romero-López, 2020).

Figura 1.

La promoción de una educación inclusiva a través del tiempo



Nota: Elaboración propia basado en García-Arias, Beltrán-Hueso, Aragón-Rojas, y Pinzón-Tietjen, (2023); Crisol-Moya, y Romero-López, (2020) y de la Cruz Orozco, (2020).

Al mismo tiempo la falta de estudios en relación con el tema en México se muestra como una falencia notable respecto a la investigación. Mostrando que únicamente la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) en los

Objetivos de Desarrollo Sostenible para abordar los desafíos que enfrenta la población mundial. Propone mediante una continuación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la provisión de educación de calidad (Smith, 2020).

BASES TEÓRICAS

EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Los programas de preparación de liderazgo escolar de calidad pueden impactar indirectamente los resultados de los estudiantes al mejorar la capacidad de los directores para mejorar la efectividad organizacional, el clima escolar y la colaboración docente (Orphanos, y Orr, 2014).

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El liderazgo directivo en las instituciones educativas juega un papel importante en su desarrollo académico, social y organizacional. Las decisiones de los gerentes y coordinadores de educación afectan directamente la calidad de la enseñanza, los estudiantes bien desarrollados y la eficiencia del equipo docente (Barre-Bustamante, 2022). Igualmente, el liderazgo directivo es una de las claves esenciales para cualquier institución educativa. Los líderes, como los jefes de la Sociedad de Educación, son responsables de la gestión de maestros, estudiantes y otros miembros para mejorar continuamente su educación (Montañez-Huancaya De Salinas, Palumbo-Pinto, Ramos-Vera, y Ramos-Vera, 2022). Sin embargo, no existe un único estilo de liderazgo que garantice el éxito en todas las situaciones. Los estilos de gestión directiva en las instituciones educativas son diferentes y dependen de las características de la escuela, el contexto social y cultural, los desafíos y los valores y principios del liderazgo (López-Martínez, 2013).

LA INCLUSIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El concepto de inclusividad se refiere a la creación de un entorno educativo, donde todos los individuos, independientemente de su origen, género, orientación

sexual, habilidades o creencias cuentan con las mismas oportunidades de participación, desarrollo y éxito. La inclusión no solo se relaciona con la inscripción de diferentes estudiantes, sino también con su integración y participación completa en todos los aspectos de la vida de la universidad (Pérez, y Fuentes, 2024). De acuerdo con Rogers, (2013), la inclusividad implica el compromiso institucional con la justicia social, promoviendo su acceso a los recursos educativos. A este respecto, la gerencia basada en la gestión inclusiva debe informarse para facilitar un entorno que reduzca los obstáculos sociales y de cultura, lo que garantiza que todos los miembros de la comunidad universitaria puedan desarrollarse completamente. En las últimas décadas, se ha generado un gran cambio en la educación inclusiva, lo que ha planteado preocupaciones sobre los maestros y directivos inmersos en la enseñanza y el desarrollo (Lojo, 2025).

PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Las instituciones de educación superior desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social, económico y cultural de un país. En un contexto global competitivo y cambiante, las instituciones educativas de nivel superior se enfrentan a retos complejos que requieren una gestión estratégica efectiva para garantizar su sostenibilidad y calidad educativa (Hernández, 2025). De esta manera la gestión educativa en las instituciones de educación superior se refiere al proceso de creación, planificación y coordinación de decisiones, recursos económicos y materiales para lograr objetivos educativos (Astonitas-Manayay, Rojas-Chávez, y Ortega-Cabrejos, 2024). Dichas estrategias de gestión se encuentran orientadas en diversos aspectos, como la planificación institucional; que proporciona una ruta para alcanzar los objetivos institucionales a largo plazo. Así las universidades deben definir su misión, visión y valores de manera que guíen las decisiones lo que debe incluir una evaluación del entorno interno y externo y el análisis de factores como el perfil de los estudiantes, las tendencias educativas, las demandas del mercado laboral, las políticas gubernamentales y las expectativas de la sociedad (Hernández, 2025).

RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS INCLUSIVAS

La introducción de estrategias inclusivas se ha convertido en una necesidad importante en organizaciones e instituciones educativas (Ayala, 2024). La naturaleza intrínseca de la educación inclusiva ha generado diversas definiciones, debido a que no existe un procedimiento para su implementación y a la confusión sobre el enfoque de "inclusión para todos", ya que no integra apropiadamente las necesidades pedagógicas de cada alumno debido a las restricciones de espacio, recursos y apoyo (Woodcock, y Anderson, 2025). La inclusión, entendida como la creación de un entorno que permite a las personas participar de manera justa, independientemente de su género, raza, orientación sexual, discapacidad, origen socioeconómico u otras características, es el principio que promueve la justicia social y el respeto por la diversidad (Gámez, y Rodríguez, 2025). A pesar del cumplimiento de las estrategias inclusivas, la implementación efectiva enfrenta desafíos que incluyen cambios en los miembros de la comunidad universitaria, las restricciones presupuestarias y la falta de educación especial para los educadores (Parra, Hermenejildo, Pozo, González, y Rengifo, 2025).

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

El liderazgo es esencial en cualquier organización, ya que proporciona dirección, motiva a los empleados, gestiona el cambio, desarrolla el talento y da forma a la cultura organizacional (López-Martínez, 2013), en el ámbito educativo el análisis del liderazgo directivo como estrategia de gestión para la generación de inclusividad en instituciones del nivel superior permite identificar las necesidades individuales y adaptar las metodologías de enseñanza de forma efectiva. De acuerdo con Mamani-López, (2018) el liderazgo es el progreso de convencimiento por medio del que un individuo estimula a un grupo a adquirir objetivos trazados por el líder, por eso, las empresas que logran consistentemente buenos resultados en pruebas externas y suelen contar con equipos de gestión de mayor calidad (Barber, y Mourshed, 2008); igualmente, el liderazgo es un atributo significativo en la administración ya que la facultad para orientar efectivamente es fundamental para ser buen administrador (Mamani-López, 2018).

METODOLOGÍA

Dados los aspectos teóricos y contextuales, el método de investigación utilizado para el diseño de la investigación fue un enfoque mixto, no experimental, ya que, de acuerdo con Sampieri, (2018) este tipo de enfoque permite lograr un mejor entendimiento del fenómeno estudiado. La población de estudio está constituida por ciento cincuenta alumnos, correspondientes a cinco grupos de los grados quinto y sexto procedentes a las carreras de Licenciado en Contabilidad Pública, quienes representan el grupo sobre el que se generalizan los hallazgos. Del mismo modo la selección de la muestra se realizó mediante un método no probabilístico (Tashakkori, y Teddlie, (2010); y Teddlie, y Yu, (2007), De manera general el tamaño de la muestra fue determinado a conveniencia por el interés del estudio relacionado con conocer información del entorno en la institución (Creswell, y Clark, 2017).

Respecto a la recolección de datos, se analizaron las Escala de Evaluación de la Inclusión (EEI) para centros y servicios para personas con discapacidad de Ortega, Soto, y Río, (2019), así como, la Ruta de gestión escolar fundamentada en prácticas inclusivas descrita por Barrios-Nieto, y Guancha-Cerón, (2023) y mediante la evaluación metodológica de expertos, conocida también como Método Delphi, que es un método de investigación cualitativa utilizado para lograr opiniones de expertos utilizando entrevistas secuenciales (Reguant-Álvarez, y Torrado-Fonseca, 2016), fue efectuada la etapa de la validación del procedimiento y las técnicas utilizadas en el estudio.

Los aspectos éticos se tienen en cuenta durante todo el proceso. En este sentido, está integrado en el cuestionario: una introducción que describe el estudio, propósito voluntario y anónimo. El paquete SPSS —Estatista (V.21) se utilizó para el análisis. Las pruebas utilizadas en el análisis responden tanto a las estadísticas descriptivas (medidas de tendencia central, variaciones y frecuencias) como medias de comparación.

RESULTADOS

Para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, los datos fueron sometidos a la prueba alfa de Cronbach de validación obteniendo un 0.960 (96%) de confiabilidad, así mismo, en la tabla No 1 se observan las principales medidas de tendencia central

Tabla 1.
Interpretación de prueba ABS-S:2 a la escala CIF-IA

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.960	150

	V1 Liderazgo	V2 Gestión Institucional	V3 Inclusión	V4 Calidad Educativa
Media	3.63	3.45	3.58	3.53
Mediana	3.61	3.50	3.58	3.58
Desviación Estándar	0.29	0.18	0.10	0.13

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Muestra (n) = 150

Derivado del análisis los resultados obtenidos por la aplicación de una encuesta orientada y validada por su Alpha de Cronbach se presentan los siguientes resultados sintéticos:

En la subescala denominada Liderazgo, se aprecia que más del cincuenta por ciento de la población cincuenta por ciento de la población están de acuerdo con la importancia del Liderazgo en la generación de inclusividad, y en que <<En la institución se reconoce la igualdad de las personas independientemente de factores personales, sociales y culturales>> ($\bar{x}=4.14$) así como en que <<En la institución se respetan los derechos de las personas>> ($\bar{x}=3.93$).

Tabla 2.
Estadística descriptiva de la variable compleja Liderazgo

	Variable liderazgo	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Varianza	Curtosis
V1	En la institución se reconoce la igualdad de las personas independientes de factores personales, sociales y culturales	4.14	4.00	4 ^a	1.027	1.055	1.153
V2	En la institución se respetan los derechos de las personas.	3.93	4.00	4	1.328	1.764	2.206
V3	En la institución se valora la diversidad, individualidad y el potencial de cada personal.	3.43	4.00	4	1.016	1.033	1.427
V4	Todas las personas que tiene relación con la institución se sienten parte de ella.	3.29	3.00	3	0.726	0.527	1.53
V5	Todos en la institución sienten que son parte del proyecto al que pueden aportar algo	2.93	3.00	3	0.829	0.687	1.16
V6	La institución cuenta con sistema de estímulos o reconocimientos a los logros de los estudiantes con necesidades educativas especiales	3.07	3.00	4	1.141	1.302	-0.865
V7	La evaluación de las diferentes actividades que se realizan motiva a todos a mejorar	3.57	4.00	4	0.852	0.725	0.103
V8	Las aulas de clases poseen espacios amplios, suficientes, organizados con adaptaciones para el aprendizaje de todos los estudiantes	3.21	3.50	4	1.1122	1.258	-0.515
V9	La institución cuenta con mecanimos que permiten conocer las necesidades, al igual que las expectativas de todos los estudiantes	3.29	3.00	3	0.469	0.22	-1.034
V10	La escuela cuenta con una política que hace seguimiento al rendimiento escolar de las personas con necesidades educativas	3.14	3.00	4	0.864	0.747	-1.635
V11	Los estudianres con necesidades educativas que reprobren el año escolar repiten el grado en la institución	3.5	4.00	4	0.941	0.885	3.177
V12	La institución cuenta con una política de control para la deserción que monimiza los factores que inciden en el retiro de los estudiantes	3.07	3.00	3	0.917	0.841	0.447

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Muestra (n) = 150

En la subescala denominada Gestión Institucional, se aprecia que más del cincuenta por ciento están de acuerdo con la importancia de <<Las políticas de la institución favorecen el ejercicio de derechos de los miembros de la comunidad>>

($\bar{x}=3.43$). y consideran que: <<La institución no tiene cuantificado la cantidad de estudiantes con necesidades educativas especiales>> ($\bar{x}=2.57$) y que <<La estructura de la institución no promueve la inclusión>> ($\bar{x}=2.57$).

Tabla 3.

Estadística descriptiva de la variable compleja Gestión Institucional

	Variable liderazgo	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Varianza	Curtosis
V13	La estructura de la institución promueve la inclusión	2.57	3.00	1ª	1.342	1.802	-1.9
V14	La gestión de la institución implica a todos en la toma de decisiones, conciliando intereses y repartiendo tareas	3.21	3.50	4	0.975	0.951	0.357
V15	Las políticas de la institución favorecen el ejercicio de los derechos de los miembros de la sociedad	3.43	3.50	4	0.852	0.725	-0.296
V16	Todas las personas en la organización pueden participar en aquellas actividades que les interesan porque tiene los apoyos necesarios	3.21	3.50	4	1.122	1.258	-0.515
V17	En los procesos y proyectos de la institución se ve reflejada la filosofía de la inclusión	3.21	3.50	4	0.975	0.951	0.367
V18	En la misión, visión, principios institucionales se ve reflejada la inclusión asimismo la calidad educativa como el centro de desarrollo de la institución	3.21	3.50	4	1.188	1.412	0.008
V19	La institución cuenta con una estrategia de inclusión para estudiantes de diferentes grupos (poblaciones diversas)	3.00	3.50	4	1.359	1.846	-1.256
V20	La institución tiene cuantificado la cantidad de estudiantes con necesidades educativas especiales	2.57	3.00	3	0.852	0.725	0.103

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Muestra (n) = 150

En la subescala denominada Inclusión, se aprecia que más del cincuenta por ciento están de acuerdo con, <<La institución gestiona la articulación de entidades o instituciones que favorezcan los procesos de inclusión en la escuela>> ($\bar{x}=3.50$), <<El respeto y la aceptación de todos son clave para que nadie se sienta excluido >> ($\bar{x}=3.64$), <<El seguimiento de los logros de diferentes grupos de estudiantes, permiten

abordar dificultades específicas>> ($\bar{x}=3.50$). Y en desacuerdo con la idea de que <<La institución de manera ágil, oportuna intercambia información con las familias o acudientes para la solución acertada de problemas o manejo de estudiantes>> ($\bar{x}=2.93$) y <<En la organización se valora la capacidad de todas las personas para desarrollar su potencial>> ($\bar{x}=2.79$).

Tabla 4.

Estadística descriptiva de la variable compleja Inclusión

	Variable liderazgo	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Varianza	Curtosis
V21	La estrategia de información de los presionales de la institución está diseñada para ayudarles a dar respuesta a la diversidad de las personas usuarias	3.29	3.50	4	1.069	1.143	0.187
V22	El seguimiento de los logros de diferentes grupos de estudiantes, permiten abordar dificultades específicas	3.50	3.50	3 ^a	0.76	0.577	0.158
V23	Las practicas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áeras, desarrollan un enfoque metodológico común en cuanto a métodos de enseñanza fleble que respondan a la diverdidad	3.21	3.00	4	0.975	0.951	-1.027
V24	La institución vela por la formación o capacitación de los docentes para poder responder a las necesidades educativas especiales	3.00	3.00	3	0.784	0.615	-1.256
V25	La institución hace partícipe de sus actividades a la sociedad	3.46	3.50	4	0.852	0.725	-0.296
V26	Las actividades se diseñan para fomentar la participación de las personas en la sociedad	3.43	3.50	4	0.646	0.418	-0.252
V27	Las políticas de la institución están orientadas a fomentar la participación de las personas en la sociedad	3.36	4.00	4	1.082	1.17	0.286
V28	Las personas usuarias, las familias, los profecionales y el equipo directico comparten una filosofía de inclusión	3.00	3.00	3	1.301	1.692	-0.85
V29	En la organización se valora la capacidad de todas las personas para desarrollar su potencial	2.79	3.00	3	1.369	1.874	-0.91
V30	La institución tiene una estrategia orientada a que todos en el mundo tengan la información y los apoyos necesarios para tener una vida independiente	3.29	3.00	3	0.611	0.374	-0.258
V31	El respeto y la aceptación de todos son clave para que nadie se sienta excluido	3.64	4.00	4	1.082	1.170	-0.94
V32	Las actividades que se realizan en la institución implican de forma activa a todas las personas favoreciendo su autonomía personas y la vida independiente	3.36	3.50	4	1.082	1.170	-1.246
V33	Las personas usuarias, las familias, los profecionales y el equipo directico comparten una filosofía de inclusión	3.07	3.00	3	0.917	0.841	0.447
V34	La institución cuenta con distintos canales de comunicación que facilitan a los padres de familia o acudientes concer tanto sus derechos como sus deberes, además de hacer parte de la asamblea o condejos de padres	3.29	3.00	3	0.994	0.989	1.164
V35	La institución gestiona la articulación de entidades o institucionales que favorezcan los procesos de inclusión en la escuela	3.50	4.00	4	1.092	1.192	-1.183
V36	La institución de manera ágil, oportunida intercambia información con las familias o acudientes para la solución acertada de problemas o manejo de estudiantes	3.96	3.00	3	0.997	0.995	0.327

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Muestra (n) = 150

En la subescala denominada Calidad Educativa, se aprecia que los valores de la media son representativos respecto al conjunto de datos, considerando así al grupo de datos como homogéneo, más del cincuenta por ciento de la población están de acuerdo con la importancia de la Calidad Educativa en la generación de inclusividad

la importancia de <<La estrategia pedagógica es coherente con la misión, visión, así como en los principios institucionales>> ($\bar{x}=3.57$). Y en desacuerdo en que <<La institución intenta mejorar sus procesos de trabajo y responder a las necesidades de cada persona>> ($\bar{x}=2.64$).

Tabla 5.
Estadística descriptiva de la variable compleja Calidad Educativa

	Variable liderazgo	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Varianza	Curtosis
V37	La institución intenta mejorar sus procesos de trabajo y responder a las necesidades de cada persona	2.64	3.00	3	1.082	1.170	0.592
V38	La institución tiene una política de mejora continua orientada a solucionar los problemas que las discapacidades plantean	2.93	3.00	1 ^a	1.492	2.225	-1.415
V39	La institución cuenta con un plan de estudios que le da importancia a la enseñanza - aprendizaje de contenidos actitudinales, valores, normas relacionadas con las diferencias individuales, raciales, culturales, familiares, que permiten comprender la diversidad	2.86	3.00	1	1.562	2.440	-1.469
V40	La institución identifica las buenas prácticas pedagógicas que reconocen la diversidad de la población	3.14	3.50	4	1.512	2.286	-1.393
V41	Las actividades puestas en marcha en la institución son accesibles para todos	3.14	3.50	4	1.167	1.363	-1.004
V42	Las estrategias de evaluación permiten a todos los estudiantes mostrar sus habilidades	3.21	3.00	3	1.122	1.258	0.015
V43	Las actividades que se realizan en la institución utilizan los recursos que existen en la sociedad (espacios de ocio, asociaciones, empresas, servicios públicos, etc.)	3.29	3.00	3 ^a	0.726	0.527	-0.732
V44	Las estrategia pedagógica es coherente con la misión, visión, así como en los principios institucionales	3.57	4.00	4	1.089	1.187	-1.123
V45	La escuela cuenta con mecanismos de apoyo flexible para los estudiantes con necesidades educativas	3.07	3.00	3 ^a	1.269	1.610	-0.404

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Muestra (n) = 150

DISCUSIÓN

El análisis de las políticas y prácticas de gestión basadas en liderazgo en el contexto de la educación superior ha demostrado ser un tema difícil, pero esencial para crear un entorno académico inclusivo. Durante el estudio, ha sido posible determinar cómo las diferentes

prácticas de gestión tienen un impacto directo en las percepciones de la inclusión de los estudiantes en las instituciones de educación superior. Los descubrimientos más importantes, su impacto y las áreas que aún deben abordarse se analizan a continuación.

El liderazgo como impulsor de la inclusividad: Uno de los descubrimientos más relevantes en el estudio es que la

gestión institucional juega un papel clave en el diseño de la inclusión. Sin embargo, es importante tener en cuenta que para que la política sea efectiva, deben introducir. Las prácticas de liderazgo que promueven el enfoque de participación y cooperación en el que los estudiantes tienen un lugar para expresar sus puntos de vista se adaptan mejor a los principios inclusivos. Las instituciones que han alcanzado un mayor grado de inclusión son aquellas en las que los gerentes están obligados no solo a adoptar la toma de decisiones académicas, sino también con el desarrollo de estudiantes integrados, teniendo en cuenta su cultura, la diversidad socioeconómica y de género.

Los retos en la implementación de políticas inclusivas:

Aunque las políticas inclusivas tienen el potencial de transformar el entorno académico, la implementación eficiente sigue siendo un desafío. El aspecto repetido de la reacción de los estudiantes es la falta de monitoreo y evaluación de políticas. Muchas instituciones tienen iniciativas para promover la inclusión, a menudo eclipsadas por la falta de recursos económicos y humanos. Además, la resistencia al cambio en los sectores de la comunidad universitaria, incluyendo personal administrativo y académico, obstaculiza la ejecución exitosa de dichas políticas. La falta de capacitación en la gestión inclusiva entre los maestros y el personal administrativo también fue un obstáculo importante. Para que la política sea realmente inclusiva, los gerentes necesitan recibir educación constante sobre diversidad, justicia e inclusión, además de tener la voluntad de poner en práctica lo aprendido en sus interacciones diarias con los estudiantes.

La importancia de la participación estudiantil: Un descubrimiento importante del estudio es la percepción de los estudiantes sobre la importancia de incorporar procesos de toma de decisiones que influyen en su experiencia académica. Las instituciones que han logrado establecer mecanismos efectivos para la participación de los estudiantes, como el diálogo, han experimentado una mayor sensación de inclusión. Los estudiantes no solo se benefician de la implementación de políticas inclusivas, sino también de su compromiso de respetar y cumplir con su compromiso y la efectividad de esta política.

El impacto de las políticas inclusivas en el bienestar estudiantil:

El estudio enfatiza que la introducción de políticas inclusivas debe centrarse no solo en los aspectos académicos, sino también en los emocionales y sociales de los estudiantes. Los estudiantes que perciben el entorno inclusivo tienden a sentirse más apoyados por su desarrollo personal y académico, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento. Por ejemplo, el programa de tutores, el apoyo psicológico disponible y la creación de un espacio seguro se mencionan como los factores clave de mejora.

Recomendaciones para fortalecer las políticas inclusivas:

A partir de los resultados del estudio, es aconsejable fortalecer las instituciones de educación superior en su concentración en la capacitación continua de sus líderes. Además, se debe dar un mayor protagonismo a los estudiantes en la formulación de políticas, no solo como beneficiarios, sino como cocreadores de las estrategias inclusivas. El desarrollo de la cultura institucional, que se centra en la diversidad y la justicia, debe ser una de las elecciones básicas de la gestión de la educación. La introducción de investigaciones periódicas, grupos focales y otras herramientas de retroalimentación permite a las autoridades personalizar sus enfoques y garantizar que la política de inclusión no solo sea efectiva sino también sostenible.

CONCLUSIONES

Al analizar las perspectivas de los estudiantes, se ha demostrado que la gestión institucional juega un papel crucial en la promoción de la cultura inclusiva, lo que no solo contribuye a la igualdad de oportunidades, sino que también fomenta la participación activa de todos los estudiantes.

En primer lugar, es importante reconocer que la política de gestión debe diseñarse estratégicamente para prevenir los diversos obstáculos que enfrentan los estudiantes, especialmente para los grupos históricamente marginados. Esto incluye el

establecimiento de programas de apoyo académico, social y emocional, así como la capacitación continua de los docentes para que puedan personalizar su enfoque para una variedad de necesidades de los estudiantes.

En segundo lugar, la práctica de gestión debe incluir la participación y la voz de los estudiantes en la decisión que influye en su experiencia universitaria. Los resultados del estudio indican que las instituciones que promueven la comunicación abierta entre estudiantes y directivos logran una mayor satisfacción y compromiso de los estudiantes, creando un espacio donde se evalúan la diversidad y la equidad.

Finalmente, es necesario que la política inclusiva sea constantemente monitoreada y evaluada. La introducción de los mecanismos continuos de retroalimentación y evaluación no solo le permite medir la efectividad de la práctica utilizada, sino que también facilita las estrategias de adaptación y gestión constantes.

En conclusión, el liderazgo para la educación superior tiene un impacto directo en la inclusión. Para lograr una verdadera transformación, es importante que la política y la práctica de gestión estén de acuerdo con el enfoque orientado al estudiante que reconoce la diversidad como una fuerza y promueve el entorno de aprendizaje en el que todos los estudiantes, independientemente de su origen, pueden alcanzar su máximo potencial.

BIBLIOGRAFÍA

- Ainscow, M., Booth, T., & Dyson, A. (2006). *Improving schools, developing inclusion*. Routledge.
- Aguilar Parra, J. C., Reasco Garzón, B. C., & Coello Vásquez, V. J. (2024). La inclusión educativa en la educación superior: desafíos y perspectivas en Ecuador. *Revista InveCom*, 4(2).
- Astonitas Manayay, C., Rojas Chávez, M. Y., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2024). Estrategias de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), 81-94.
- Ayala, S. (2024). Perfil del docente de la educación superior para la educación inclusiva en una universidad privada de Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, 3.
- Barre-Bustamante, J. (2022). Estrategias de liderazgo inclusivo para fortalecer la práctica inclusiva del docente de la ciudad de Guayaquil-Ecuador. *Cátedra*, 5(2), 98-112.
- Clavijo Castillo, R. G., & Bautista-Cerro, M. J. (2020). La educación inclusiva. Análisis y reflexiones en la educación superior ecuatoriana. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(1), 113-124.
- Creswell, JW y Clark, VLP (2017). *Diseño y realización de investigaciones con métodos mixtos*. Publicaciones de Sage.
- Crisol Moya, E., & Romero López, M. A. (2020). El liderazgo inclusivo como estrategia para evitar el abandono escolar: opinión de las familias.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, MT y Cohen, C. (2007). Preparar líderes escolares para un mundo cambiante: lecciones de programas ejemplares de desarrollo de liderazgo. Estudio de liderazgo escolar. Reporte final. Instituto de Liderazgo Educativo de Stanford.
- de la Cruz Orozco, I. (2020). Educación inclusiva en el nivel medio-superior: análisis desde la perspectiva de directores. *Sinéctica*, (54).
- Gámez, J. J. R., & Rodríguez, L. M. D. (2025). Desafíos para la inclusión en la universidad: percepciones estudiantiles en Sinaloa. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30).
- Hernández, L. S. (2025). El Sistema Educativo Mexicano: una perspectiva propositiva hacia 2030. *Voces de la educación*, 10(19), 41-60.
- Herrera De Toro, C. (2016). La educación inclusiva, ¿una escuela para todos?
- Liasidou, A. y Antoniou, A. (2015). Liderazgo de los directores para la justicia social y la inclusión. *Liderazgo y gestión escolar*, 35 (4), 347-364.
- Lojo, JM (2025). Percepciones de docentes y líderes sobre cómo el desarrollo profesional y el apoyo de los líderes impactan la eficacia docente en un aula inclusiva: Un estudio cualitativo básico (Tesis doctoral, American College of Education).
- López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones.
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas.
- Murillo, F. J., Krichesky, G., Castro, A. M., & Hernández, R. (s.f.) Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación Leadership for school inclusion and social justice. *Contributions of research*.
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *We Can End Poverty: MILLENNIUM Development Goals and Beyond 2015*. <https://www.un.org/millenniumgoals>
- Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational management administration & Leadership*, 42(5), 680-700.
- Parra, M. P. P., Hermenejildo, S. M. G., Pozo, L. C. A., González, O. F. T., & Rengifo, D. R. M. (2025). La Educación Inclusiva. Un Reto para los Educadores. *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 704-723.
- Pérez, F. X. P., & Fuentes, A. (2024). D. G. NTERACCIONES PROFESOR-ALUMNO EN AULAS CON ORIENTACIÓN INCLUSIVA. *La Espera* 2, 65.
- Reguant Álvarez, M., & Torrado Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 2016, vol. 9, núm. 2, p. 87-102.
- Rogers, C. (2013). Educación inclusiva y discapacidad intelectual: una reflexión sociológica con Martha Nussbaum. *Revista Internacional de Educación Inclusiva*, 17 (9), 988-1002.
- Smith, M. J. (2020). Sustainable Development Goals: Genuine global change requires genuine measures of efficacy. *Journal of maps*, 16(1), i-iii. <https://doi.org/10.1080/17445647.2020.1749386>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*.
- Valdés Morales, R., & Gómez-Hurtado, I. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educativa*, 58(2), 47-68.
- Woodcock, S. y Anderson, J. (2025). Concepciones sobre las aulas: La influencia del conocimiento docente en la práctica inclusiva en el aula. *Revista Internacional de Investigación Educativa*, Open, 8, 100412.