

Competencias de liderazgo en entornos inclusivos en la educación**Leadership competencies in inclusive environments in education****Ruth Alejandra Peña Prado**

Universidad Lux

<https://orcid.org/0000-0003-2481-1951>DOI: <https://doi.org/10.59721/rinve.v2i2.27>**Resumen**

Las competencias de liderazgo en la educación son un conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que permiten a los líderes educativos crear y gestionar entornos inclusivos en donde todos los estudiantes, independientemente de sus características, puedan participar, aprender y desarrollarse plenamente. El líder inclusivo labora activamente para erradicar barreras que impiden el acceso y la participación de todos los estudiantes, e impulsa una cultura escolar inclusiva a través del trabajo colaborativo, involucrando a toda la comunidad en los ambientes de enseñanza-aprendizaje. El presente estudio es de tipo bibliográfico, basado en una revisión documental, transversal y descriptiva. Se han identificado principios, fundamentos y elementos sobre las competencias y el liderazgo inclusivo en la educación, mismos que se analizan y relacionan con investigaciones de diversos autores, para así generar una reflexión crítica y reflexiva sobre el tema en cuestión. Los resultados indican que existe una necesidad de que el profesorado se adapte a los desafíos y cambios constantes de la educación; haciendo un uso adecuado de la tecnología inclusiva, generando entornos colaborativos y productivos, implementando estrategias educativas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y fomentando en sus estudiantes valores fundamentales como el respeto, la equidad, la empatía, la solidaridad y la justicia social.

Palabras clave: inclusión; competencias docentes; liderazgo educativo**Abstract**

Leadership competencies in education are a set of abilities, knowledge, skills and attitudes that allow educational leaders to create and manage inclusive environments where all students, regardless of their characteristics, can participate, learn and develop fully. The inclusive leader

actively works to eradicate barriers that prevent access and participation for all students, and promotes an inclusive school culture through collaborative work, involving the entire community in teaching-learning environments. The present study is bibliographic, based on a documentary, transversal and descriptive review. Principles, foundations, and elements of competencies and inclusive leadership in education have been identified, analyzed, and connected with research from various authors in order to generate a critical and thoughtful reflection in question. The results indicate that there is a need for teachers to adapt to the challenges and constant changes in education; making appropriate use of inclusive technology, generating collaborative and productive environments, implementing educational strategies to improve the teaching-learning process, and promoting fundamental values such as respect, equity, empathy, solidarity and social justice in their students.

Keywords: inclusion; teaching skills; educational leadership

Introducción

La administración educativa enfrenta desafíos permanentes tanto en su gestión como en la intervención y funciones de sus directivos, debido al cambio y transformación constante de las tendencias y demandas académicas globales. Dichos directivos tienen el compromiso vocacional de convertirse en líderes y agentes de cambio, cuya responsabilidad sea dirigir las instituciones educativas de manera eficiente, particularmente en conducir al estudiante hacia un desarrollo holístico e integral, en donde pueda crecer personal y profesionalmente. A su vez, el liderazgo directivo debe distinguirse a través del vínculo con otras instituciones, en la calidad de su servicio académico, así como en la implementación eficaz de metodologías activas que promuevan el trabajo colaborativo y el aprendizaje significativo a través de la experiencia y el dinamismo. Un directivo líder es aquel que genera seguridad, credibilidad y confianza en su comunidad educativa, mejorando y reformando las oportunidades en áreas de mejora, quien resuelve conflictos de manera creativa y determinante. Por su parte, la OECD (2019) menciona que en Latinoamérica existen desigualdades en el ámbito laboral, en donde la disparidad de género en las oportunidades brindadas en la profesión docente y administrativa del sector académico es latente. Por consiguiente, América Latina tiene la encomienda de generar estrategias para fortalecer las funciones directivas, así como los perfiles líderes que fomenten y promuevan un entorno escolar participativo, dinámico, cooperativo y formativo (Pino y Chalco, 2024).

El liderazgo directivo de la actualidad demanda características inclusivas que estimulen un contexto académico centrado en la comunidad, en el respeto y en el favorecimiento del desarrollo pleno de todas las personas que la comprenden. A su vez, el liderazgo debe enfrentarse a la exclusión social, a la marginación y a la discriminación; favoreciendo así al fomento de una cultura que valore la identidad personal y la diversidad en todas sus expresiones. Las instituciones educativas deben comprometerse a brindar recursos, así como una administración que facilite los medios indicados y pertinentes para poder gestionar eficientemente el proceso de académico. El liderazgo directivo es fundamental para poder ejecutar dicha gestión, a través de la constitución de una comunidad educativa que impacte en la atención de todas las personas que la comprenden, indistintamente del estrato social, estamento o etnia cultural de origen, necesidad especial, identificación de género, elección sexual, así como diversas características físicas, personales y/o sociales que dispongan. Un liderazgo positivo, propositivo, proactivo y preventivo, hará del desarrollo y proceso de la enseñanza-aprendizaje una experiencia enriquecedora y transformadora para la construcción de una sociedad inclusiva, íntegra y equitativa (Murillo y Duck, 2023).

Una institución educativa inclusiva se representa a través de su modelo académico que le permita cumplir con los objetivos institucionales y sociales que demanda la humanidad del presente, tales como: garantizar una educación de calidad con acceso universal, proporcionar recursos necesarios para crear ambientes de aprendizaje propicios para la igualdad de oportunidades, atender a la diversidad, fomentar los valores de respeto, solidaridad y empatía entre la comunidad educativa, suprimir las barreras de aprendizaje, facilitar espacios que posibiliten la participación activa de todos los estudiantes, desarrollar habilidades sociales y emocionales en los estudiantes que potencien sus talentos, juicio y autoestima, así como formar al profesorado en métodos y estrategias inclusivas que les permita adecuar sus prácticas académicas a las necesidades de todos los estudiantes. Las competencias y el liderazgo educativo son cruciales para lograr dichos objetivos, partiendo desde la dirección académica, hasta llegar a toda la comunidad escolar; a través de la mejora continua, la participación activa y la adaptación a las necesidades del alumnado. Para lograrlo, los dirigentes y líderes educativos deben contar con habilidades y destrezas que les permitan alcanzar los objetivos inclusivos planteados, en donde ejerzan competencias tales como: comunicativas, organizativas, emocionales, sociales, pedagógicas y tecnológicas. Los líderes inclusivos motivan a la administración educativa, al profesorado y a los estudiantes, a impulsar una cultura inclusiva, colaborativa, empática y diversa dentro de su entorno formativo (Valdés y Gómez-Hurtado, 2019).

Análisis teórico

La inclusión educativa

La inclusión y el liderazgo docente son parte de la mejora continua del sistema educativo desde hace relativamente 20 años en Latinoamérica. Es así como diversas instituciones, organismos y entidades concuerdan en que la educación es un derecho, la cual debe sustentar la igualdad de oportunidades y acceso para todos los individuos. Por consecuencia, las instituciones educativas deben transformarse conforme a las tendencias y necesidades actuales, cambiando sus paradigmas educativos y metodológicos, y adhiriendo inclusión tanto en su filosofía institucional como en sus modelos pedagógicos. La inclusión y la igualdad de oportunidades en la educación sigue siendo uno de los desafíos mundiales, tal como lo informa la UNESCO (2020), en donde se ha establecido como interés global la discusión sobre las desigualdades y disparidades educativas, específicamente en las comunidades vulnerables y en los grupos económicamente marginados. Dichos retos deben fomentar la inclusión educativa, con el propósito de que la humanidad reciba acceso a la educación, independientemente de sus características o necesidades, identidades de género, origen étnico, discapacidades, clases sociales, estatus socioeconómico, color de la piel, entre otros (Vera et al., 2020). Por tal motivo, los centros educativos deben contar con espacios de multiculturalidad, permitiendo superar los obstáculos de exclusión existentes (Romo et al., 2020).

El sistema educativo en México enfrenta el desafío de diseñar y brindar políticas públicas que ofrezcan una educación de calidad, independientemente de las condiciones de aprendizaje de sus habitantes. El artículo 12 de la Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad (2024) de dicho país, expone que se deben proveer las herramientas indispensables para promover la educación de los estudiantes que cuenten con alguna discapacidad, y a su vez, las instituciones educativas deben contar con los materiales y tecnología didáctica y pedagógica inclusiva, así como con personal docente capacitado en la intervención e integración de dichas personas con la comunidad educativa. No obstante, en la práctica real, los centros educativos carecen de apoyos físicos y económicos para apoyar a sus estudiantes discapacitados, y por ende, su docencia no se encuentra capacitada para atender las necesidades demandadas por dichos grupos; resultando en el abandono escolar o en la migración a centros particulares en donde si

cuenten con equipo, infraestructura y personal adecuados para su aprendizaje (López et al., 2022).

De acuerdo con Valdés (2022), la tendencia educativa de los últimos años ha cambiado hacia la atención a la diversidad, así como al estilo de aprendizaje del estudiante. Sin embargo, a pesar del auge de dicha tendencia, el liderazgo inclusivo en la educación sigue siendo un desafío, haciéndose latente la necesidad de continuar profundizando en su análisis y práctica en las instituciones. Por este motivo es que es indispensable diseñar y aplicar metodologías que permitan la inclusión educativa desde la administración y personal académico, desempeñando un rol directivo líder en la integración de los grupos social y económicamente vulnerables.

El personal administrativo y académico de las instituciones educativas deben identificar las clasificaciones en las que se cataloga la inclusión, para así poder atenderlas y enfatizar su liderazgo adecuadamente. Algunos de los tipos de inclusión más eminentes son los siguientes:

1. **Inclusión de estudiantes con discapacidades:** Este tipo de inclusión está orientada hacia las personas con discapacidades físicas, cognitivas, sensoriales o emocionales, que tienen dificultades en los entornos académicos regulares, por lo que las instituciones educativas deben adaptar su infraestructura física y digital, así como transformar sus metodologías de enseñanza para satisfacer las necesidades específicas de sus educandos. La educación inclusiva se debe entender como un entorno en donde se promueva y desarrolle una escuela para todos, indistintamente de las condiciones físicas, sociales o culturales de las personas que la asisten. La dirección académica debe promover y generar un ambiente metodológico, pedagógico y arquitectónico que posibiliten y favorezcan a las personas con discapacidades, permitiéndoles tener presencia y poder obtener un aprendizaje significativo como al resto de la comunidad educativa. Para lograr dicho reto, las instituciones deben adaptar su currículum con el objetivo de integrar a los estudiantes con discapacidad, erradicando segregaciones sociales o físicas (García y Vegas, 2019). Los centros educativos deben crear propuestas y acciones visibles que se ajusten a la accesibilidad de sus instalaciones físicas, tal como: destinar lugares de estacionamiento, estandarizar banquetas, adaptar sanitarios, instalar barandas, crear rampas, disponer de elevadores, entre otros (Pérez, 2019). Asimismo, las instituciones deben incorporar accesibilidad tecnológica, digital y comunicativa, atendiendo a la amplia diversidad de discapacidades físicas y cognitivas.
2. **Inclusión cultural y étnica:** Orientada a integrar a educandos de diversas culturas, etnias u orígenes, en donde se promueva el respeto y se le brinde valor a la diversidad cultural dentro de los espacios de enseñanza-aprendizaje. Por consiguiente, las instituciones deben adaptar sus modelos educativos para reflejar el orgullo y admiración hacia las múltiples tradiciones culturales de la humanidad. La discriminación y segregación étnica conlleva a un ambiente nocivo, fomentando un contexto excluyente y negativo entre la comunidad educativa. Los estudiantes que sufren de discriminación racial pueden llegar a experimentar dificultades en su capacidad de aprendizaje, y por lo tanto, tener éxito en su desempeño y finalmente, en sus estudios. La experiencia de exclusión resulta en un bajo autoestima, afectando la motivación por el estudio, por lo que las instituciones educativas deben promover una cultura de respeto y admiración por la diversidad cultural, derivando en un entorno positivo, de colaboración, convivencia y apoyo (Chulco y Espinosa, 2023). Las costumbres, tradiciones, valores, lengua, e interacción de las personas provenientes de sectores étnicos, no son comúnmente valorados en las comunidades académicas. Es así como dichas personas tienden a descaracterizarse étnicamente y adoptan los hábitos y prácticas de la sociedad en cuestión, con la finalidad de buscar aceptación (Kaplan y Sulca, 2021). Por lo tanto, los centros educativos tienen la responsabilidad de promover y fomentar ambientes de

enseñanza-aprendizaje inclusivos, en donde los estudiantes se integren de forma natural y sin prejuicios.

3. **Inclusión socioeconómica:** Es la integración de estudiantes o comunidades académicas de distintos niveles socioeconómicos; en donde las instituciones educativas incorporan a personas procedentes de entornos desfavorecidos, asegurando que tengan acceso a una educación de calidad.

Los sistemas educativos que segregan personas de distintos estados socioeconómicos suscitan por consecuencia sociedades segregadas, en cambio, los sistemas educativos que son equitativos e igualitarios suscitan sociedades incluyentes. La exclusión social es un dilema de interés mundial, en donde se han tomado medidas correctivas paulatinamente, ya que aún se encuentran instituciones educativas limitadas a segmentos poblacionales de estratos sociales y económicos altos. Según Murillo y Graña (2020), investigaciones actuales indican que Latinoamérica es la región con el mayor índice de segregación educativa por nivel socioeconómico en el mundo, cuestión que no alarma a los centros educativos, ya que dicho problema no es parte de las prioridades actuales. En los últimos años, América Latina ha crecido económicamente en ciertos sectores, aumentando consigo la brecha entre las distintas clases sociales; provocando disparidad y originando marginación y discriminación. A pesar del progreso económico de la región, la exclusión de las personas más desfavorecidas incrementa consigo, en donde las nuevas generaciones de estudiantes ingresan a las instituciones educativas bajo condiciones de una limitada integración social y en consecuencia, una potencial desigualdad de oportunidades. Por lo tanto, el sistema educativo debe considerar normativa y legislativamente metas para subsanar la segregación socioeconómica (Krüger, 2019).

4. **Inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE):** Esta inclusión está dirigida a los estudiantes que no tienen una discapacidad formalmente diagnosticada, sin embargo, requieren de adaptaciones curriculares o metodológicas de enseñanza-aprendizaje para que puedan obtener su máximo potencial.

Las personas con necesidades educativas especiales, mejor conocidas como NEE, son aquellos estudiantes que presentan necesidades educativas particulares para potenciar su proceso de aprendizaje, presentando una o múltiples dificultades, tales como: retención o comprensión, desarrollo de habilidades elementales en un contexto ordinario, interacción social o emocional, desenvolvimiento expresivo, entre otros. Para atender a dichos estudiantes, las instituciones educativas deben proveer recursos específicos o especializados, modificar su currículo y sus modelos de evaluación, brindar equipo físico y digital, diseñar modelos particulares de enseñanza, capacitar al personal docente en los diversos estilos de aprendizaje, generar participación de la comunidad educativa, entre otros. El sistema educativo tiene el compromiso de transformar la educación a través de sus centros académicos, teniendo como misión brindar estrategias inclusivas de calidad que den respuesta a las dificultades especiales de sus estudiantes; erradicando la discriminación y segregación social, y originando entornos inclusivos, diversos, holísticos y de igualdad de oportunidades (Carrión y Santos, 2019). A su vez, el rol del docente es fundamental, ya que debe estar debidamente capacitado, tener apertura actitudinal, y contar con las herramientas indispensables para poder atender a los estudiantes con una necesidad educativa especial dentro de aula (Arteaga y Begnini, 2022).

5. **Inclusión de género:** Promueve la equidad e igualdad de oportunidades en todos los estudiantes, indistintamente de su género, y erradica los estereotipos y discriminación educativa.

Las legislaciones educativas, la cultura política y social, así como los espacios de reflexión, no son suficientes para propiciar una equidad de género en las aulas, por lo que los centros formativos deben trabajar la igualdad de manera institucional, en conjunto con su

comunidad y no de manera aislada. La organización educativa es la responsable de crear inclusión a través de políticas transversales, normas, estatutos, programas y eventos que propicien una perspectiva de género aceptada y vista como igualitaria, y así prevenir la violencia sexual, física, verbal o psicológica. Los centros educativos tienen que abordar la discriminación y transformarla en una cultura de libertad, respeto e igualdad (García, 2021). La discriminación sexo-genérica persiste, afectando en el desarrollo y desempeño educativo, por lo que es un reto implementar principios equitativos e inclusivos institucionales y llevarlos a la práctica a través de modelos pedagógicos que sean abordados desde la docencia, y así crear una comunidad académica con valores de justicia, democracia y equidad. Dicho reto comprende la generación de una comunicación abierta, una socialización natural y el progreso del trabajo colaborativo, que en su conjunto resultan en un avance del proceso de inclusión. Por consiguiente, existe la necesidad de que cada centro académico diseñe e implemente una planeación estratégica que le permita continuar fortaleciendo la inclusión de género (Rivero et al., 2022).

6. **Inclusión lingüística:** Basada en la integración de estudiantes que dialogan en lenguas minoritarias, proporcionando un apoyo para la comprensión del idioma que se practique en la respectiva institución, y así poder asegurar una integración comunicativa y una participación académica.

La integración lingüística es parte de la inclusión social y cultural, la cual permite una comunicación efectiva entre la comunidad educativa. Existen restricciones en el desarrollo del aprendizaje en las personas provenientes de sitios interculturales, principalmente cuando no hablan el idioma del lugar en cuestión. Por ende, las instituciones educativas son las responsables de generar programas de integración mediante la enseñanza del idioma, y así mejorar las condiciones de aprendizaje y socialización. Herramientas como el Diseño Universal del Aprendizaje (DUA) son consideraciones elementales y relevantes para el proceso de inclusión en personas que dialogan otra lengua, integrando la multisensorialidad, los diversos tipos de expresión y las múltiples representaciones en las que se pueden abordar los programas académicos; desde la tecnología y la neurociencia. Asimismo, la docencia debe tener conocimiento del progreso lingüístico de sus estudiantes originarios y brindar apoyo especial en caso de requerirse, dando continuidad a la evolución de su conocimiento en la nueva lengua (Romo et al., 2020). El estudiante intercultural pasa por un proceso de integración tanto lingüística como cultural, por lo que es de considerar la implementación de técnicas de integración e inmersión social y comunicativa entre los residentes y los recién llegados. A través de la práctica e interacción social es como se pueden alcanzar niveles profundos de conocimiento del idioma, sin dejar a un lado la lengua materna, la cual no debe dejar de hablarse ni dejar de sentir orgullo por las raíces culturales originarias (Campos, 2019).

7. **Inclusión de estudiantes con altas capacidades:** Proporciona desafíos para los estudiantes que cuentan con un rendimiento extraordinario en una o múltiples áreas, garantizando que los mismos reciban una educación acorde a sus necesidades.

Los modelos educativos de los centros formativos están limitados a las necesidades de los estudiantes que cuentan con altas capacidades; las metodologías pueden llegar a ser repetitivas e implementadas a un ritmo pausado, lo que ocasiona en dichos estudiantes una falta de empatía, un disgusto por las sesiones académicas e inclusive acoso escolar. Por lo tanto, es relevante considerar una atención personalizada por parte de las instituciones educativas a los estudiantes en dicha condición, que les permita garantizar una inclusión académica y un desarrollo óptimo. Los desafíos que tiene la inclusión en las personas con altas capacidades intelectuales se centran fundamentalmente en desconocer la alta capacidad de dichas personas, por lo que se debe de capacitar al profesorado en la detección y sensibilización de los estudiantes con características sobresalientes, y así

proveer un ambiente de equidad social y académica. El diseño de un modelo formativo dirigido al cuerpo docente en temas de inclusión de estudiantes con altas capacidades es fundamental en un centro académico, teniendo como objetivo brindar un servicio instruccional de calidad a los estudiantes con dotes intelectuales altos (Barrenetxea y Martínez, 2020). Actualmente la alta capacidad intelectual es manifestada como una capacidad excepcional para comprender los contenidos curriculares, presentando un alto rendimiento académico en una o múltiples áreas del conocimiento. Es de suma importancia que el aprendizaje de los estudiantes con altas capacidades sea adaptado su ritmo, necesidades y gustos, adecuando las temáticas a abordar de forma personalizada. Si bien parte de la inclusión es proveer una atención homogénea al grupo estudiantil, se tiene que proporcionar un trato particular a los estudiantes altamente capacitados, con la finalidad de facilitarle una educación idónea, y a la par, ser parte de una comunidad dentro de los ambientes formativos en donde se instruyan diversos estilos de aprendizaje (Plata et al, 2021).

Cada uno de los tipos de inclusión educativa anteriormente mencionados, se centran en crear un ambiente académico de respeto, empatía y sensibilidad, en donde todos los estudiantes se sientan valorados, apoyados y capaces de alcanzar su pleno potencial. Para lograr dichos valores de equidad en una institución educativa, es indispensable contar con una dirección académica líder, con principios inclusivos que permitan una gestión proactiva y con una visión comprometida con su comunidad y con la sociedad de su entorno.

Liderazgo directivo y docente en las instituciones educativas

El desarrollo de las buenas prácticas inclusivas se origina en la dirección educativa; desde la visión de la institución hasta la filosofía del equipo directivo y de aquellas personas que lideran la administración académica, ofreciendo una gestión escolar inclusiva con un valor enriquecedor y diferencial (Valdés y Gómez-Hurtado, 2019). Según Leiva et al. (2019) en los centros académicos es en donde se generan las desigualdades sociales, legitimando las jerarquías sociales, así como el nivel socioeconómico. Es en las aulas en donde se debe propiciar una equidad social y en donde se tiene que promover la colaboración entre todos los estudiantes, fomentar la inclusión, los valores y los principios que impulsen la igualdad social. Asimismo, la dirección escolar es la responsable de diseñar una metodología pedagógica hacia un enfoque inclusivo que brinde estrategias innovadoras de incorporación colectiva, valorizando la participación entre la comunidad educativa.

Los directivos académicos de la actualidad requieren cumplir con los objetivos institucionales, así como con el compromiso de transformación social con su comunidad educativa, fortaleciendo la interrelación entre todos sus actores. Para lograrlo, es indispensable fomentar la sensibilización desde el interior de la administración, implementando acciones que le permita al profesorado ejecutar en el aula; mismas acciones que deben ser monitoreadas, retroalimentadas y evaluadas para garantizar que la inclusión educativa se esté llevando a cabo exitosamente. Por ende, la capacitación docente es imprescindible, la cual debe ser analizada a profundidad desde su diseño hasta su implementación, con la finalidad de ejecutar una implementación basada en la filosofía institucional, su modelo educativo y sus metodologías pedagógicas a abordar. El proceso de la formación profesional debe ser determinada bajo las condiciones sociales y culturales del entorno educativo a servir, situando las estrategias instructivas al contexto real (Córdova et al., 2021). Es así como el directivo se convierte en líder, cuando logra adoptar y adaptar actitudes y aptitudes de compromiso y responsabilidad con su comunidad y con la institución que preside.

La educación actual requiere satisfacer las necesidades de la sociedad, brindando formas y procesos innovadores de enseñanza-aprendizaje. El rol docente del presente no únicamente imparte una asignatura, su papel en la actualidad es brindar instrumentos que le permitan a los estudiantes construir su conocimiento a través del desarrollo de capacidades y habilidades que conlleven a ostentar de una independencia intelectual, crítica y reflexiva; trascendiendo en un liderazgo calificado. Por lo tanto, la dirección escolar tiene el compromiso de fomentar en su profesorado un sentido de responsabilidad de mantenerse actualizado en las tendencias educativas, así como en métodos pedagógicos que le permitan al estudiante desarrollarse exitosamente; haciendo uso de la tecnología, promoviendo la flexibilidad de la enseñanza, y creando estrategias didácticas dinámicas. Este estilo de espacios de enseñanza-aprendizaje se convierten en escenarios de trabajo colaborativo y cooperación en donde se estimula el gusto por la investigación, la creatividad, la sociabilización, impactando positivamente en el crecimiento del educando. Para lograr alcanzar la innovación educativa, es necesario que los docentes poseen cualidades y atributos profesionales que le permitan desempeñarse como mentores transformadores, en donde su experiencia sea demostrada a través de los resultados favorables de sus estudiantes (Rivera et al., 2023).

Vera et al. (2020) destacan la necesidad de una transformación en el liderazgo docente, motivando a sus estudiantes a convertirse en líderes en su desarrollo como profesionistas. La sociedad del presente requiere de una instrucción educativa humana, integral y global, en la que los estudiantes sean capaces de enfrentarse a una realidad compleja y a su vez, cuenten con las suficientes herramientas para brindar soluciones a las posibles adversidades a disputar. El contacto y la influencia que ejerce el docente en su espacio educativo es sustancial, ya que tiene la oportunidad de construir un ambiente propicio de interacción, creatividad y dirección, así como diseño y organización de la enseñanza. El profesor tiene el poder de orientar y guiar a sus educandos a formarse de manera independiente, buscando que se desarrollen mediante la búsqueda de los intereses mismos aunados a los tópicos a abordar. A través de una formación holística, es como se cimenta una atención y respeto por la justicia, la equidad, y la diversidad.

El fomento de una cultura equitativa sigue siendo uno de los principales desafíos de la educación. Para afrontar dicha misión, el liderazgo es fundamental en toda institución educativa, originándose desde la administración académica y permeándose en la acción docente, para finalmente crear un entorno inclusivo de forma innata. El liderazgo educativo coadyuva a una formación ética y de valores, en la que la comunidad sea capaz de abordar situaciones desde múltiples perspectivas sociales y culturales. Dichas perspectivas crean contextos de aprendizaje holísticos que impulsan la justicia social, la igualdad de oportunidades y el desarrollo sostenible. Por lo tanto, el liderazgo educativo para la justicia social debe ser uno de los principales atributos del directivo y docente en todo centro académico, con la misión de ejercer acciones éticas y moralmente responsables que potencialicen un clima escolar que legitime los derechos humanos (Concha et al, 2022).

Competencias y liderazgo educativo para una institución inclusiva

Valdés y Gómez-Hurtado (2019) destacan las prácticas de liderazgo como una concepción dinámica y dependiente de su contexto. Las prácticas de liderazgo surgen de las acciones e interacciones creadas entre la comunidad académica, las cuales deben ser diseñadas y basadas en los intereses colectivos, así como en el contexto de su entorno. Aunado a la interrelación de la sociedad educativa, el liderazgo comprende la praxis de la mejora continua, integrando acciones, competencias, aptitudes, experiencia y costumbres específicas. Las acciones de liderazgo derivadas de la administración educativa trascienden hasta el desarrollo cognitivo de los estudiantes, reformando consigo concepciones, pensamientos y hábitos culturales. Estas reformaciones son los resultados que derivan hacia una participación comunitaria, en donde se

desarrolla una formación inclusiva con atención a la diversidad; integrando el rendimiento escolar bajo una perspectiva de equidad y justicia social. Para lograr alcanzar un liderazgo educativo con un sentido inclusivo y cerrar brechas de desigualdad, se requieren diversas competencias y capacidades en los directivos y docentes académicos que les permitan ejercer con éxito el desarrollo pleno de su comunidad escolar y una cultura de bienestar igualitaria.

Algunas de las competencias y capacidades requeridas en los directivos y docentes educativos, son los siguientes:

1. **Empatía y sensibilidad:** Se entienden como la capacidad para comprender y valorar las diferencias individuales de los estudiantes, reconociendo sus necesidades y potencialidades.

El liderazgo de un directivo se manifiesta a través de acciones que resuelven eficientemente los conflictos presentados de manera colaborativa, se plantea metas alcanzables y no monopoliza la toma de decisiones. El liderazgo directivo es crucial para gestionar el desarrollo de sus educandos desde diversos ámbitos y áreas institucionales en las que se interrelacionan y comunican permanentemente, ya que la convivencia sana es clave para un óptimo crecimiento profesional. Un directivo con una visión sensible que lleve a la práctica la empatía con determinación, brinde apertura a la comunicación y a la retroalimentación, transformará positiva y paulatinamente la organización educativa. El líder educativo alcanzará la capacidad de la empatía a través de un trato personal, el trabajo en equipo, y el desarrollo de ambientes de enseñanza-aprendizaje de autocontrol, confianza y equilibrio emocional; resultando así en un perfil directivo (Muñoz et al., 2021). Del mismo modo, el papel del docente involucra la generación de resultados académicos y experiencias constituidas mediante las conexiones compartidas con sus discentes, en donde la comprensión de las conductas, de sus potencialidades e incluso de sus sentimientos, conlleva a un rendimiento escolar positivo. La empatía es una habilidad fundamental en los contextos educativos de la actualidad, ya que la comprensión y consideración de las emociones resultan en una valoración hacia la persona, fructificando el éxito en el logro de las metas académicas. Los centros formativos son los espacios idóneos para llevar a la práctica una empatía social, en donde sus acciones se multipliquen y potencien y así se superen los retos culturales que enfrenta el mundo presente. El profesorado es quien tiene un rol esencial en el diseño de nuevas ideas para reformar la realidad, comprendiendo los conflictos de la actualidad desde múltiples puntos de vista; con la capacidad de resolverlos holísticamente (Rodríguez et al., 2020).

2. **Adaptación de contenidos y metodologías:** Habilidad para modificar planes de estudio, materiales y estrategias de enseñanza-aprendizaje para crearlos de manera accesible y relevante para todos los estudiantes.

Las adaptaciones curriculares son las modificaciones a los contenidos de estudio o métodos de enseñanza para una cierta población, en la que se cambian elementos pedagógicos y didácticos. La finalidad de dichas adaptaciones es posibilitar la personalización académica, mediante cambios que el docente deberá introducir e implementar en su práctica en una o diversas áreas del conocimiento. Las modificaciones se realizan de acuerdo con el grado de dificultad o condición que experimentan los estudiantes, hasta quedar acorde a las necesidades de los mismos, y resultar en un desarrollo individual ideal. La flexibilidad en las adaptaciones curriculares y su modificación ante las demandas de las necesidades educativas de tendencia en conjunto con los actores académicos, otorgan un valor particular tanto al centro educativo como a su dirección. Sin embargo, el tiempo dedicado a los cambios curriculares y los recursos necesarios para la creación del material didáctico, continúan siendo limitantes para que el profesorado implemente inclusión educativa en la práctica profesional (López et al., 2021),

por lo que es fundamental que las instituciones educativas se comprometan a brindar espacios e instrumentos que le permitan al cuerpo docente adaptar los contenidos de acuerdo a las tendencias mundiales y a las necesidades de sus estudiantes.

El profesorado es el responsable de propiciar una igualdad de oportunidades en sus estudiantes dentro de los espacios de enseñanza, considerando los estilos de aprendizaje, su ritmo de estudio y sus necesidades; ejecutando adaptaciones de contenido de manera pertinente y adecuada que les permita a todos los educandos una participación equitativa de las actividades programadas a abordar. Las modificaciones curriculares deben integrar las características singulares de los discentes, ya sea que tengan alguna discapacidad o exista una disparidad de género, socioeconómica, étnica, cultural, lingüística, con necesidades especiales, con altas capacidades, entre otros. De acuerdo con UNICEF (2024), el diseño universal de aprendizaje (DUA) debe de transformar las prácticas, materiales y espacios formativos, adaptándose hacia aulas flexibles de aprendizaje, facilitando así la inclusión educativa. Por lo tanto, las modificaciones curriculares buscan lograr buenos resultados en estudiantes con dificultades académicas o sociales, y de esta forma lograr una atención a la diversidad aunada a un aprendizaje de calidad. Es inminente un cambio de percepción sobre la educación, renunciar a la instrucción tradicional y adoptar una formación creativa e innovadora que proporcione una atención holística e inclusiva y se ajuste las necesidades cognitivas de la actualidad; adaptando objetivos, competencias, métodos, actividades, materiales, tiempo, y evaluaciones para llegar a un aprendizaje significativo (Colorado y Mendoza, 2021).

3. **Trabajo colaborativo:** Competencia para trabajar en equipo con administrativos, docentes, familias, y especialistas en la creación de entornos de aprendizaje inclusivos.

El aprendizaje colaborativo es una metodología basada en la teoría de “aprender haciendo”, caracterizada por llevar a la práctica el currículo de manera cooperativa, colectiva, constructiva, resultando en el desarrollo de productos o proyectos vinculados al desarrollo profesional; los cuales benefician tanto a los estudiantes como a los docentes, por su proceso integral de aprendizaje y la experiencia adquirida. El trabajo colaborativo brinda oportunidades para obtener habilidades sociales, comunicativas y cognitivas, así como actitudes positivas con respecto a la interacción grupal y a la construcción del conocimiento. Dicho método formativo es una filosofía de enseñanza en la cual incita a los estudiantes a aprender entre sí, y en donde el dinamismo del trabajo y sus resultados son beneficiosos, dada la cooperación colectiva de ideas, pensamientos, concepciones y reflexiones aportados; alcanzando una cultura educativa holística. La relación creada entre los estudiantes y entre ellos y el profesorado, proyectan una comunidad integral que impacta fructíferamente en el proceso formativo (Damián et al., 2021).

El profesorado como toda la comunidad educativa deben fomentar un sentido social basado en la satisfacción del trabajo cooperativo, la estimulación y la identidad, de forma que la vinculación sea verdaderamente colectiva e integral. La práctica educativa en colaboración facilitará el desarrollo de la reflexión conjunta, el pensamiento complejo, las relaciones afectivas, y a su vez, se ampliará el sentido de responsabilidad por parte del docente en el proceso cognitivo de sus estudiantes; los cuales germinarán su propia identidad y perfeccionarán su evolución como futuros profesionistas. El trabajo colaborativo responsabiliza los roles y las actividades de cada uno de los miembros que componen su conjunto, mismos que deben ser designados de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada uno, con el objetivo de que los discentes se destaquen individualmente y logren grupalmente el éxito académico. Por lo tanto, el sentido de compromiso se origina cuando se establecen lazos de confianza, debido a que los estudiantes fortalecen vínculos de colaboración, seguridad y estima, reconociendo el mérito individual y grupal (Bonilla et al., 2019).

4. **Comunicación efectiva:** Capacidad para establecer una comunicación clara, abierta y respetuosa entre la comunidad educativa, incluyendo a aquellas personas con dificultades de aprendizaje o discapacidad.

La comunicación es la base de todo entorno académico, por lo que los responsables de las instituciones educativas deben contar con un liderazgo eficaz que brinde un contexto íntegro, respetuoso y justo; con la finalidad de apoyar a su comunidad a progresar conjuntamente. Tener una comunicación efectiva es un desafío que tiene toda administración de un centro educativo, debido a su proceso en el que los involucrados juegan roles de emisores y receptores, y en donde los canales de transmisión tienen elementos en los que se pueden producir cambios en el mensaje y el objetivo puede no alcanzarse con éxito. Sin embargo, cuando existe una comunicación eficaz, en donde el mensaje es codificado y decodificado, los roles de emisor y receptor pueden cambiarse y resultar en una retroalimentación, haciendo que la comunicación sea retroactiva, eficiente y relevante. En el ámbito educativo, el profesor se convierte en el emisor, codificando el contenido curricular, emitiendo mensajes a través de un canal directo dirigido al estudiante, fungiendo como principal receptor, el cual desarrolla un proceso personal de interpretación de la información. Dicha interpretación produce un mensaje que responde a la información recibida, coincidiendo o discrepando la misma, y permitiendo que los papeles de emisor por parte del docente y de receptor por parte del educando, puedan cambiarse (Reyes, 2021).

Como institución, su canal de comunicación debe ser mutuo, respetuoso, comprensivo y afectivo con los vínculos entre el docente-estudiante, especialmente con las personas que tienen dificultades de aprendizaje o alguna condición de discapacidad. El desarrollo de una comunicación efectiva propicia contextos motivadores y armónicos, permitiendo que la comunidad académica genere relaciones interpersonales de manera íntegra, ética y comprometida. Las relaciones interpersonales suscitadas, originan un clima organizacional grato, el cual permite la transmisión de ideas, reflexiones y conocimiento. Para lograrlo, la dirección educativa es la responsable de crear y promover canales de comunicación que enlacen la organización social con el órgano docente como con los estudiantes y familiares, posibilitando una interacción clara, precisa y natural, y capacitando a su personal docente a abordar una comunicación efectiva con sus estudiantes que tengan problemas cognitivos. La toma de decisiones con respecto a la comunicación realizada por parte de la dirección educativa debe manejarse con objetividad y validez, de modo que su comunidad académica proceda en virtud de los propósitos del centro educativo de forma cooperativa y pertinente. A su vez, la dirección escolar debe adoptar un papel estratégico que explore alternativas que enriquezcan la calidad personal, profesional e institucional de su comunidad (Bello, 2019).

5. **Resolución de conflictos:** Habilidad para gestionar situaciones complejas en el aula y fomentar un ambiente de respeto y apoyo mutuo.

Se entiende por conflicto escolar al proceso que compromete a dos o más personas que pasan por un evento de desacuerdo o incompatibilidad, en los cuales pueden incurrir los estudiantes, docentes o familiares, y en donde pueden ocurrir dentro de los ambientes educativos o bien en espacios externos en donde se lleven a cabo actividades académicas. En los ambientes de enseñanza, el profesorado es el responsable de determinar las razones por las cuales los estudiantes pasan por situaciones de conflicto, y a su vez, emplear medidas correctivas que inciten al estudiante a recapacitar y reconsiderar los motivos por los cuales los sitúan en dicha circunstancia. Esta retroalimentación, parte de crear consciencia en los involucrados sobre las actitudes, normas y valores que se transgreden, así como la insatisfacción que se genera, con el propósito de posibilitar un espacio reflexivo en donde se valore la conducta adoptada en todos los implicados. La resolución de

conflictos radica en implementar estrategias que examinen posibles soluciones al problema planteado, en donde se recomienda determinar el conflicto, estipular la respuesta al problema, realizar una lista de las posibles soluciones alternas, evaluar las repercusiones de cada posible solución, y finalmente evaluar los resultados. El proceso de resolución de conflictos debe propiciar la búsqueda de una solución que involucre a las partes con la intervención del mediador, quien debe contar con las habilidades de comunicación, persuasión, y negociación (Ramón et al., 2019).

Contar con un programa de prevención ante una situación de conflicto es sustancial en una institución educativa, ya que la misma debe estar preparada para actuar ante una disputa o una condición compleja de conflicto, de manera efectiva y en un período adecuado. La importancia de contar con un plan de prevención es el apoyo que genera al reducir la atmósfera de violencia en los espacios de aprendizaje. El objetivo de manejar una situación de conflicto supera el acto de lograr vencer o perder un problema, sino, de alcanzar un equilibrio entre el manejo emocional y la mejora de las relaciones personales, con la solución de una disputa. La intervención realizada en una resolución de conflicto debe ejecutarse analizando a profundidad el dilema y considerando mediarlo con buena voluntad de las partes involucradas; empleando un acuerdo que culmine de manera exitosa a largo plazo. Para conseguir dicho éxito, los mediadores académicos deben contar con habilidades formadas en mediación o conciliación de modo que la negociación sea profesional y competente. El rol principal de la mediación es de colaborar con las partes, reduciendo el nivel de enfrentamiento que permita resultar en acuerdos que las beneficien y generando un clima armónico y de tregua en donde mejore la relación de los integrantes del proceso (De la Hoz, 2019).

6. **Formación continua:** Actualización profesional a través de programas formativos, basados en temas relacionados con la educación inclusiva, técnicas y estrategias pedagógicas, así como el uso de la tecnología asistiva.

La educación inclusiva se ha convertido en una necesidad considerada indispensable en toda institución académica, particularmente en la educación especial. La capacitación continua hacia el profesorado es sustancial para alcanzar una verdadera inclusión dentro de los ambientes instructivos, partiendo de los estatutos que plantea el diseño universal para el aprendizaje (Herrera et al., 2021). Sin embargo, la formación continua debe brindarse en las diversas áreas de inclusión, tal como: diversidad cultural, igualdad de género, identidad de género, tecnología orientada a los grupos vulnerables, prevención de la discriminación, entre otros. Las instituciones educativas tienen el compromiso de capacitar a su personal tanto docente como administrativo en temas pedagógicos y tecnológicos que les permita ofrecer un servicio educativo de calidad, inclusión y bienestar. Asimismo, el trabajo colaborativo entre profesores es fundamental para poder abordar una inclusión de colaboración y de intercambio de ideas que les permita innovar y hacer de las sesiones académicas espacios de originalidad y mejora continua.

La comunidad académica así como el sistema educativo actual, demandan una formación docente que transforme y modernice tanto sus prácticas pedagógicas como el clima estudiantil dentro de sus sesiones académicas. Para lograr adquirir las destrezas y competencias necesarias que le permita al profesorado emplear una inclusión significativa en el aula, es imprescindible mantenerse actualizado en las tendencias mundiales de integración e incorporación social. El profesorado inclusivo debe contar con las siguientes competencias: apertura a las prácticas innovadoras, atención a las necesidades y bienestar del estudiante, empleo de múltiples modelos, métodos y estrategias pedagógicas, interés y valoración por la diversidad y lenguaje cultural, colaboración entre el mismo profesorado, mejora profesional, adaptación cognitiva, innovación curricular, promoción de programas formativos, seguimiento y retroalimentación de actividades, así como la

colaboración con la administración educativa. Dichas competencias pueden ser desarrolladas a través de una formación continua que englobe cursos, talleres, espacios que promuevan la investigación-acción, colaboraciones dentro y fuera de la institución, y las experiencias adquiridas que han dado respuesta a eventos acontecidos directamente en las aulas (Moliner y Sánchez, 2019).

7. **Evaluación inclusiva:** Capacidad para crear y emplear instrumentos de evaluación que reconozcan los diversos estilos de aprendizaje de los estudiantes.

Con el propósito de brindar respuesta a la educación inclusiva, se deben analizar los entornos de aprendizaje que cuenta la institución académica y su sistema educativo, así como su contexto y población estudiantil. Una parte elemental en el proceso educativo es la evaluación, ya que a través de sus instrumentos es como se determinan las puntuaciones correspondientes a las labores académicas en cuestión, cumpliendo con los objetivos incorporados a los conocimientos a alcanzar, y así medir el desempeño escolar. Tradicionalmente, el profesorado es quien expide una evaluación sumativa al estudiante, emitiendo su juicio con respecto a su labor académica; valorando la calidad de la práctica pedagógica y adaptando acciones de mejora para alcanzar las competencias y destrezas deseadas. Por otro lado, la retroalimentación es una evaluación formativa y un componente fundamental en el proceso de aprendizaje del estudiante, ya que le permite conocer una validación justificada de su rendimiento; permitiéndole progresar y aprender de sus aciertos y desaciertos. Una evaluación formativa consta de la recopilación de la información por parte del docente relativa al seguimiento del aprendizaje del estudiante, seguido por la interpretación de datos y el diagnóstico de las causas que obstaculizan el proceso cognitivo, para finalmente adaptar las actividades de acuerdo con dicho diagnóstico (López y Manghi, 2021).

La necesidad de una educación y una evaluación inclusiva es cada vez más reconocida por las instituciones educativas, considerando las características personales de los discentes. Una educación inclusiva exitosa es aquella que cuenta con un sistema de evaluación que valore las singularidades de los estudiantes y reconozca la igualdad de oportunidades. El objetivo de una evaluación inclusiva es determinar los recursos y materiales indispensables que posibiliten favorablemente el proceso cognitivo y en donde desarrollen sus potencialidades lo mejor posible. Atender la inclusión educativa desde la evaluación conlleva la identificación de las diferencias entre los estudiantes, es decir, conocer sus estilos y ritmo de aprendizaje, su nivel cognitivo, sus intereses, sus capacidades, sus dificultades pedagógicas, así como sus habilidades sociales. Por lo tanto, una vez distinguidas dichas condiciones, se podrá observar que tanto las formas de aprendizaje como las habilidades son distintas y diversas, por lo que la evaluación académica no puede estandarizarse, sino, personalizarse según la naturaleza y ritmo de cada uno de los aprendices (Calatayud, 2019).

8. **Uso de tecnología asistiva:** Habilidad para implementar aplicaciones tecnológicas que posibiliten el acceso educativo a estudiantes con discapacidades.

La tecnología asistiva posibilita la participación plena de los estudiantes con discapacidad en su proceso de aprendizaje, brindando instrumentos adaptados, así como recursos que les permita ostentar de una inclusión e igualdad de oportunidades en la educación. La incorporación de la tecnología asistiva es fundamental para promover la inserción de los estudiantes con deficiencias físicas, mentales o intelectuales, atendiendo a sus necesidades de manera particular e integrando su educación de manera grupal. Por consiguiente, el profesorado debe trabajar colaborativamente con el sistema educativo bajo una perspectiva integral, en donde se le capacite, se le brinde un seguimiento de su proceso instructivo y se le retroalimente, garantizando así las buenas prácticas ejercidas en el aula, cumpliendo con los objetivos de inclusión. Al cumplir dichos objetivos y con el manejo

adecuado de la tecnología, las instituciones educativas podrán disminuir la brecha académica de los estudiantes con discapacidad, fomentando su autonomía y desarrollo holístico. El mundo digital actual requiere de una formación profesional que les permita a los estudiantes afrontar los desafíos globales que se presentan, instruyéndolos en herramientas, estrategias y modelos que les permita estimular nuevas dimensiones sociales y humanas que resulten en la valoración de la equidad y la diversidad, e impacten significativamente en la excelencia educativa (García, 2024).

Es de vital importancia que las instituciones educativas identifiquen los desafíos que implican el logro de una inclusión integral de las personas con discapacidad; creando espacios accesibles mediante el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), formando al profesorado en herramientas tecnológicas inclusivas, entre otras estrategias que les permita integrar a dichos estudiantes con el resto de la comunidad educativa. La tecnología asistiva les concede a los estudiantes un desarrollo profesional activo, productivo, independiente, y adaptable a sus particularidades especiales, mejorando y optimizando el proceso de enseñanza-aprendizaje. Tanto la tecnología como los nuevos modelos y metodologías pedagógicas de tendencia promueven ambientes innovadores y experiencias motivadoras que resultan en la generación de competencias fructíferas para los contextos mundiales actuales (Molero et al., 2021).

9. **Promoción de valores inclusivos:** Talento para infundir en los estudiantes valores de respeto, igualdad y empatía, promoviendo una cultura inclusiva en la comunidad de la institución educativa.

Llevar a la práctica una inclusión de calidad, conlleva un proceso holístico, con una profundidad epistemológica cimentada en valores sociales, así como un compromiso exhaustivo de los actores que la fomentan. Parte del proceso, comprende la integración de la inclusión en los programas pedagógicos, en donde los planes curriculares deben contar con temarios sólidos de educación inclusiva, que les permita a los estudiantes desarrollar su aprendizaje basados en valores sociales; construyendo una comunidad integral, empática y solidaria. Sin embargo, los valores inclusivos deben ser representados desde las políticas educativas, tanto globales, nacionales como locales, contemplando los criterios de interacción dependiendo del contexto cultural y social. Dichas políticas deben ser adoptadas e implementadas por los centros educativos, en donde el personal administrativo como docente promuevan una cultura integradora a través del respeto a la diversidad, la igualdad y la solidaridad (Molina, 2019).

Uno de los objetivos de la educación inclusiva es practicar valores y principios que resulten en un entorno íntegro y ético. No existe un proceso establecido para llevar a la acción la integración comunitaria en una institución educativa, sin embargo, la construcción de un marco social y cultural es esencial para proyectar una institución socialmente participativa y a su vez ser referentes de la inclusión educativa. Existen valores universales que fortalecen los derechos humanos y originan una convivencia positiva, así como una armonía social; los cuales reconocen la legitimidad y autenticidad de las personas. Los valores como la autonomía, justicia, equidad, paridad, respeto, aceptación, fraternidad y participación, son algunos de los múltiples principios éticos y morales que sostienen una comunidad académica inclusiva, atendiendo a la compleja realidad, necesidad y transformación social de la posmodernidad (Caparrós y García, 2021).

10. **Creatividad e innovación:** Competencia para investigar, analizar e implementar nuevas soluciones y enfoques pedagógicos que brinden respuestas a las múltiples necesidades de los estudiantes.

El uso de la tecnología digital, el fomento del pensamiento complejo, crítico y creativo, la resolución de conflictos, así como la aplicación de metodologías activas basadas en proyectos, son algunos de los métodos o estrategias que aportan resultados fructíferos al

desarrollo de la creatividad e innovación en los estudiantes. Es indispensable que el profesorado esté capacitado en la implementación de dichas estrategias, adecuándolas a las necesidades y particularidades de los educandos; en donde se propicie un ambiente académico creativo y en donde se pueda colaborar para la mejora continua de la institución. Para alcanzar la innovación en las aulas, es fundamental el compromiso permanente tanto del centro educativo como del profesorado, ya que estimular el pensamiento creativo en los estudiantes requiere dedicación al crear cambios culturales de la institución, puesto que activar la imaginación, el ingenio y la inspiración pueden llegar a ser un desafío. El mundo actual requiere de personas con destrezas y habilidades creativas y constructivas que tengan la capacidad de resolver conflictos complejos y a su vez que tengan la facultad de proponer mejoras para convertir dichos problemas en oportunidades. Asimismo, llevar a la práctica el pensamiento crítico, induce al desarrollo de la autenticidad y originalidad personal, así como de la emisión de juicios particulares en situaciones adversas (Fiallos et al., 2023).

El manejo óptimo de las metodologías constructivistas tales como el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje basado en la solución de problemas, el aprendizaje basado en retos, así como la incorporación adecuada de la tecnología, hacen que la creatividad y la innovación favorezca al enriquecimiento de saberes, a la profundización de conocimientos y a la ampliación intelectual. Para desarrollar la creatividad y la innovación, es indispensable que se conjuguen características particulares, tales como la invención, la autenticidad, la imaginación, el pensamiento divergente y apertura a la modernidad, con el objetivo de relacionar las ideas con el proceso creativo a modo de identificar posibles soluciones a los múltiples dilemas a enfrentar. Un estudiante creativo se destaca por crear soluciones efectivas, desarrollando habilidades creativas que le permitan generar ideas distintas a las habituales, y formular nuevas interrogantes que resulten en planteamientos inéditos y auténticos, ampliando así la capacidad crítica, reflexiva y de ingenio. Dichas capacidades y atributos conllevan a un perfil creativo y a su vez ejecutivo, ya que el estudiante será capaz de desafiar los obstáculos que se le presenten de manera resolutiva e innovadora, situándolo en una ventaja competitiva académica y profesional (Veytia, et al., 2023).

Análisis de resultados

Las instituciones educativas inclusivas deben garantizar que todos sus estudiantes, indistintamente de sus características individuales, capacidades, género, origen étnico o situación socioeconómica, tengan acceso a una educación de calidad en entornos equitativos, justos y respetuosos. La inclusión no implica únicamente la eliminación de barreras sociales, académicas o físicas, sino también el fomento de valores como la empatía, la equidad y el respeto por la diversidad. Un sistema educativo inclusivo forma a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un mundo diverso y globalizado, fortaleciendo sus competencias sociales y emocionales. Las instituciones educativas inclusivas tienen la responsabilidad de adoptar prácticas, culturas y políticas que aseguren que cada estudiante se sienta valorado y apoyado, promoviendo su participación activa en el proceso de aprendizaje. Asimismo, las instituciones deben diseñar modelos y estrategias pedagógicas que respondan a las diferencias individuales, adaptando los métodos de enseñanza a las necesidades específicas de los estudiantes. Así, el profesorado desempeña un papel fundamental al implementar metodologías activas, colaborativas y flexibles que promuevan la igualdad de oportunidades para todos; enriqueciendo a toda la comunidad educativa, a través de una convivencia de respeto y armonía. Por lo tanto, la colaboración entre

directivos, administrativos, docentes, y estudiantes, es esencial para construir entornos inclusivos, alcanzando una educación integral, transformadora y de calidad.

El liderazgo directivo y docente en entornos inclusivos es sustancial para garantizar que las instituciones educativas fomenten una formación integral de participación y atención a la diversidad. Los líderes educativos tienen el cometido de promover prácticas inclusivas que supriman obstáculos al aprendizaje y aseguren que todos sus estudiantes puedan acceder a una educación equitativa. Un directivo inclusivo guía a su equipo hacia una visión compartida basada en valores como la empatía, el respeto y la justicia social, estableciendo objetivos claros que prioricen la inclusión. A su vez, un líder debe gestionar recursos y diseñar políticas escolares que faciliten la participación activa de toda la comunidad educativa; su liderazgo debe ser inspirador, cooperativo y flexible, promoviendo un ambiente educativo en donde cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado para contribuir al cambio. Los líderes directivos desempeñan un rol crucial en la capacitación continua del profesorado, ya que deben asegurar que el personal cuente con los recursos necesarios para trabajar con la diversidad en el aula. En un entorno inclusivo, los líderes directivos no se preocupan únicamente por el desempeño académico, sino también por el bienestar emocional y social de los estudiantes, generando un impacto positivo que trasciende los ambientes de enseñanza-aprendizaje.

Un líder educativo inclusivo debe poseer, desarrollar y ejecutar permanentemente habilidades como la comunicación efectiva, la capacidad de resolución de conflictos y la toma de decisiones, basadas en principios de equidad y justicia social. Las competencias y el liderazgo educativo son fundamentales para constituir instituciones inclusivas que garanticen el desarrollo integral de todos los que la asisten, independientemente de sus características personales, así como de sus contextos sociales o económicos. Dichas competencias permiten identificar y erradicar paradigmas que dificultan el acceso y la participación activa de los estudiantes en el proceso educativo, fomentando un ambiente escolar colaborativo, en el que administrativos, docentes y estudiantes trabajen en conjunto para crear un entorno educativo equitativo. Paralelamente, es primordial que el liderazgo educativo impulse estrategias innovadoras que promuevan la personalización del aprendizaje, asegurándose de que cada estudiante reciba el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial, incorporando estrategias que logren una inserción grupal entre los mismos, así como el uso adecuado de tecnologías inclusivas y herramientas pedagógicas que garanticen igualdad de oportunidades en su vida académica y futura vida laboral. A través de estas acciones, el liderazgo educativo se convierte en el motor que impulsa una transformación hacia una educación más justa y accesible.

Conclusiones

La inclusión educativa supera la integración de los estudiantes en los espacios de enseñanza-aprendizaje; implica una cultura que conlleva un compromiso activo por parte de las instituciones educativas para garantizar que todos los estudiantes se consideren parte de la comunidad académica. Dicha cultura requiere un cambio de paradigma en la manera en la que se concibe la educación, en donde la diversidad se valore como una oportunidad de aprendizaje y no como un obstáculo. Es indispensable que el profesorado desarrolle competencias de liderazgo inclusivo, fomentando entornos colaborativos y solidarios en donde se respeten y elogien las diferencias individuales. Por su parte, los centros educativos tienen el compromiso de implementar políticas públicas que prioricen la formación docente en temas de inclusión, brindando recursos y herramientas para adecuar la infraestructura escolar a las necesidades de todos los que la asisten. La inclusión educativa debe propagarse más allá del ámbito escolar, incentivando un ambiente académico y cultural de empatía, solidaridad y equidad en la sociedad. Es a través de un enfoque inclusivo holístico como será posible garantizar que cada estudiante, independiente de sus circunstancias, tenga la oportunidad de desarrollarse plenamente y de este

modo contribuya a la constitución de un mundo más justo y unido. La inclusión no es un fin, sino un proceso continuo que requiere la participación activa y el compromiso constante de toda la comunidad educativa.

Por su parte, el liderazgo docente en entornos inclusivos implica desarrollar competencias que permitan a los docentes ser agentes de cambio y referentes para sus estudiantes. Un profesor inclusivo debe ser capaz de identificar y superar las barreras que dificultan el aprendizaje, diseñando y empleando estrategias pedagógicas adaptativas y centradas en el estudiante. La implementación de metodologías activas como el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje por proyectos, el aprendizaje basado en la solución de problemas, el diseño universal para el aprendizaje (DUA) y el uso de recursos tecnológicos accesibles, son fundamentales para el fomento de una educación holística e inclusiva. Los docentes deben colaborar estrechamente con sus pares, con la finalidad de construir una red de apoyo que maximice el éxito de cada uno de los educandos. El liderazgo educativo se basa en una comunicación efectiva y una actitud positiva y propositiva hacia la diversidad, fomentando la participación y el sentido de pertenencia en el aula, a través de la promoción de valores como el respeto, la equidad y la empatía, formando ciudadanos comprometidos con una sociedad más justa e inclusiva. El liderazgo tanto administrativo como docente no se limita a la gestión de los espacios educativos, sino a la capacidad de reflexionar crítica y reflexivamente sobre las buenas prácticas y a la contribución del desarrollo de una comunidad educativa inclusiva. De esta manera, el liderazgo directivo y docente, trabajando en conjunto, es esencial para transformar las instituciones educativas en espacios verdaderamente inclusivos en donde toda su comunidad pueda alcanzar su máximo potencial personal, social y académico.

Del mismo modo, las competencias en el liderazgo educativo deben estar acompañadas de una visión clara y valores sólidos que prioricen la inclusión como el eje central de la institución. Un líder inclusivo no únicamente se centra en la gestión administrativa, sino que a su vez actúa como guía y modelo para toda la comunidad educativa, promoviendo el respeto por la diversidad y fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Es crucial que el liderazgo esté basado en competencias empáticas, adaptativas, colaborativas, comunicativas, formativas, evaluativas, tecnológicas, creativas, innovadoras y de valores, que permitan alcanzar la implementación continua de las buenas prácticas académicas y atender las necesidades y desafíos del contexto pedagógico. Asimismo, los líderes educativos deben diseñar e implementar políticas y prácticas internas a través de un modelo educativo, que aseguren la participación de todos los estudiantes, especialmente aquellos en situaciones de vulnerabilidad o con necesidades educativas específicas, con el fin de desarrollar en ellos seguridad, autoestima y confianza. Tanto los centros educativos como su personal académico deben promover una formación docente basado en competencias inclusivas que establezcan redes de apoyo entre el mismo profesorado, en donde se diseñen, ejecuten y evalúen los avances y desafíos de las estrategias implementadas, para así lograr garantizar su efectividad e impacto a largo plazo. En esencia, las competencias y el liderazgo educativo buscan alcanzar la calidad, mejorar los resultados académicos, y construir comunidades escolares en donde la equidad, la solidaridad y el respeto sean valores fundamentales. Dicho enfoque transforma a las instituciones educativas en espacios profesionales que forman a los estudiantes para contribuir a una sociedad más inclusiva y equitativa.

Referencias

Arteaga, Y. A. y Beghini, L. F. (2022). Inclusión educativa en Ecuador: Análisis de la educación superior para estudiantes con necesidades educativas en Ecuador. *RECIMUNDO*, 6(1), 308-318. DOI: <https://doi.org/10.26820/recimundo/6>

- Barrenetxea, L. y Martínez, M. (2020). Relevancia de la formación docente para la inclusión educativa del alumnado con altas capacidades intelectuales. *Atenas*, 1(49), 1–19. <https://bit.ly/3yVHvHy>
- Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(3), 24-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v2i3.517>
- Bonilla, M. F., Fernández, J. y Vázquez, M. A. (2019). Diagnóstico del trabajo colaborativo en un centro escolar como indicador de inclusión educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(19). DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.518>
- Calatayud, A. (2019). Orquestar la Evaluación Inclusiva en los Centros Educativos.¿ Por dónde Empezar?. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 8(2). DOI: <https://doi.org/10.15366/riejs2019.8.2.009>
- Campos, J. (2019). Estudiantado haitiano en Chile: aproximaciones a los procesos de integración lingüística en el aula. *Revista Educación*, 43(1), 433-450. DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.30458>
- Caparrós, E. y García, M. (2021). Éticas para la esperanza de una educación inclusiva. *Tendencias Pedagógicas*, 38, pp. 83-97. DOI: <https://doi.org/10.15366.tp2021.38.008>
- Carrión, M. E. y Santos, O. C. (2019). Inclusión educativa de las personas con Necesidades Educativas Especiales Permanentes. Universidad Técnica de Machala. *Revista Conrado*, 15(68), 195-202. <https://bit.ly/4dFesXP>
- Chulco, B. J. y Espinosa, P. E. (2023). Influencia educativa de políticas de acciones afirmativas étnicas en Ecuador. *Revista Conrado*, 19(92), 467-475. <https://bit.ly/3Mmffkl>
- Colorado, M. E. y Mendoza, F. S. (2021). El material didáctico de apoyo en adaptaciones curriculares de matemáticas para personas con discapacidad intelectual. *Revista Conrado*, 17(80), 312-320. <https://bit.ly/3zokc wd>
- Concha, R., Mujica, F. y Inostroza, C. (2022). Liderazgo e inclusión educativa. Una perspectiva sociocrítica y posmoderna. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. DOI: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i1.3247>
- Córdova, E., Rojas, I. y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. <https://bit.ly/3YYPJco>
- Damián, I. F., Camizán, H. y Benites, L. A. (2021). El Aprendizaje colaborativo como estrategia didáctica en América Latina. *TecnoHumanismo*, 1(8), 31-52. DOI: <https://doi.org/10.53673/th.v1i8.41>
- De la Hoz, C. (2020). Mediación escolar: un proceso de resolución de conflictos y prevención de bullying en centros educativos. *Familia. Revista De Ciencia y Orientación Familiar*, (57), 177–186. DOI: <https://doi.org/10.36576/summa.107845>
- Fiallos, N. H., Paucar, I. D. R., Vega, Y. J., Jurado, J. A. y Vargas, B. J. (2023). Estrategias para fomentar la Creatividad y la Innovación en el Aula. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4082-4099. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5631
- García, P. (2021). De la desigualdad a la inclusión universitaria: La agencia de género. *Revista de la educación superior*, 50(200), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.36857/resu.2021.200.1887>
- García, M. y Vegas, H. (2019). La importancia de la formación integral en los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad cognitiva. *Rehuso*, 4(2), 53-65. DOI: <https://doi.org/10.33936/rehuso.v4i2.2132>
- García, N. E. (2024). Tecnología Asistiva para la Inclusión Educativa en Ecuador. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(3), 417-433. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11228

- Herrera, C., Vanegas, C., Vicencio, E. y Maldonado, K. (2021). La Reflexión Colectiva entre Profesoras en Formación Inicial y Continua como Espacio de Construcción de una Pedagogía Inclusiva. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 15(2), 111-133. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-73782021000200111>
- Kaplan, C. V. y Sulca, E. M. D. L. A. (2021). La inclusión educativa de los pueblos indígenas. Tensiones hacia un giro intercultural. *Revista F@ro*, 1(33). <https://bit.ly/3MoOp3v>
- Krüger, N. (2019). La segregación por nivel socioeconómico como dimensión de la exclusión educativa: 15 años de evolución en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(8). DOI: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3577>
- Leiva, M. V., Gairín, J. y Guerra, S. (2019). Prácticas de liderazgo de los directores noveles para la inclusión educativa. *Aula abierta*. DOI: <https://doi.org/10.17811/rifie.48.3.2019.291-300>
- Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad (2024). <https://bit.ly/3XIShdd>
- López, D. A., Paredes, Z. M., Amores, V. A., Lozada, E. K., Andrade, M. J., Freire, S. J., Sánchez, N. L., y Sánchez, R. E. (2021). Adaptaciones curriculares: Un estudio cualitativo dentro del entorno educativo ecuatoriano. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(10), 32. DOI: <https://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i10.3236>
- López, J. y Manghi, D. (2021). ¿Es Posible Transformar las Prácticas Evaluativas Mediante el Trabajo Colaborativo? Una Mirada Inclusiva a la Evaluación en Aula. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 15(1), 173-187. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782021000100173>
- López, E. A., Rodríguez C., M. y Álvarez A., É. L. (2022). La inclusión social: un proyecto de liderazgo desde las aulas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24). DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1163>
- Molero, L., Melo, S. y Ortíz, E. (2021). Tecnología asistida y diseño universal para la construcción de la inclusividad educativa desde la perspectiva tecnológica. *Ciencia, ingeniería tecnología e innovación para el desarrollo de las organizaciones*, pp. 23-49. <https://bit.ly/4dQhloU>
- Molina, G. (2019). Valores inclusivos compartidos por la comunidad educativa del Instituto Montenegro (Quindío, Colombia): una aproximación desde los maestros. *Revista Internacional de apoyo a la inclusión, logopedia, sociedad y multiculturalidad*, 5(1), 86-104. <https://bit.ly/3APU5IR>
- Moliner, O., y Sánchez, T. (2019). Reconstruyendo la figura del asesor en educación inclusiva: Estudio de los procesos de movilización del conocimiento en la formación continua del profesorado. *Revista de Educación Inclusiva*, 12(1), 291-310. <https://bit.ly/4dWjsrq>
- Muñoz, H. K., Tuesta, W. V., Nolasco, F. A. y Menacho, J. D. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12461-12476. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262
- Murillo, F. J. y Duk, C. (2023). Presentación. Liderazgo educativo inclusivo. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 17(2), 17-19. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-73782023000200017>
- Murillo, F. J. y Graña O., R. (2020). Una panorámica de la segregación escolar por nivel socioeconómico en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 11(1), 15-35. DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2020.11.1.2941>
- OECD (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*, TALIS, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Pérez, J. (2019). La inclusión de los estudiantes con discapacidad en dos universidades públicas mexicanas. *Innovación educativa*, 19(79), 145-170. <https://bit.ly/3XlfgLC>

- Pino, H. Z. y Chalco, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1824–1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Plata, M. D. C., Gozalo, M., Gómez, C. M. y Barrios, S. (2021). *Los docentes que creen en la inclusión educativa ¿Tienen una actitud favorable hacia el alumnado de altas capacidades?*. DOI: <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2021.n1.v1.2077>
- Ramón, M. Á., García, M. P. y Olalde, A. J. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Revista Conrado*, 15(67), 135-142. <https://bit.ly/4dYFoTM>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo*, 1(10), 27-46. DOI: <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Rivera, G., Lera, L., Poleo, A., Rivera, A., von Feigenblatt, O.F. (2023). El liderazgo educativo en los programas de educación especial: Una revisión de la literatura. *Anales de la Real Academia de Doctores*, 8(4), 785-801. Real Academia de Doctores de España. <https://bit.ly/3XjkIPd>
- Rivero, R., Andino, S., y Padilla, E. M. (2022). Familias, Género e Inclusión Educativa Universitaria: Aspectos Conceptuales para su Estudio. *Revista Educación y Sociedad*, 3(5), 59-68. DOI: <https://doi.org/10.53940/reys.v3i5.82>
- Rodríguez, E. R., Moya, M. E. y Rodríguez, M. (2020). Importancia de la empatía docente-estudiante como estrategia para el desarrollo académico. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 23-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1205>
- Romo, E. V., Espejo, R. M., Céspedes, V. A. y Beltrán, C. (2020). La barrera lingüística en migrantes: percepciones de integrantes de escuelas chilenas y expertos en el tema migratorio con respecto a la inclusión educativa. *Perspectiva Educativa*, 59(3), 92-117. DOI: <https://dx.doi.org/10.4151/07189729>
- UNESCO (2020). Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción. <https://bit.ly/3zvXI6t>
- UNICEF (2024). Diseño Universal para el Aprendizaje y libros de texto digitales accesibles. <https://bit.ly/3Y6QUpC>
- Valdés, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*, (36), 4-27. DOI: <https://dx.doi.org/10.14482/zp.36.371.9>
- Valdés, R. y Gómez-Hurtado, I. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educativa*, 58(2), 47-68. DOI: <https://doi.org/10.4151/07189729>
- Veytia, M. G., Aguirre, G. y Barrios, E. G. (2023). TIC, creatividad e innovación: estrategias en la configuración de ambientes para el aprendizaje universitario. *IE Revista De Investigación Educativa De La REDIECH*, 14, e1854. DOI: https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v14i0.1854
- Vera, D. C., Urréa, H. R., Alcívar, G. I., Romero, F. A. y Santillan, B. T. (2020). Liderazgo docente y la inclusión educativa en la educación superior. *Salud y Bienestar Colectivo*, 69-83. <https://bit.ly/4cIMmtA>