

## REVISTA SABERES EDUCATIVOS

Nº 16, ENERO-JUNIO 2026, PP. 1-27

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1875-5770>

ISSN 24525014

# LIDERAZGO INCLUSIVO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO, PARA LA EFICIENCIA UNIVERSITARIA

## INCLUSIVE LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION IN MEXICO, FOR UNIVERSITY EFFICIENCY

**Verónica Cruz Morales**

*Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de  
Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional en la Ciudad de  
México, México.*

*vcmorales271@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-8224-517X>*

**Jaime Alejandro Guevara Valdez**

*Unidad Profesional Interdisciplinaria de Energía y Movilidad del Instituto  
Politécnico Nacional en la Ciudad de México, México.*

*jalejandro3000@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9546-9308>*

### Resumen

El trabajo de investigación que se presenta en este artículo tiene como objetivo analizar la presencia y el desarrollo del liderazgo inclusivo con impacto hacia la sociedad en las comunidades de educación superior en México, mediante la educación de miles de jóvenes que se encuentran en las aulas de las universidades y que salen al campo laboral con ideas preconcebidas para la transformación de los contextos de experiencia. Lo anterior bajo una metodología cualitativa de revisión bibliográfica, junto a la etnografía de observancia

directa de la presencia y desarrollo del liderazgo inclusivo de los equipos directivos, docentes y administrativos de una Escuela del Instituto Politécnico Nacional; de las complejidades en los cambios de paradigma; y de las formas de accionar estrategias para que todas las comunidades escolares transiten hacia la equidad y la inclusión. Este estudio concluye considerando el impacto referencial de la teoría en discursos que se orientan hacia la práctica vivencial de estrategias de inclusividad para el bienestar común, dirigidos a que estos no se queden solo en retórica, sino que alcancen las experiencias de vida.

**Palabras clave:** liderazgo inclusivo, educación superior, enseñanza profesional, gestión directiva escolar, etnografía educativa.

#### ABSTRACT

*This research presented in this article explores inclusive leadership within higher education communities in Mexico, focusing on its impact on society through the education of thousands of young people. Employing a qualitative approach combining bibliographic review and ethnography, the study examines the presence and development of inclusive leadership among management, faculty, and administrative teams at the National Polytechnic Institute. It addresses the complexities of paradigm shifts and strategies for fostering equity and inclusion within school communities. The study concludes by highlighting the theoretical implications for practical inclusivity strategies aimed at enhancing communal well-being through lived experiences rather than mere rhetoric.*

**Keywords:** *inclusive leadership, higher education, professional teaching, school management, educational ethnography.*

En un mundo cada vez más diverso y complejo, las instituciones de educación superior enfrentan el reto de transformarse en espacios genuinamente inclusivos. Estas entidades no solo cumplen funciones administrativas y académicas —como la gestión de datos del personal y estudiantado o la planificación curricular— sino que representan ecosistemas sociales complejos donde se configuran

las identidades profesionales y ciudadanas de futuros líderes. Esta investigación analizó el papel fundamental que juega el liderazgo inclusivo en la transformación de las instituciones de educación superior mexicanas hacia modelos más equitativos, participativos y socialmente responsables.

La educación superior contemporánea opera en un contexto global donde organismos internacionales como la Unesco, la ONU, la OCDE y la Unicef han reconocido el papel estratégico de la educación como motor de transformación social. Estos organismos han subrayado la importancia de que las instituciones educativas trasciendan la mera transmisión de conocimientos disciplinares para convertirse en espacios de formación integral que promuevan la igualdad de género, el respeto a los derechos humanos y la inclusión de grupos históricamente marginados.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente a través de su Objetivo 4, ha establecido un marco de acción que desafía a las instituciones de educación superior a innovar sus estructuras organizativas y prácticas pedagógicas. Este compromiso global exige un modelo de liderazgo que pueda gestionar el cambio no solo administrativo sino cultural, promoviendo entornos donde la diversidad sea valorada como una fortaleza y no como un obstáculo. En el contexto mexicano, esta transformación adquiere matices particulares dada la pluralidad cultural, la desigualdad socioeconómica y las brechas históricas que caracterizan al sistema educativo nacional.

El liderazgo inclusivo, como constructo teórico y práctico, se presenta como una respuesta prometedora a estos desafíos. Más allá de un estilo de gestión, representa una filosofía organizacional que reconoce y celebra la diversidad, distribuye el poder de manera equitativa y promueve la participación significativa de todos los miembros de la comunidad politécnica. El liderazgo inclusivo exige un compromiso activo con la justicia social y la eliminación de barreras sistémicas que obstaculizan la plena participación de ciertos grupos.

Por ello, el Instituto Politécnico Nacional está implementando progresivamente iniciativas que reflejan esta visión inclusiva: programas que promueven valores de respeto a la diversidad, capacitación especializada para gestores/as y administradores/as educativos/as, creación de espacios seguros para estudiantes en situación de vulnerabilidad, programas de capacitación laboral adaptados a

diferentes necesidades, promoción del empoderamiento femenino, dignificación del trabajo docente, inclusión efectiva de personas con discapacidad, y sistemas de tutoría empática para la resolución de conflictos. Sin embargo, estas iniciativas enfrentan resistencias estructurales y culturales que demandan un análisis profundo.

La presente investigación se propone examinar las manifestaciones concretas del liderazgo inclusivo en una institución de educación superior pública mexicana, identificando tanto los avances como los desafíos pendientes en este proceso de transformación. La investigación de campo se realizó entre agosto de 2023 y febrero de 2024 dentro de un periodo escolar semestral. El estudio adoptó un enfoque etnográfico educativo que permite capturar la complejidad de las interacciones entre los diversos actores institucionales: directivos, personal administrativo, profesorado y estudiantado. Este acercamiento metodológico facilitó la comprensión de las brechas existentes entre el discurso institucional sobre inclusión y las prácticas cotidianas que pueden perpetuar o desafiar dinámicas de exclusión.

A través de la observación participante, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, esta investigación busca contribuir al cuerpo de conocimiento sobre liderazgo educativo inclusivo en contextos latinoamericanos y particularmente en México, donde la literatura científica aún presenta importantes vacíos. Los hallazgos pretenden ofrecer no solo un diagnóstico de la situación actual sino también orientaciones prácticas para el fortalecimiento de modelos de liderazgo que promuevan genuinamente la transformación hacia instituciones educativas más inclusivas, democráticas y comprometidas con el bienestar común.

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para articular perspectivas teóricas globales sobre liderazgo inclusivo con las realidades específicas del contexto mexicano, ofreciendo una mirada situada que reconoce tanto los condicionantes históricos, sociales y culturales como las posibilidades de transformación que emergen desde la praxis educativa cotidiana. En un momento histórico donde la educación superior enfrenta presiones para responder a lógicas mercantilistas, esta investigación reafirma la función social de la universidad como espacio de construcción de ciudadanía democrática, pensamiento crítico y compromiso con la justicia social.

## **Marco teórico**

El concepto de liderazgo ha experimentado una significativa evolución a lo largo del tiempo. Inicialmente concebido como un atributo innato o rasgo de personalidad exclusivo de ciertos individuos, hoy en día se reconoce como una competencia que puede desarrollarse y refinarse a lo largo de la vida. De acuerdo con Acevedo Borrego et al., (2022), esta evolución ha transitado desde la percepción del liderazgo como cualidad inherente hacia una concepción que lo entiende como un fenómeno conductual y un proceso dinámico influenciado por el contexto y la contingencia. Esta transformación conceptual refleja un entendimiento más profundo de la naturaleza multidimensional del liderazgo. Llorent-Bedmar et al. (2017) indican que el liderazgo constituye una competencia que permite influir positivamente en los demás y que se fundamenta en valores como la empatía, la ética y el compromiso con el bien común. Esta perspectiva sitúa el respeto por los derechos humanos y el bienestar colectivo como elementos centrales de un liderazgo efectivo, particularmente en entornos educativos.

Además, la evolución del concepto ha permitido diferenciar entre gestión administrativa y liderazgo transformador. Mientras la primera se enfoca en mantener sistemas y estructuras existentes, la segunda busca inspirar cambios significativos y movilizar a las personas hacia objetivos compartidos. En el ámbito educativo, Bolívar (2014) señala que el auténtico liderazgo trasciende la mera administración para centrarse en lo pedagógico, priorizando la educación de calidad con valor social.

Esta reconceptualización del liderazgo ha sentado las bases para el surgimiento de modelos más participativos e inclusivos que reconocen la importancia de distribuir responsabilidades y fomentar la participación de todas las personas que integran una comunidad. La evolución desde paradigmas individualistas hacia enfoques colectivos del liderazgo constituye un antecedente fundamental para comprender la emergencia del liderazgo inclusivo como respuesta a los desafíos de diversidad y equidad que enfrentan las instituciones educativas contemporáneas.

En este contexto, el liderazgo educativo representa una dimensión crítica y diferenciada dentro del amplio espectro del liderazgo organizacional (Rimbau Gilabert, 2023). En el contexto de las instituciones educativas, particularmente en la educación superior, el

liderazgo trasciende la simple administración para convertirse en un catalizador de transformación pedagógica y social (Bolívar, 2010). Sin embargo, existe una tensión persistente entre la gestión administrativa y el liderazgo transformador en las instituciones educativas mexicanas. Díaz Delgado (2019) menciona que es muy frecuente que el rol directivo quede confinado al plano administrativo, absorbido por exigencias burocráticas que limitan su capacidad para impactar significativamente en el ámbito pedagógico. Esta realidad revela una brecha importante: no todos los directivos son necesariamente líderes educativos y las reformas tecnócratas han elevado cargos administrativos a posiciones de liderazgo sin necesariamente desarrollar las competencias correspondientes.

Es así como la distinción entre administradores/as y líderes educativos/as resulta fundamental para comprender el potencial transformador del liderazgo en las instituciones. Mientras los/as administradores/as se enfocan principalmente en vigilar el cumplimiento de requisitos burocráticos y normativos, los/as verdaderos/as líderes educativos/as encarnan y promueven la visión y misión institucional, catalizan cambios significativos y movilizan la participación colaborativa de todos los miembros de la comunidad educativa.

El impacto del liderazgo educativo efectivo se manifiesta en múltiples dimensiones de la vida institucional: mejora la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalece la cultura organizacional, potencia el desarrollo profesional docente y, crucialmente, crea las condiciones para el logro de aprendizajes significativos en el estudiantado. Tintoré (2018) señala que “la necesidad de formar adecuadamente a los líderes educativos se hace más imperiosa en el actual contexto de la sociedad global del conocimiento” (p.19), resaltando la urgencia de desarrollar capacidades de liderazgo que respondan a los desafíos contemporáneos.

Por lo anterior, esta formación de líderes educativos adquiere particular relevancia en el contexto mexicano, en el que, de acuerdo con la OCDE (2018), los indicadores educativos se mantienen por debajo de la media internacional y 8 de cada 10 estudiantes no logran acceder a la educación superior. Ante este panorama, la transformación del sistema educativo requiere líderes capaces de impulsar cambios estructurales y culturales que promuevan la equidad, la inclusión y la excelencia académica. Esto refuerza la necesidad de un marco de educación inclusiva que busca estrategias para que la inclusión sea un bien que brinde oportunidades de educación a

todas las personas, sin importar las condiciones individuales y evitando la discriminación, como bien lo indica la Unesco en su promoción de una cultura inclusiva, con la firme convicción de que es una forma de construir sociedades justas y equitativas (Unesco, 2024).

Ahora bien, el liderazgo inclusivo emerge como un paradigma distintivo que trasciende los modelos tradicionales, caracterizándose fundamentalmente por su naturaleza colectiva y distributiva. A diferencia de otras formas de liderazgo centradas en la figura individual. Ryan (2016) indica que el liderazgo inclusivo no recae en un solo individuo sino en lo colectivo, redistribuyendo el poder para beneficio de la comunidad escolar. Esta concepción representa una ruptura significativa con modelos jerárquicos, promoviendo estructuras más horizontales en las que el potencial de liderazgo puede manifestarse desde diversos actores: docentes, estudiantes y otras personas de la comunidad educativa.

En este sentido, la conceptualización del liderazgo inclusivo se fundamenta en principios de equidad, respeto a la diversidad y promoción activa de los derechos humanos. Por ello Moreno-Arrebola y León Guerrero (2017) lo definen como un proceso continuo de construcción y reconstrucción de la cultura escolar, las políticas públicas y las prácticas institucionales. Esta perspectiva, enfocada en el procedimiento, enfatiza que la inclusión no constituye un estado final, sino una búsqueda permanente de mejores formas de responder a la diversidad en todos sus aspectos.

Entre las características distintivas de los líderes inclusivos, Valdés Morales (2022) analiza e identifica un conjunto de atributos esenciales: son personas éticas y comprometidas, empáticas, atentas, justas, transparentes, humildes y entusiastas. Estos/as líderes comparten una visión positiva de la inclusión y mantienen altas expectativas sobre el potencial de la diversidad en entornos de respeto. Más allá de estas cualidades personales, su acción se caracteriza por comportamientos específicos como la vinculación con la comunidad para la búsqueda del bien común, la creación de ambientes de apoyo, la atención a las necesidades del profesorado y la distribución efectiva de responsabilidades. Esto lleva a que sean los equipos directivos quienes tengan las posibilidades de transformar y transitar hacia modelos inclusivos para lograr escuelas eficaces (Ainscow y Gómez Hurtado, 2014; Ryan, 2016; Valdés Morales y Gómez Hurtado, 2019).

Al comparar el liderazgo inclusivo con otros estilos de liderazgo como el distribuido, el emergente o el democrático, se evidencian tanto similitudes como diferencias significativas. Mientras el liderazgo inclusivo comparte con el distribuido la descentralización del poder y la responsabilidad, el inclusivo añade un énfasis particular en la equidad y la atención a grupos tradicionalmente marginados. Similar al liderazgo democrático en su valoración de la participación, el inclusivo va más allá al crear estructuras que activamente buscan y facilitan la participación de voces diversas, especialmente aquellas habitualmente silenciadas.

El liderazgo inclusivo se distingue también por su orientación explícita hacia la justicia social y la transformación de estructuras excluyentes. Gómez-Hurtado et al. (2018) destacan que este tipo de liderazgo prioriza la lucha por la igualdad como fórmula para gestionar el fomento de una cultura inclusiva. Esta orientación transformadora busca modificar no solo prácticas, sino también valores, creencias y estructuras organizacionales que perpetúan desigualdades y obstaculizan la plena participación de quienes integran la comunidad educativa. De esta manera, la implementación del liderazgo inclusivo requiere un compromiso sostenido con la reflexión crítica sobre las prácticas institucionales y un esfuerzo consciente para identificar y eliminar barreras que limitan la participación equitativa. No se trata simplemente de aceptar la diversidad como un hecho, sino de valorarla activamente como una fuente de enriquecimiento para la comunidad educativa y la sociedad en su conjunto.

El liderazgo inclusivo en el contexto específico de la educación superior se manifiesta a través de diversas dimensiones interrelacionadas que transforman la cultura institucional y las prácticas educativas. La dimensión de la promoción de una cultura inclusiva en las comunidades universitarias se perfila como una de las de mayor importancia. De acuerdo con las ideas de Moya y López (2020), esta dimensión implica la creación de comunidades académicas donde cada integrante es valorado/a y se fomenta su máximo nivel de logro, caracterizándose por ser entornos acogedores, seguros, colaborativos y estimulantes.

El desarrollo de esta cultura inclusiva requiere acciones deliberadas que trascienden la retórica institucional para manifestarse en prácticas cotidianas que reconocen y celebran la diversidad como un valor intrínseco. De aquí se desprenden otras dimensiones que requieren una atención significativa desde el enfoque de la inclusión, Moya López (2020) indican que los/as líderes inclusivos/as promueven

contextos donde se valora la participación activa y se cultiva una comunidad de aprendizaje en la que nadie queda excluido de las oportunidades educativas. En este sentido, algunas de las dimensiones de mayor relevancia para afrontar el nivel educativo superior son:

- **Gestión de la diversidad.** Abarca la atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad, la incorporación de personal con diversas capacidades, y la implementación de adaptaciones necesarias para garantizar una participación equitativa.
- **Participación y democratización de procesos institucionales.** Implica la apertura de espacios de participación real para todos los miembros de la comunidad académica en la toma de decisiones que afectan la vida institucional. Se manifiesta a través de estructuras de gobernanza participativa, mecanismos de consulta efectivos y una distribución del poder que reconoce la capacidad de contribución de estudiantes, docentes y personal administrativo independientemente de su posición jerárquica.
- **Creación de entornos educativos seguros, colaborativos y estimulantes.** Incluye la configuración de espacios físicos accesibles, y ambientes psicológicamente seguros para la expresión de ideas diversas y estructuras que fomentan la colaboración sobre la competencia.
- **Desarrollo profesional docente orientado hacia prácticas inclusivas.** Fomenta la formación continua del profesorado en competencias para la atención a la diversidad, la implementación de metodologías diferenciadas y la evaluación equitativa. Esta dimensión reconoce que el cambio hacia instituciones verdaderamente inclusivas requiere una transformación de las prácticas pedagógicas y un compromiso con el desarrollo de capacidades docentes específicas.
- **Vinculación con la comunidad y responsabilidad social.** Implica la creación de redes de colaboración con organizaciones sociales, instituciones educativas de diversos niveles y otros actores relevantes para la promoción de la inclusión más allá de los límites institucionales.

De acuerdo con la literatura, estas dimensiones constituyen parte esencial del liderazgo inclusivo en la educación superior. Se destaca también que no debieran limitarse a acciones remediales, sino incorporarse como ejes transversales en los procesos de planificación institucional, diseño curricular y evaluación educativa. Los y las líderes

inclusivos/as universitarios/as se caracterizan por su capacidad para establecer vínculos con la comunidad en la búsqueda del bien común, reconociendo que la transformación hacia sociedades más equitativas requiere un esfuerzo colectivo y coordinado (Valdés Morales, 2022).

Es relevante mencionar que, autores como Gronn, (2002); Leithwood et al., (2020); Spillane y Ortiz, (2019) han contribuido a la investigación sobre liderazgo en diferentes dimensiones relacionadas con la calidad educativa, sin embargo, en México son pocos los estudios que se han dedicado a profundizar en este tema por diferentes razones como temor a techos de cristal, exclusión de procesos de ascenso, presión social, prácticas culturales, *status quo* o complicidad en la poca transparencia y rendición de cuentas en las instituciones educativas.

Ahora bien, la implementación del liderazgo inclusivo en las instituciones de educación superior mexicanas enfrenta desafíos significativos que emergen de barreras culturales, organizacionales y estructurales profundamente arraigadas. Un primer reto fundamental radica en las culturas organizacionales tradicionales que predominan en muchas universidades mexicanas.

Morales y Valdez (2024) mencionan que en México impera principalmente el liderazgo transaccional y situacional, con escasa presencia de modelos distribuidos o inclusivos. Esta predominancia no es casual, sino que responde a una idiosincrasia institucional y una tradición jerárquica que ha permeado históricamente el sistema educativo superior mexicano. Las estructuras de poder tradicionales constituyen otro obstáculo significativo. La existencia de cotos de poder refleja cómo ciertos grupos mantienen control sobre recursos, oportunidades y decisiones institucionales, limitando la participación equitativa y la distribución del liderazgo. Estas estructuras tienden a perpetuarse a través de prácticas como el nepotismo, los favoritismos y la conformación de círculos cerrados de influencia que obstaculizan la transparencia y la inclusión efectiva.

La precariedad laboral emerge como un desafío particularmente relevante en el contexto mexicano. Por ejemplo, la prevalencia de condiciones laborales inestables para muchos docentes universitarios, quienes trabajan semestre tras semestre con la esperanza de obtener una base laboral que les proporcione estabilidad, es un factor de inclusión en el enfoque de la vulnerabilidad. Esta situación genera un ambiente de vulnerabilidad e incertidumbre que dificulta el

compromiso con transformaciones de largo plazo y fomenta relaciones de dependencia que contradicen los principios del liderazgo inclusivo.

La tensión entre discurso y práctica representa otro reto significativo. Novillo Díaz, (2019) advierte sobre el riesgo de que la inclusión se convierta en una implementación meramente subjetiva o una moda institucional sin transformaciones sustanciales. Esta brecha entre retórica y acción se manifiesta cuando las instituciones incorporan el lenguaje de la inclusión en sus documentos oficiales, pero mantienen prácticas excluyentes en la cotidianidad universitaria.

Por otro lado, los desafíos formativos constituyen otra barrera importante. La insuficiente preparación de directivos y docentes en competencias para el liderazgo inclusivo limita su capacidad para implementar transformaciones efectivas. Este reto se evidencia en la falta de programas sistemáticos de formación que desarrollen no solo conocimientos teóricos sobre inclusión, sino también habilidades prácticas para gestionarla en contextos educativos complejos. Las barreras socioculturales más amplias también condicionan la implementación del liderazgo inclusivo. México presenta inequidades significativas asociadas a factores como el origen étnico, la condición socioeconómica y el género que se reproducen en los espacios universitarios. Estas diferencias son motivos para separar a las personas, lo que tiene como resultado evitar el trabajo colaborativo, equitativo e inclusivo, representando un reto fundamental para la consolidación de modelos de liderazgo verdaderamente inclusivos (Novillo Díaz, 2019).

Finalmente, las limitaciones de recursos representan un desafío práctico. La implementación efectiva del liderazgo inclusivo requiere inversiones en infraestructura accesible, tecnologías adaptativas, formación profesional y programas de apoyo que frecuentemente enfrentan restricciones presupuestarias significativas, especialmente en un contexto donde, según la OCDE (2018), México presenta indicadores educativos por debajo de la media internacional.

Por otro lado, el vínculo entre liderazgo inclusivo y eficiencia universitaria constituye un eje central para la transformación de las instituciones de educación superior en México hacia modelos más efectivos y socialmente relevantes. Esta relación se fundamenta en evidencia creciente que sugiere que la inclusión no solo responde a imperativos éticos, sino que también contribuye significativamente a la calidad educativa. Crisol-Moya et al. (2022) enfatizan que el

liderazgo inclusivo es necesario para conseguir una educación de calidad en sociedades cambiantes y diversas como la mexicana, estableciendo una conexión directa entre prácticas inclusivas y excelencia académica.

El impacto del liderazgo inclusivo en la calidad educativa se manifiesta a través de diversos mecanismos. Al promover la participación de voces diversas en procesos de toma de decisiones, se amplía la base de conocimientos, experiencias y perspectivas disponibles para abordar desafíos institucionales. Simultáneamente, los entornos inclusivos fomentan mayor compromiso y sentido de pertenencia entre quienes integran la comunidad universitaria, lo que se traduce en mayor motivación y desempeño tanto del personal como del estudiantado. Además, la formación integral de profesionales representa otra dimensión fundamental de esta relación. Las universidades eficaces deben enfocarse en cultivar en los y las estudiantes cambios paradigmáticos que les permitan desarrollarse en ambientes adaptables, saludables, con igualdad de oportunidades y desarrollo de resiliencia.

El liderazgo inclusivo contribuye a este objetivo al exponer a los y las estudiantes a modelos de gobernanza participativa y ambientes de aprendizaje que valoran la diversidad, preparándolos/as para desempeñarse efectivamente en sociedades plurales y entornos laborales diversos (Belavi y Murillo Torrecilla, 2020).

El papel transformador de las universidades en la sociedad constituye otro elemento que vincula el liderazgo inclusivo con la eficiencia institucional. El trabajo colaborativo e inclusivo que se desarrolla en lo endógeno de los centros educativos, debe permear hacia la sociedad con ciudadanos educados, conscientes y comprometidos por el bien común. Esta perspectiva reconoce que las universidades eficaces no solo transmiten conocimientos, sino que cultivan valores y competencias que contribuyen a transformar positivamente el tejido social. Sweet, (2023) propone estrategias concretas para desarrollar universidades eficaces mediante el liderazgo inclusivo, comenzando por la creación de nuevos modelos mentales a través de una fuerte intervención de los integrantes de las comunidades educativas. Este enfoque requiere diagnósticos institucionales honestos que eviten la simulación y reconozcan las particularidades del contexto mexicano. Adicionalmente, implica procesos de reflexión crítica entre directivos y equipos de trabajo sobre el cumplimiento efectivo de la misión institucional y la implementación de prácticas verdaderamente inclusivas.

Sin embargo, en contextos latinoamericanos y en México, es recurrente caer en ideas y estrategias políticas que favorecen a un grupo de poder y que con el tiempo la visión de la implementación de la inclusión en las reformas educativas se pierda; contrario a ello, los equipos directivos y docentes deben trabajar en común acuerdo para lograr la pluralidad, y recae en el directivo que obstaculice o favorezca la inclusión haciendo partícipes tanto al personal, como a estudiantes con capacidades diferentes en la promoción de prácticas que favorecen el liderazgo inclusivo (Mendieta León et al., 2023).

También, la implementación del liderazgo inclusivo como estrategia para la eficiencia universitaria requiere la reconsideración de estructuras organizacionales, procesos de evaluación y mecanismos de distribución de recursos. Las universidades eficaces necesitan alinear sus sistemas de incentivos, procesos de contratación y políticas de promoción con los valores de la inclusión, asegurando que las prácticas institucionales cotidianas reflejen y refuercen su compromiso con la equidad y la participación. Finalmente, la evaluación constante del impacto del liderazgo inclusivo en indicadores de eficiencia institucional emerge como una estrategia esencial. Esto implica desarrollar métricas que capturen no solo resultados académicos tradicionales, sino también dimensiones como el clima institucional, la satisfacción de la comunidad universitaria, la relevancia social de la investigación y la contribución al desarrollo comunitario. Este enfoque evaluativo más holístico permite apreciar el valor integral que el liderazgo inclusivo aporta a la eficiencia universitaria.

## ***Marco metodológico***

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo y microetnográfico orientado a comprender en profundidad el fenómeno del liderazgo inclusivo en el contexto de la educación superior mexicana. Este diseño metodológico permitió examinar las dinámicas sociales, percepciones y prácticas institucionales relacionadas con la inclusión educativa desde una perspectiva holística e interpretativa.

Se implementó un diseño etnográfico educativo, metodología particularmente valiosa para estudiar fenómenos sociales dentro de entornos educativos. De acuerdo con Dietz (2017), la etnografía posibilita visualizar de cerca las problemáticas que se vivencian en los contextos educativos, facilitando la reflexión sobre los hechos

observados y, potencialmente, la modificación de rutinas y prácticas institucionales para mejorar su funcionamiento.

El estudio se estructuró en dos fases principales:

- 1) **Fase documental:** revisión de literatura especializada
- 2) **Fase de campo:** observación participante en una institución de educación superior

El estudio se desarrolló en una unidad académica del Instituto Politécnico Nacional de México, institución que alberga aproximadamente 10,000 estudiantes distribuidos en dos turnos y cuenta con una plantilla de alrededor de 1,500 docentes. Esta institución ofrece siete licenciaturas en modalidades escolarizadas y no escolarizadas, además de diversos programas de posgrado.

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional, no probabilístico, orientado a incluir representantes de los diversos actores institucionales involucrados en el fenómeno estudiado:

- Equipo directivo (director y subdirectores) (2)
- Jefes de departamentos académicos (4)
- Personal administrativo (4)
- Profesorado (tanto de tiempo completo como de asignatura) (15)
- Estudiantes de diferentes licenciaturas (100)

Se observó de manera directa a las personas involucradas en este estudio, destacando la inclusividad, la equidad, la empatía y el trabajo colaborativo. Así como entrevistas semiestructuradas sobre la percepción de la implementación del liderazgo inclusivo, aportando valor sobre la mejora del clima organizacional de una unidad académica de educación superior en la que la comunicación efectiva y proactiva permitió el acercamiento a los diversos actores que, mediante un consentimiento informado, logran dar certeza y validez a esta investigación.

## ***Revisión bibliográfica***

En la primera fase se realizó una revisión exhaustiva de literatura científica en bases de datos académicas de reconocido prestigio como Scopus, SciELO y Redalyc. La búsqueda se guió por descriptores como: “liderazgo inclusivo”, “educación superior inclusiva”, “gobernanza universitaria”, “diversidad en instituciones educativas”, entre otros. Se

seleccionaron artículos publicados principalmente en los últimos diez años, priorizando investigaciones empíricas y revisiones sistemáticas.

### ***Observación participante***

Como técnica central de la etnografía educativa, la observación participante permitió:

- Inmersión en el contexto institucional
- Registro sistemático de prácticas de liderazgo
- Documentación de interacciones entre los diversos actores
- Identificación de patrones de comportamiento institucional relacionados con la inclusión

Se elaboró un diario de campo estructurado para registrar:

- Características y rutinas del director
- Dinámicas del equipo directivo
- Prácticas docentes
- Comportamientos estudiantiles
- Interacciones entre diferentes grupos

### ***Entrevistas semiestructuradas***

Se realizaron entrevistas individuales con representantes de cada grupo de actores para profundizar en:

- Percepciones sobre el liderazgo inclusivo
- Experiencias personales relacionadas con prácticas inclusivas
- Barreras percibidas para la implementación de políticas inclusivas
- Propuestas de mejora institucional

El análisis de la información recopilada se realizó siguiendo los principios del análisis cualitativo de contenido mediante la codificación abierta, axial y selectiva que permitió identificar, establecer relaciones e integrar categorías y emergentes en torno al liderazgo inclusivo. Se realizó una triangulación metodológica de datos para verificar consistencias e inconsistencias. Se utilizó software especializado para investigación cualitativa (ATLAS.ti) para facilitar el manejo de información textual.

El estudio se adhirió a principios éticos fundamentales en investigación con seres humanos:

- **Consentimiento informado:** todas las personas participantes fueron informadas de los objetivos y procedimientos del estudio antes de su participación.
- **Confidencialidad:** se protegió la identidad de las personas participantes mediante la codificación de datos personales.
- **Beneficencia:** la investigación se orientó a generar conocimiento útil para mejorar las prácticas inclusivas en la institución.
- **No maleficencia:** se evitó cualquier procedimiento que pudiera perjudicar a las personas participantes o a la institución.
- **Justicia:** se buscó representar equitativamente las voces de todos los actores institucionales.

El estudio presenta las siguientes limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados:

- **Temporalidad:** la observación se limitó a un periodo específico del año académico, entre agosto de 2023 y febrero de 2024.
- **Subjetividad inherente:** como investigación cualitativa, está sujeta a la interpretación de los investigadores.
- **Generalización limitada:** los hallazgos son específicos del contexto institucional estudiado.
- **Acceso restringido:** algunas reuniones directivas de alto nivel no pudieron ser observadas directamente. Tiempos limitados en las entrevistas con docentes y estudiantes sobre la precepción del estilo de liderazgo inclusivo.

## ***Resultados y discusión***

### ***Observación del liderazgo inclusivo en la institución de estudio***

La investigación realizada en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) evidencia que el liderazgo para la educación inclusiva está presente y en desarrollo. Se observaron esfuerzos concretos por parte del equipo directivo y profesorado para crear entornos escolares que fomentan la inclusión de todos los actores involucrados independientemente

de sus características individuales. Los datos recabados mediante observación participante confirman lo siguiente:

- 1) **Estructura institucional:** la institución cuenta con 7 licenciaturas en modalidades escolarizadas y no escolarizadas, y diversos posgrados y doctorados, atendiendo aproximadamente a 10,000 estudiantes y empleando cerca de 1,500 docentes en dos turnos, matutino y vespertino.
- 2) **Equilibrio de género:** el 69% de las jefaturas de carrera están ocupadas por mujeres, demostrando un esfuerzo consciente por alcanzar la equidad de género en puestos de mando y toma de decisiones.
- 3) **Apertura a la diversidad:** se observó la inclusión de estudiantes de diversos orígenes, incluyendo afromexicanos, descendientes de pueblos indígenas, inmigrantes, personas con capacidades diferentes y miembros de la comunidad LGBTQ+.
- 4) **Limitaciones infraestructurales:** a pesar de la voluntad inclusiva, se identificó carencia de infraestructura adecuada para atender presencialmente a estudiantes con capacidades diferentes, lo que ha llevado a implementar soluciones alternativas como la educación en línea.

En la Institución de Educación Superior del IPN estudiada, se ofertan las licenciaturas en sus dos modalidades, escolarizadas y no escolarizadas: Contador Público, Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial, Licenciatura en Comercio Internacional, Licenciatura en Mercadotecnia Digital, Licenciatura en Negocios Digitales, Licenciatura en Negocios Internacionales y Licenciatura en Relaciones Comerciales. Además, la Institución cuenta con una Sección de Estudios de Posgrado e Investigación formada por distintos cuerpos académicos y colegiados de alto nivel en la cual se ofertan: Especialidad en Gestión de Instituciones Educativas, Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad, Maestría en Administración y Políticas Públicas, un Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y un Programa Interdisciplinario de Doctorado en Gestión y Políticas de Innovación. Lo anterior es parte de una misión y visión institucional que busca contribuir al desarrollo económico y social en un entorno global.

A continuación, se listan los aspectos de mayor relevancia observados en los distintos grupos analizados: equipo directivo, profesorado y estudiantes. En cuanto al director, este se analizará con mayores detalles más adelante.

### ***Perspectiva del equipo directivo***

El equipo directivo muestra compromiso con la transformación hacia prácticas más inclusivas:

- La subdirectora académica promueve la entrega de planeaciones didácticas orientadas a evaluación continua y formativa, así como el acompañamiento de los/as docentes de interinato que buscan una estabilidad laboral y se esfuerzan por cumplir con los requisitos solicitados.
- Los/as jefes de carrera convocan regularmente a juntas de academia para planificación conjunta. Además, se promueve la participación de los/as docentes para conformar la estructura académica de cada semestre, así como la distribución de actividades extracurriculares, como festividades, salidas, intercambios culturales y académicos con otras instituciones, congresos, coloquios, conversatorios tanto nacionales como internacionales.
- Se fomenta la participación en cursos de formación continua, talleres y diplomados orientados a mejorar la práctica docente y sensibilizar sobre inclusividad, por ejemplo, la capacitación a docentes tutores/as que le brinden acompañamiento durante todo el semestre a un grupo, empoderándolos/as para dar lo mejor de cada uno/a en todas las esferas de la vida.

### ***La realidad del Profesorado***

Los datos revelan una situación compleja entre el profesorado:

- **División laboral:** existe una clara separación entre docentes con plaza fija y aquellos/as en situación de interinato, quienes deben trabajar de tres a cinco años para lograr algunas horas de estabilidad y hasta 20 años para conseguir una base laboral segura.

- **Actitudes diversas:** aunque la mayoría de las personas muestra paciencia y tolerancia hacia la diversidad estudiantil, algunos/as cuestionan la eficacia de políticas inclusivas para estudiantes que perciben como poco comprometidos/as. Además, se percibe poca tolerancia de algunos/as docentes sobre actitudes y preferencias sexuales de estudiantes
- **Mentoría:** Los/as profesores/as con mayor antigüedad tienden a brindar acompañamiento a los/as de nuevo ingreso, aunque la comunicación general es “medianamente baja” porque los intereses individuales apremian y también la competencia por lograr basificar horas, cargos, pagos por proyectos, puntos en cursos para mejorar el salario docente de nivel superior.

### ***Experiencia del estudiantado***

Los/as estudiantes son seleccionados mediante un examen único para su colocación en diferentes licenciaturas de acuerdo a sus aptitudes. Estos/as presentan las siguientes características:

- **Diversidad creciente:** se observa una integración progresiva de estudiantes de pueblos originarios, estudiantes con Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad (TDAH), y de estudiantes que se perciben como parte de la comunidad LGBTQ+, entre otros.
- **Actitud variable:** algunos/as estudiantes muestran cierta pasividad, visualizando la institución principalmente como un centro de socialización, mientras otros/as se comprometen activamente con su formación, porque tienen claro hacia donde van y se involucran con las actividades tanto académicas como extracurriculares
- **Adaptación a nuevas modalidades:** los/as estudiantes con capacidades diferentes frecuentemente deben adaptarse a la modalidad en línea debido a las limitaciones infraestructurales de la institución.

Por último, se presentan los resultados en cuanto a las características del liderazgo del director o directora.

## *Perfil y prácticas de liderazgo del director*

El director de la institución es un hombre de 60 años que demuestra un alto nivel de energía y compromiso con la inclusión educativa. Sus prácticas de liderazgo se caracterizan por:

- **Rutina y dedicación:** trabaja jornadas extendidas desde las 7:00 a.m. hasta las 10:00 p.m., sin un horario rígido establecido. Mantiene una presencia constante en la institución que le permite atender diversas problemáticas. Complementa su rol directivo con horas de docencia, lo que lo mantiene conectado con las realidades del aula.
- **Estilo de comunicación y gobernanza:** promueve la comunicación horizontal, compartiendo espacios comunes, como la cafetería, con su equipo, lo que facilita escuchar directamente las necesidades estudiantiles. Realiza recorridos regulares por las jefaturas y áreas académicas, atendiendo personalmente a los/as docentes para conocer sus necesidades y sugerencias.
- **Gestión de la diversidad:** trabaja activamente para equilibrar la representación de género en puestos directivos, con un 69% de mujeres liderando jefaturas de carrera. Promueve el respeto a la diversidad ideológica y de preferencias, buscando superar el paradigma patriarcal tradicional bajo el lema “el respeto al derecho ajeno es la paz”.

**A pesar de los aspectos anteriores, se identificaron desafíos que merman la buena gestión escolar y el liderazgo inclusivo que lleva a cabo el director.**

- **Resistencia de grupos antagónicos:** enfrenta la resistencia de grupos antagónicos que dificultan la implementación uniforme de políticas inclusivas. La magnitud de la institución (10,000 estudiantes y 1,500 docentes) complica la atención personalizada a todas las necesidades. Los procesos burocráticos ralentizan cambios estructurales necesarios para una inclusión más efectiva.
- **Autopercepción vs. percepción externa:** El director se ve a sí mismo como un servidor público capaz de reconocer errores y enmendarlos, comprometido con la distribución del liderazgo y el trabajo colaborativo. Sin embargo, algunos sectores del profesorado no comparten su visión de gobernanza, formando grupos críticos que solicitan mayor rendición de cuentas. Los/

as estudiantes, por su parte, muestran generalmente una actitud pasiva ante las dinámicas institucionales.

Si bien existe un esfuerzo genuino por parte del director para implementar un liderazgo inclusivo, los retos estructurales y las dinámicas internas de poder limitan parcialmente su efectividad, evidenciando la necesidad de fortalecer los canales de comunicación y la participación democrática de todos los actores institucionales.

Como se observó a los distintos actores dentro de la Institución de Educación Superior estudiada, se constató que cada grupo se adapta de acuerdo con su contexto y su rol particular. La inclusión se percibe como algo natural dentro de la Institución. Desde esta perspectiva, el director, el *staff* directivo y los/as académicos presentan una ventaja para poder liderar bajo el enfoque de la inclusión. Sin embargo, tanto la falta de un conocimiento profundo sobre el tema de la inclusión como las dinámicas internas merman la eficiencia de liderazgo en este rubro.

En la siguiente tabla se resumen los resultados que se han presentado en este artículo. Cabe destacar que los desafíos representan aspectos complejos y que su atención permitiría liberar ciertas tensiones en otros actores, tal es el caso de la inestabilidad laboral que enfrenta una gran mayoría de profesores/as o la falta de infraestructura que limita al estudiantado para desarrollar sus actividades académicas, lo que lleva a una actitud pasiva y desinteresada.

**Tabla 1**  
*Actores y sus características en el liderazgo inclusivo*

Actor	Rol en el liderazgo inclusivo	P r á c t i c a s observadas	Desafíos	Contribución a la inclusión
Director	Facilitador principal de políticas inclusivas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jornadas extendidas</li><li>- Comunicación directa con estudiantes y docentes</li><li>- Distribución del liderazgo</li><li>- Equilibrio de género en designaciones</li><li>- Mantiene contacto con la comunidad académica dando clases</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de grupos antagónicos</li><li>- Burocracia institucional</li><li>- Limitados recursos para infraestructura inclusiva</li><li>- Dificultad para conciliar diferentes intereses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promueve la equidad de género</li><li>- Fomenta actividades que respetan la diversidad</li><li>- Busca integrar a todos los sectores en la toma de decisiones</li></ul>

Actor	Rol en el liderazgo inclusivo	Prácticas observadas	Desafíos	Contribución a la inclusión
<b>Equipo Directivo</b>	Implementa políticas inclusivas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planeación didáctica inclusiva</li><li>- Convocatoria a juntas de academia</li><li>- Promoción de formación continua</li><li>- Toma de decisiones colaborativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resistencia de algunos sectores</li><li>- Limitaciones presupuestarias</li><li>- Procesos administrativos complejos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organización de actividades inclusivas</li><li>- Apoyo al profesorado para implementar prácticas inclusivas</li><li>- Asignación de recursos para iniciativas de inclusión</li></ul>
<b>Profesorado</b>	Ejecutores directos de prácticas inclusivas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptación a la diversidad estudiantil</li><li>- Entrega de planeaciones didácticas</li><li>- Mentoría entre colegas</li><li>- Atención a necesidades diversas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inestabilidad laboral (interinos)</li><li>- Falta de capacitación especializada</li><li>- Cargas de trabajo desbalanceadas</li><li>- Divisiones internas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementación directa de pedagogías inclusivas</li><li>- Adaptación de métodos de enseñanza</li><li>- Detección temprana de necesidades especiales</li></ul>
<b>Estudiantado</b>	Beneficiarios y promotores de la inclusión	<ul style="list-style-type: none"><li>- Convivencia en diversidad</li><li>- Participación en actividades académicas</li><li>- Adaptación a modalidades presenciales y virtuales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acceso limitado a infraestructura adaptada</li><li>- Diferente nivel de compromiso académico</li><li>- Barreras socioeconómicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construcción de comunidad diversa</li><li>- Visibilización de necesidades específicas</li><li>- Promoción de derechos entre pares</li></ul>
<b>Personal Administrativo</b>	Soporte para la implementación inclusiva	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de recursos</li><li>- Atención a trámites diversos</li><li>- Mantenimiento de instalaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos burocráticos rígidos</li><li>- Limitaciones presupuestarias</li><li>- Sobrecarga administrativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facilitación de procesos institucionales</li><li>- Adaptación de trámites para necesidades diversas</li></ul>

*Nota. Elaboración propia a partir de la observación etnográfica.*

Los resultados indican que el liderazgo inclusivo en esta Institución de Educación Superior está en proceso de desarrollo, con avances significativos, pero también con desafíos importantes. Los datos recabados demuestran que el liderazgo inclusivo no solo afecta las estructuras administrativas, sino que tiene un impacto directo en la experiencia educativa y en la construcción de una comunidad académica que respeta y valora la diversidad, preparando así a los estudiantes para contribuir positivamente a una sociedad más equitativa e inclusiva.

## Conclusión

El estudio evidencia que las instituciones educativas de nivel superior, particularmente la que se estudia en este trabajo, muestran disposición para superar barreras discriminatorias y mejorar la atención a personas en situación de vulnerabilidad. Este compromiso se manifiesta de manera genuina, sin instrumentalizar la inclusión como una concesión especial que otorgue ventajas indebidas a ciertos grupos.

Un hallazgo significativo en la investigación fue la capacidad del director para implementar estrategias concretas de inclusión mediante: la delegación efectiva de funciones entre sus colaboradores y la contratación deliberada de personal diverso, incluyendo:

- Instructores deportivos con movilidad reducida (dos mujeres y dos hombres en sillas de ruedas)
- Personal de mantenimiento con diversidad funcional física
- Profesionales provenientes de pueblos originarios
- Docentes de diversos orígenes culturales, tanto nacionales como internacionales

Estas prácticas han enriquecido notablemente la cultura organizacional de la institución, creando un entorno donde la diversidad se normaliza y se valora.

Esta investigación constituye un punto de inflexión para futuros estudios sobre liderazgo inclusivo en educación superior. Sus hallazgos sientan bases para explorar diversos estilos de liderazgo que puedan contribuir a enfrentar los cambios disruptivos que emergen desde el interior de la vida universitaria. La aspiración es que estos cambios fortalezcan entornos donde la democracia y la pluralidad impacten positivamente los contextos en que se desenvuelven los/as estudiantes, preparándolos/as para una vida laboral caracterizada por la participación sostenible en favor del medio ambiente y el desarrollo económico de la sociedad.

La investigación concluye que aún existe un largo camino por recorrer para consolidar entornos verdaderamente inclusivos. El reto radica en lograr que la sociedad no solo acepte, sino que también adopte y promueva formas adecuadas de convivencia basadas en el respeto universal a los derechos humanos.

Resulta fundamental visibilizar y confrontar los antivalores que fragmentan los equipos de trabajo, radicalizan posturas y politizan

inadecuadamente la educación superior, generando divisiones que se convierten en modelos negativos para el estudiantado. En contraposición, los equipos directivos deben priorizar una gestión y gobernanza orientadas al bien común de la comunidad educativa, promoviendo la cohesión institucional y el desarrollo integral de todos sus integrantes.

La metodología etnográfica educativa demostró ser particularmente apropiada para el estudio del liderazgo inclusivo, permitiendo observar la brecha entre la teoría y la práctica en este ámbito. La combinación de técnicas de recolección de datos facilitó la captura de las diferentes perspectivas existentes en la comunidad educativa y la comprensión de la complejidad inherente a los procesos de implementación de políticas inclusivas.

La investigación no experimental, basada en la observación de fenómenos en su contexto natural, posibilitó documentar cómo el liderazgo inclusivo se manifiesta (o no) en las prácticas cotidianas institucionales, revelando tanto los avances como los desafíos pendientes en este campo.

Para fortalecer este proceso los investigadores recomiendan atender cinco aspectos de interés:

- e) **Formalizar políticas de inclusión:** desarrollar un marco normativo institucional específico que regule y facilite prácticas inclusivas.
- f) **Invertir en infraestructura adaptada:** destinar recursos para la adecuación de espacios físicos que permitan la plena participación de personas con capacidades diferentes.
- g) **Capacitación especializada:** implementar programas de formación continua para docentes y personal administrativo en atención a la diversidad.
- h) **Mejorar condiciones laborales:** agilizar procesos de basificación y estabilidad laboral para reducir la incertidumbre entre el profesorado interino.
- i) **Fortalecer mecanismos de comunicación:** crear espacios de diálogo que permitan superar las divisiones entre grupos antagónicos, fomentando el trabajo colaborativo hacia objetivos comunes de inclusión.

No obstante, algunas de estas recomendaciones requieren de negociaciones internas entre actores involucrados con el fin de resolver para el beneficio mutuo; otras requieren de mediación que

involucra la asistencia desde la Sección de Gobierno y Dirección General del Instituto Politécnico Nacional. En este aspecto, las habilidades y competencias directivas, de negociación y liderazgo que presente el director o la directora de la Institución Educativa Superior determinarán las oportunidades de mejorar las condiciones para los actores involucrados bajo su liderazgo.

## Referencias

- ACEVEDO BORREGO, A., LINARES BARRANTES, M. Y CACHAY BOZA, O. (2022). El núcleo duro del liderazgo en el contexto de las decisiones directivas. Los elementos generales que definen al líder. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 8(28), 97-114. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/vol8-n28/art05.pdf>
- AINSCOLL, M. Y GÓMEZ HURTADO, I. (2014). Hacia una escuela para todos: liderazgo y colaboración. *Investigación en la escuela*, 82(1), 19-30.
- BELAVI, G. Y MURILLO TORRECILLA, F. J. (2020). Democracia y justicia social en las escuelas: Dimensiones para pensar y mejorar la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 18(3), 5-28. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.3.001>
- BOLÍVAR, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- BOLÍVAR, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. In J. Ulloa y S. Rodríguez (Eds.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela* (pp. 61-103). Universidad de Concepción RIL editores.
- CRISOL-MOYA, E., ROMERO-LÓPEZ, M. A., BURGOS-GARCÍA, A. Y SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, Y. (2022). Inclusive Leadership from the Family Perspective in Compulsory Education. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 11(2), 226-245.
- DÍAZ DELGADO, M. A. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Actualidades Investigativas En Educación*, 19(1), 605-624. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35239>
- DIETZ, G. (2017). La construcción e interpretación de datos etnográficos. En Á. Díaz Barriga y C. Domínguez (Eds.), *Interpretación: un reto en la investigación educativa* (pp. 229-262). Newton/Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- GÓMEZ-HURTADO, I., GONZÁLEZ-FALCÓN, I Y CORONEL, J. M. (2018). Perceptions of secondary school principals on management of cultural diversity in Spain. The challenge of educational leadership. *Educational*

- Management Administration & Leadership*, 46(3), 441-456. <https://doi.org/10.1177/1741143216670651>
- GRONN, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- LEITHWOOD, K., HARRIS, A. Y HOPKINS, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- LLORENT-BEDMAR, V., COBANO-DELGADO, V. Y NAVARRO-GRANADOS, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista Española de Pedagogía*, 75(268), 541-564. <https://doi.org/10.22550/REP75-3-2017-04>
- MENDIETA LÉON, J. E., ZAMBRANO MENDOZA, Y. Y., QUIZHPE CUEVA, J. L. Y JUMBO VÉLEZ, J. P. (2023). Liderazgo inclusivo en las universidades en América Latina. Análisis evolutivo. *Esla. Revista Científica*, 3(2), e188. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e188>
- MORALES, V. C. Y VALDEZ, J. A. G. (2024). Necesidades de formación y desafíos en la gestión y liderazgo escolar: Un estudio en escuelas secundarias de la Ciudad de México. *Revista Arista-Crítica*, 4, 30-44.
- MORENO-ARREBOLA, R. Y LEÓN GUERRERO, M. J. (2017). *Análisis del liderazgo inclusivo en centros educativos de Primaria y Secundaria de Granada*. Universidad de Granada. <https://doi.org/10.30827/Digibug.47172>
- MOYA, E. C. Y LÓPEZ, M. A. R. (2020). El liderazgo inclusivo como estrategia para evitar el abandono escolar: opinión de las familias. *Educatio Siglo XXI*, 38(2), 45-66.
- NOVILLO DÍAZ, L. A. (2019). La inclusión de grupos de atención prioritaria en proyectos de vinculación de la sociedad. *Conrado*, 15(67), 75-80.
- OCDE (2018). *The series of reports available on each cycle of PISA's periodic testing program on student performance*. PISA Publications, vol. I-III.
- RIMBAU GILABERT, E. (2023). Liderazgo inclusivo. ¿Qué es y cómo promoverlo en las organizaciones? *Presentación en EquityLabs*. Universitat Oberta de Catalunya.
- RYAN, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En J. Weinstein C. (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas* (pp.177-204). Ediciones Universidad Diego Portales.
- SPILLANE, J. P. Y ORTIZ, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 169-181.
- SWEET, S. F. (2023). Leading Transformational Change in Diversity, Equity, and Inclusion in Higher Education. In G. Jean-Marie y H. Tran (Eds.), *Leadership in Turbulent Times (Studies in Educational Administration)* (pp. 13-35). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-494-420231002>

- TINTORÉ, M. (2018). Programas de formación en liderazgo educativo: nuevos métodos activos. *Pedagogía y Sociedad*, 21(53), 18-36.
- Unesco. (2024, April 8). *Autoridades educativas de Centroamérica y la República Dominicana abordan los avances y desafíos regionales de la educación inclusiva*. Primer Foro del SICA sobre Experiencias en favor de la Inclusión y Desafíos de la Atención a Estudiantes con Discapacidad.
- VALDÉS MORALES, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*, 36, 4-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/zp.36.3719>
- VALDÉS MORALES, R. A. Y GÓMEZ HURTADO, I. C. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educativa*, 58(2). <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.58-Iss.2-Art.915>

