

Educational management in the implementation of inclusive policies
Gestión educativa en la aplicación de políticas inclusivas

Autores:

MSc. Correa-Acosta, Myriam Ofelia
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Magister en educación inclusiva mención en estrategias pedagógicas para la atención a las
necesidades educativas especiales
Quito – Ecuador



mocorreac@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0001-3047-0770>

Pcis. Pérez-Castro, Néstor Andrés
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Psicólogo
Guayaquil – Ecuador



naperezc@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0005-4690-6574>

MSc. Campoverde-Moscol, Amarilis Isabel
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Magister en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos
Durán – Ecuador



aicampoverdem@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0003-6923-0509>

Msc. Robinson-Aguirre, Julia Orlenda
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Magister en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos
Docente Tutor de Gestión educativa
Guayaquil – Ecuador



jorobinsona@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0002-0275-5688>

Fechas de recepción: 26-MAY-2025 aceptación: 26-JUN-2025 publicación: 30-JUN-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

Esta investigación analiza el papel de la gestión educativa en la implementación de políticas inclusivas, destacando el acompañamiento y la supervisión docente como mecanismos para fortalecer la equidad y la calidad educativa. Su objetivo fue diseñar una guía metodológica que integre estrategias de acompañamiento y control docente en la aplicación de dichas políticas. Se empleó un enfoque mixto, con diseño no experimental y de tipo transversal. La investigación fue documental, descriptiva y correlacional. Se aplicaron encuestas a docentes y directivos. Además, se realizó entrevistas a expertos en inclusión educativa, quienes señalaron la falta de formación específica del profesorado como una de las principales limitaciones. Se empleó un muestreo no probabilístico intencional, y se aplicó un cuestionario con una fiabilidad de 0.9773, obtenido mediante Alfa de Cronbach. Los resultados reflejan que los docentes se sienten más preparados para atender a la diversidad al contar con supervisión y asesoramiento adecuados. No obstante, la falta de integración de estas políticas en la cultura institucional sigue siendo un desafío, lo que lleva a concluir que la gestión educativa debe promover un modelo colaborativo y flexible basado en la formación continua. Se recomienda ampliar el análisis a distintos niveles y contextos educativos para optimizar la inclusión.

Palabras Clave: gestión educativa; políticas inclusivas; acompañamiento docente; educación de calidad; diversidad; formación continua

Abstract

This research analyzes the role of educational management in the implementation of inclusive policies, highlighting teacher support and supervision as mechanisms to strengthen educational equity and quality. Its objective was to design a methodological guide that integrates teacher support and oversight strategies in the implementation of these policies. A mixed approach was used, with a non-experimental, cross-sectional design. The research was documentary, descriptive, and correlational. Surveys were administered to teachers and administrators. Interviews were also conducted with experts in educational inclusion, who identified the lack of specific teacher training as one of the main limitations. Purposive non-probability sampling was used, and a questionnaire was administered with a reliability of 0.9773, obtained using Cronbach's alpha. The results reflect that teachers feel more prepared to address diversity when they have adequate supervision and guidance. However, the lack of integration of these policies into the institutional culture remains a challenge, leading to the conclusion that educational management should promote a collaborative and flexible model based on ongoing training. It is recommended to extend the analysis to different educational levels and contexts to optimize inclusion.

Keywords: educational management; inclusive policies; teacher support; quality education; diversity: continuous training

Introducción

La inclusión educativa es un pilar fundamental dentro de la política pública del Ecuador; está orientada a garantizar que todos los estudiantes accedan a una educación de calidad independientemente de sus condiciones, sin discriminación y con igualdad de oportunidades. En este marco, la gestión educativa desempeña un rol primordial al implementar y supervisar políticas inclusivas acordes al contexto y necesidades institucionales. Sin embargo, persisten desafíos importantes para lograr una implementación efectiva; las barreras socioculturales y arquitectónicas, así como la falta de formación específica para los directivos y docentes, no permiten la aplicación de las políticas inclusivas.

Garantizar una educación de calidad, equitativa y acorde a las necesidades de los estudiantes, atendiendo a la diversidad y eliminando las barreras de aprendizaje, requiere de políticas inclusivas institucionales; el gestor educativo desempeña un rol fundamental en la aplicación de las mismas, asegurando mecanismos de acompañamiento y seguimiento a los docentes respecto a la implementación de estrategias inclusivas efectivas. Esto implica planificar y ejecutar acciones que promuevan una cultura inclusiva. Esta investigación analiza la importancia del gestor educativo en la aplicación de políticas inclusivas y su impacto en la mejora de los procesos de aprendizaje.

La problemática de esta investigación radica en la falta de implementación efectiva de las adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE). A pesar de los lineamientos emitidos por el vicerrectorado, el DECE y el departamento de psicopedagogía, para reconocer y atender las necesidades educativas específicas de los estudiantes. Sin embargo, los docentes no cuentan con las competencias necesarias para aplicarlas en el aula. Si bien conocen cómo llevar a cabo dichos procesos y adaptan sus planificaciones curriculares, la limitada capacitación continua, así como el insuficiente desarrollo de habilidades específicas, afecta la calidad educativa y los procesos de equidad. En consecuencia, es necesario abordar la falta de implementación efectiva de las adaptaciones curriculares y la necesidad de fortalecer las competencias docentes en la gestión de NEE dentro del aula, para garantizar una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes.



Frente a este contexto, es necesario plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se puede optimizar, desde la gestión educativa, el acompañamiento y control docente en la aplicación efectiva de políticas inclusivas?

Favorecer un enfoque inclusivo en el proceso pedagógico es fundamental para que todos los estudiantes accedan a una educación de calidad y equitativa, sin ningún tipo de barrera en su aprendizaje, sin considerar su origen cultural o socioeconómico, así como sus habilidades y capacidades. Desde la gestión educativa, la inclusión es uno de sus pilares más importantes, ya que no solo atiende a la diversidad, sino que contribuye a mejorar los resultados académicos y el bienestar emocional de los estudiantes.

Actualmente resulta necesario mejorar la gestión educativa para asegurar una educación integral; por esta razón, el líder educativo organiza y trabaja en equipo para promover una cultura inclusiva en la institución, generando políticas con un enfoque inclusivo que garantice una inclusión acorde con las necesidades de la comunidad educativa.

Una adecuada inclusión educativa beneficia a todos los estudiantes, principalmente a aquellos que presentan diversas dificultades en el aprendizaje, mejorando el ambiente escolar y fomentando valores como el respeto, la igualdad, la solidaridad, la empatía y la justicia, creando espacios propicios para el desarrollo integral de todos los estudiantes, sin hacer diferencias ni generar barreras en el aprendizaje. Un liderazgo educativo involucrado con la inclusión fortalece el trabajo docente a través del acompañamiento, la formación continua y un adecuado seguimiento a la labor docente, promoviendo el uso de metodologías activas, la enseñanza diferenciada, las tecnologías educativas y herramientas de accesibilidad y, de este modo, se atiende la diversidad del aula y se garantiza el acceso al currículo nacional.

Como objetivo general de la investigación, se planteó diseñar una guía metodológica que integre estrategias de acompañamiento y control docente en la aplicación de políticas inclusivas, mediante la revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas y entrevistas, promoviendo un entorno educativo de calidad y calidez.

Se formularon los siguientes objetivos específicos:

1. Revisar la teoría existente sobre la clasificación de las necesidades educativas específicas, las políticas públicas nacionales y las estrategias pedagógicas recomendadas para el abordaje de estas.



2. Proponer estrategias y procedimientos de gestión educativa que fortalezcan el acompañamiento y seguimiento docente en el marco de las políticas inclusivas, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. Elaborar una guía de procedimientos que oriente y facilite el acompañamiento y control docente en la atención a la diversidad en el aula.

Suárez Monzón et al. (2023), en su obra titulada “La gestión educativa en la educación escolarizada”, Si bien no aplica una metodología empírica, sino más bien es un ensayo teórico, su principal objetivo es promover una reconceptualización del papel de la gestión educativa desde una dimensión ética y formativa en el contexto latinoamericano, principalmente en México. Realiza una revisión de la inclusión educativa como un proceso que ha requerido varios años. En sus inicios, se abordó como una disciplina médica y psicológica hasta llegar a ser tratada en el campo educativo, considerando las diferencias individuales. Además, señalan la importancia de tratarla desde un enfoque multidisciplinario, el análisis del currículo y la relevancia de la gestión educativa. Este trabajo tiene relación con el actual, porque se busca enfatizar la importancia del gestor educativo y su incidencia en los procesos de inclusión escolar.

Daniese (2016), en su obra titulada “Didáctica para la inclusión: fundamentos teóricos y metodológicos para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales”, la obra tiene como objetivo fundamentar teórica y metodológicamente una didáctica inclusiva dirigida a garantizar el derecho a la educación de todos los estudiantes, adoptando para ello una metodología teórico-práctica, presentando reflexiones y materiales desarrollados en San Salvador, al finalizar este proceso se concluyó que la inclusión educativa debe contemplar una transformación profunda en el sistema escolar, ya que es necesario movilizar recursos para la capacitación, implementación y uso de diversas herramientas didácticas por parte de los docentes, con el fin de proporcionar un apoyo adecuado que responda a las necesidades de los estudiantes. Este trabajo se vincula con el presente estudio porque destaca la importancia de invertir en recursos didácticos y en la capacitación docente para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y así promover un proceso de inclusión efectiva.

Gomero Pretel (2023), en su trabajo titulado “Gestión escolar con enfoque inclusivo para optimizar la calidad de los aprendizajes en una institución educativa de Lima”, señaló que

“la gestión escolar de una escuela que implementa un enfoque inclusivo se evidencia desde la organización de los instrumentos de gestión y durante el proceso de su implementación, para asegurar la atención a todos los estudiantes”. Esta gestión busca la práctica de valores inclusivos y normas de convivencia, creando una cultura inclusiva en la escuela. La presente investigación tuvo como objetivo principal optimizar la gestión escolar con un enfoque inclusivo para mejorar el desempeño y el desarrollo autónomo de los aprendizajes en una institución educativa de Lima, a través de una investigación con enfoque cualitativo. En tal sentido se relaciona con el trabajo actual en la necesidad de mejorar la gestión escolar desde un enfoque inclusivo en beneficio de los estudiantes con necesidades educativas específicas. Zhigue Luna & Sanmartín Ramón (2019), en su obra titulada “Gerencia Educativa e Inclusión: Una Mirada a la Diversidad”, tienen como objetivo analizar la relación entre la gerencia educativa y los procesos de inclusión escolar, enmarcada en una investigación documental, desde la revisión de diversas fuentes teóricas, en el contexto educativo latinoamericano especialmente el venezolano; concluyendo que la gerencia educativa desempeña un papel importante al orientar la labor docente y administrativa, con el fin de ofrecer un servicio educativo de calidad. Lo que coincide con el planteamiento del objetivo, Esto implica un trabajo colaborativo que promueva la inclusión y acepte la diversidad como un elemento enriquecedor. Además, concluyen que se requiere que el gerente educativo haya desarrollado competencias en liderazgo, planificación, ejecución y evaluación, fomentando aprendizajes significativos y pertinentes, alineados con los principios de equidad y desarrollo sostenible establecidos por organismos internacionales como la UNESCO. Este trabajo se relaciona con el presente estudio porque resalta la importancia de una gerencia educativa adecuada desde una perspectiva de inclusión, así como el acompañamiento al docente para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

(Valarezo Cueva & Sánchez Pástor, 2024), en su obra titulada ¿Inclusión en la diversidad? Una mirada a las concepciones y actitudes del profesorado frente a la inclusión del alumnado universitario con necesidades educativas en Ecuador, presentan como objetivo central el analizar las concepciones pedagógicas y actitudes del profesorado universitario ecuatoriano frente a la inclusión, a través del desarrollo de una metodología cualitativa, interpretativa y fenomenológica. Los autores concluyeron que la gestión educativa es fundamental para guiar

y orientar la labor docente y administrativa en las instituciones educativas, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad. Destacan que el perfil profesional del gestor educativo debe incluir competencias para liderar en un ambiente de trabajo en equipo y participar continuamente en el ciclo de planificación, ejecución, revisión y actuación. Un proceso de inclusión que apueste por la equidad y la calidad educativas debe partir del reconocimiento y la valoración de las diferencias en el aula, procurando eliminar toda barrera de aprendizaje y, con ello, generar aprendizajes significativos y adecuados a las necesidades específicas de los estudiantes. El enfoque tiene relación con el trabajo de investigación desarrollada, puesto que ambos buscan comprender la importancia del rol del gestor educativo desde un enfoque inclusivo en el proceso de acompañamiento y seguimiento docente ante el cumplimiento de las políticas inclusivas.

Diversos estudios, como los de Suárez Monzón et al. (2023), Daniese (2016), Gomero Pretel (2023) y Zhigue Luna y Sanmartín Ramón (2019), así como Valarezo Cueva y Sánchez Pástor (2024), coinciden en que los procesos de inclusión educativa requieren una transformación profunda del sistema educativo, en el cual todos los actores educativos sean conscientes de la importancia de atender a la diversidad. Además, es fundamental que los gestores educativos desarrollen competencias y habilidades sólidas de liderazgo y planificación estratégicos, con el fin de garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades y la diversidad de los estudiantes, contribuyendo a la creación de entornos educativos más equitativos y sostenibles.

Es fundamental respaldar esta investigación en el análisis de teorías relevantes, entre ellas, la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol (1900), la cual sostiene que toda organización debe adoptar un enfoque integral en sus elementos, de tal forma que, al colaborar de manera sinérgica, se garantice el cumplimiento de objetivos y el éxito, destacando la importancia de contar con una estructura organizacional interna clara, lo que asegura un trabajo eficiente de sus componentes y de las personas que la conforman. Esta teoría tiene relación con el presente estudio, ya que su aplicación facilita el análisis de la distribución de roles dentro de la institución educativa y su influencia en el desempeño de los participantes implicados. Además, es esencial para elaborar políticas internas inclusivas

que faciliten la instauración de procesos educativos estructurados y orientados a la mejora continua (Solarh, 2022).

Mientras que Chiavenato resalta la importancia de la planificación, organización, dirección y control como funciones primordiales de la administración; en el entorno educativo, estos permiten estructurar procesos que aseguran la inclusión en las aulas. Una planificación estratégica adecuada se orienta a identificar las necesidades específicas de capacitación docente en inclusión; por su parte, la organización establecerá el trabajo colaborativo entre docentes para abordar los desafíos en el aula (Chiavenato, 2019).

Para que las políticas inclusivas funcionen en el centro educativo, es importante contar con estrategias de acompañamiento docente alineadas a los principios propuestos por Chiavenato. Estudios recientes muestran que un buen liderazgo es esencial en dicho proceso. Echevarría Celis (2020) menciona que el gestor educativo debe motivar a los docentes en la implementación de prácticas inclusivas, creando ambientes escolares que valoren y atiendan a la diversidad.

Barre-Bustamante (2022) subraya la importancia de contar con habilidades de liderazgo inclusivo para el fortalecimiento de la enseñanza en diferentes contextos. Estas competencias incluyen la capacidad de crear relaciones sólidas, animar procesos de enseñanza participativa y utilizar estrategias pedagógicas adaptadas a las necesidades específicas del alumnado.

Por su parte Arroba et al. (2024), destacan la importancia de un plan de acompañamiento adecuado centrado en el compromiso con una mejora continua, así como en el liderazgo participativo y colaborativo; esto permite al cuerpo docente reflexionar sobre su práctica pedagógica y adaptarla a la diversidad en el aula.

Otra de las teorías que sustentan esta investigación es la Teoría de los Sistemas, planteada por Ludwig von Bertalanffy (1950). Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel y en todos los campos de la investigación. Es preciso señalar que un enfoque sistémico de la educación implica abordar tanto los objetos como los fenómenos (los alumnos y los procesos de enseñanza) como partes de un todo y no de manera aislada. Su relevancia en la gestión educativa radica en que permite trabajar en todas las aristas específicas: la planificación, la metodología, las técnicas y métodos de enseñanza, para permitir que el aprendizaje se dé a través de una serie de pasos ordenados que se condicionan

unos a otros, facilitando una experiencia educativa más coherente y eficaz (Euroinnova, 2025).

La gestión administrativa se enfoca en planear, organizar y dirigir tanto recursos como procesos de una institución (González & Viteri, 2020). Esto es fundamental para asegurar una educación inclusiva que atienda a la diversidad de los estudiantes, fomentando el acceso, la permanencia y la continuidad en los procesos de aprendizaje.

Mendoza et al. (2022) señalan que la gestión organizacional permite organizar las funciones y tareas. Asignar roles a los diferentes actores educativos facilita el trabajo colaborativo y multidisciplinario entre autoridades, docentes y pedagogos de apoyo, transformando a la escuela en una verdadera institución inclusiva.

Desde el enfoque pedagógico esta investigación se fundamenta en la “teoría del aprendizaje social”, propuesta por Vygotsky (1978), quien resalta la importancia de las relaciones entre el individuo, la sociedad y la cultura en la que se desarrolla. Según Vygotsky, los niños aprenden a usar herramientas como el lenguaje, el cálculo, las artes y la escritura. Además, Vygotsky introdujo el concepto de la zona de desarrollo próximo, que describe la distancia entre el nivel de desarrollo real de un niño (resolviendo problemas de forma independiente) y su nivel de desarrollo potencial (resolviendo problemas con la guía de un adulto o en colaboración con compañeros más expertos); esto es crucial para atender la diversidad, ya que resalta la importancia de los factores sociales en el desarrollo psíquico y el aprendizaje. Esta teoría es relevante para la investigación actual, la cual busca entender la importancia de desarrollar políticas institucionales inclusivas para promover una educación de calidad que atienda la diversidad en el aula (Silva, 2021).

Según Dávila Neira et al. (2024), el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA) es un enfoque educativo que pretende que el aprendizaje sea accesible y adaptable a todos los estudiantes, sin importar sus habilidades, destrezas, conocimientos, estilos de aprendizaje o barreras de aprendizaje. Para lograrlo, se basa en tres principios fundamentales: representación, acción y expresión, y participación, los cuales buscan proporcionar oportunidades equitativas de aprendizaje a todos. Este enfoque fue planteado por el neuropsicológico David Rose y la psicóloga clínica Anne Meyer, creado en el Centro de Tecnología Especial Aplicada (CAST) (Navas-Franco et al., 2024).

El DUA al proporcionar principios que permiten diseñar entornos de aprendizaje flexibles e inclusivos puede alinearse y complementarse con otras metodologías de trabajo, así como con el ciclo de aprendizaje ERCA (Experiencia, Reflexión, Conceptualización y Aplicación) utilizado para planificar y desarrollar la clase ya que ofrece una estructura para guiar a los estudiantes durante el proceso de aprendizaje, facilitando la construcción de nuevos conocimientos.

La implementación del DUA en las instituciones educativas ecuatorianas es una forma de impulsar la inclusión educativa. Su aplicación ha permitido, tanto en la educación general básica como en la superior, generar cambios significativos en los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que se adapta a las diversas necesidades de los estudiantes, eliminando las barreras de aprendizaje que, muchas veces, limitan una educación de calidad y equitativa (Murillo Villacis et al., 2023).

La formación de los docentes en los principios del DUA es clave para una óptima implementación (Parody et al., 2022). Ellos enfatizan la importancia de incluir el DUA en la formación digital de los docentes, desde un enfoque inclusivo. Esto ayuda a crear diversas experiencias de aprendizaje que responden a la diversidad en el aula y en el acceso al conocimiento.

La gestión educativa se define como un proceso sistemático que integra la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos educativos para garantizar la calidad en la enseñanza y el aprendizaje (Chiavenato, 2009). Su propósito central es promover ambientes de aprendizaje efectivos, equitativos e inclusivos que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes (UNESCO, 2021).

Una adecuada gestión inclusiva requiere que los líderes educativos generen estrategias que promuevan cambios institucionales. García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) señalan la importancia de que el gestor sea capaz de reconocer las necesidades del contexto y plantear estrategias que aseguren procesos vinculados con la misma.

La UNESCO (2008) define la inclusión como “un proceso de abordaje y respuesta a la diversidad de las necesidades de todos los alumnos a través de la creciente participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, y de la reducción de la exclusión dentro y

desde la educación” (Vicepresidencia de la República del Ecuador & Ministerio de Educación del Ecuador, 2011).

La inclusión educativa es un proceso que busca asegurar el acceso, la permanencia y el aprendizaje de todos los estudiantes. Según Ramírez-Solórzano & Herrera-Navas (2024), entre los desafíos para una implementación adecuada están la falta de capacitación docente en estrategias inclusivas, la infraestructura escolar no adaptada a las necesidades específicas y la poca coordinación dentro de la institución. Exigiendo una renovación institucional capaz de atender la diversidad. Según (Gil Álvarez et al., 2023), se debe trabajar con un currículo flexible, acompañar los procesos educativos con herramientas tecnológicas de apoyo, con una enseñanza personalizada y la participación activa de toda la comunidad.

En Ecuador, este proceso se orienta a fomentar el compromiso de todos los actores educativos, con el fin de crear entornos escolares seguros que reconozcan y valoren la diversidad. Romero et al. (2023) proponen estrategias como el diseño universal de aprendizaje, la formación docente y el trabajo interinstitucional; por su parte, Tárraga-Mínguez et al. (2021) resaltan la importancia de reconocer las actitudes del personal docente, los recursos disponibles y los tiempos necesarios para implementar las estrategias inclusivas que permitan atender a la diversidad en el aula.

En este contexto, la aplicación de políticas inclusivas se encuentra amparada en la Constitución (arts. 26 y 345), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (art. 2.2, inc. d; arts. 10, 11 y 47.1) y su Reglamento (arts. 10,153,154, 155,157,158, 159, 160, 162); los cuales establecen el acceso a la educación de niños y niñas con necesidades educativas específicas, reconociéndolo como un derecho y una obligación del Estado promover la inclusión y la atención a la diversidad. Además, se han llevado a cabo programas curriculares flexibles para favorecer la integración de los estudiantes con NEE. (Lasso Mendoza, 2023; Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2022).

Material y métodos

Para lograr el objetivo propuesto en esta investigación, se utilizó el método inductivo para identificar estudios que aborden temas similares al investigado. Según Bernal (2010), el método inductivo “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos



particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (p. 60).

Al desarrollar la investigación, se aplicó un enfoque mixto a través del uso de métodos como la entrevista, la encuesta y la revisión sistemática de documentos científicos. Estos métodos permitieron identificar cómo las funciones desempeñadas por el gestor educativo en la institución, desde una perspectiva inclusiva, pueden contribuir a la implementación de un proceso educativo capaz de responder a la diversidad en el aula y, en particular, atender las necesidades educativas específicas de los estudiantes, a partir de un adecuado acompañamiento y control docente en la implementación de las estrategias.

Según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), los enfoques mixtos representan procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias a partir de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), el enfoque cualitativo, también llamado método no tradicional, se orienta a profundizar en casos específicos y no a generalizar, mientras que el enfoque cuantitativo “permite medir las variables, establecer relaciones entre ellas y generalizar los resultados a poblaciones más amplias. Se apoya en instrumentos estandarizados y datos objetivos para garantizar la validez y confiabilidad del estudio”.

El tipo de investigación es documental, descriptiva y correlacional. Arias-Odón (2023) señala que la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene, analizando e interpretando datos secundarios, como fuentes escritas o digitales, generando información que permitirá crear nuevos conocimientos a partir de la información existente. En este estudio, se realizó una revisión documental científica actualizada para fundamentar el análisis.

Esta investigación describe las funciones que debe cumplir el gestor educativo en el acompañamiento y control docente para promover una educación con enfoque inclusivo, permitiendo comprender el impacto de las acciones ejecutadas por él en la implementación de políticas institucionales que promuevan una educación inclusiva capaz de atender a la diversidad. Bernal (2022) define la investigación descriptiva como la capacidad de

seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y describir las partes, categorías o clases de ese objeto (p. 113). Se considera investigación descriptiva aquella en la que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11).

Finalmente, el estudio fue correlacional, ya que permitió analizar la relación entre la conducta del gestor educativo y la implementación de la política institucional, que se centra en la educación inclusiva. A este respecto, Salkind (1998), citado por Bernal (2010), explica que los estudios de correlación “están diseñados para mostrar o probar la relación entre los resultados o variables”.

El diseño de investigación empleado es no experimental y transversal, ya que se obtuvo información en un único momento, sin manipular variables. Según Bernal (2010), este tipo de estudio recoge datos del objeto de investigación en un punto determinado en el tiempo. De manera similar, Briones (1985) lo describe como unas “fotografías instantáneas” del fenómeno analizado.

La investigación se desarrolló en cuatro fases, alineadas con los objetivos específicos del estudio. La primera fase, consistió en una revisión bibliográfica de los fundamentos teóricos y normativos de la gestión educativa y las políticas inclusivas. En la segunda fase, se identificaron buenas prácticas para el acompañamiento y la supervisión docente en la aplicación de dichas políticas; posteriormente, en la tercera fase, se diseñaron estrategias y procedimientos de gestión educativa con el propósito de optimizar el seguimiento y el apoyo a los docentes en este contexto. Finalmente, en la cuarta fase, se elaboró una guía de procedimientos que facilite la gestión educativa y fortalezca el acompañamiento y el control efectivo de los docentes.

Esta investigación tuvo como alcance el análisis del proceso de inclusión educativa y su impacto en la atención a la diversidad, con énfasis en el rol del gestor educativo en el acompañamiento y seguimiento docente para la implementación de políticas institucionales inclusivas. El estudio se realizó en la Unidad Educativa Fiscomisional Domingo Comín durante el año lectivo 2024–2025.

Las variables que se han desarrollado son:

Variable independiente: Gestión educativa.



Variable dependiente: Aplicación de políticas inclusivas

La población considerada para esta investigación está formada por el personal de la unidad educativa, compuesto por 101 docentes y 2 directivos. Según Fracica (1988), citado por Bernal (2010), la población se define como “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”.

Según Bernal (2010), la muestra se define como “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161). Se ha utilizado un muestreo no probabilístico intencional, también conocido como por juicio; según Rey (2024), esto implica seleccionar participantes basados en su conocimiento sobre el estudio, para que puedan proporcionar información relevante y significativa para la investigación.

Para determinar el tamaño muestral representativo, se aplicó la fórmula correspondiente a una población finita, donde N representa el total de los individuos incluidos en la investigación. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la unidad educativa cuenta con 101 docentes y 2 directivos; por lo tanto, el cálculo determina que 75 de ellos deben ser encuestados. A continuación, se presenta la fórmula utilizada:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 p * q}{d^2(N - 1) + Z\alpha^2 * p * q} \quad n = \frac{103 * (1.64)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(103 - 1) + (1.64)^2 * (0.5)(0.5)}$$

$$n = 75$$

En esta investigación se emplearon tres técnicas de recolección de datos: la revisión documental, la encuesta y la entrevista. Para el análisis, se diseñó un cuestionario estructurado de 20 preguntas, basado en la escala de Likert, con el propósito de evaluar cómo el desempeño del gestor educativo influye en el acompañamiento y seguimiento docente en la aplicación de políticas inclusivas. Para determinar su confiabilidad se utilizó la fórmula Alfa de Cronbach, con un resultado de 0.9773, lo cual indica una alta fiabilidad del instrumento utilizado en la encuesta. (Frías-Navarro, 2022)

Adicionalmente, se aplicó una entrevista para explorar la existencia y aplicación de políticas institucionales que promuevan la inclusión educativa dentro de la institución.

Resultados

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 73 docentes y 2 directivos, se utilizó Microsoft Forms como herramienta de recolección de datos. Los resultados permitieron identificar cómo los docentes perciben la gestión educativa como un factor que influye directamente en la inclusión, así como la necesidad de implementar políticas institucionales que fomenten un enfoque inclusivo para atender la . A continuación, se presentan las preguntas de la encuesta realizada a los docentes, junto con sus respectivos resultados, según la escala de valoración tipo Likert:

Tabla 1
Resultados de la encuesta docente.

No	Ítem	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
1	La institución cuenta con rutas internas claras para la detección, derivación y seguimiento de estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	4,11	5,48	9,59	42,47	38,36
2	Las rutas institucionales para la atención de estudiantes con NEE antes mencionadas han sido socializadas adecuadamente.	2,74	12,33	5,48	47,95	31,51
3	La institución cuenta con un cronograma anual de capacitación docente para el manejo de necesidades educativas específicas (NEE).	9,59	15,07	20,55	35,62	19,18
4	Los programas de formación docente institucional priorizan estrategias educativas para la atención de estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	4,11	27,40	12,33	36,99	19,18
5	La formación docente recibida proporciona herramientas y conocimientos adecuados para atender de manera efectiva a estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	2,74	24,66	20,55	34,25	17,81
6	Las autoridades de la institución ejercen un liderazgo que favorece la mejora del trabajo con estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	2,74	12,33	17,81	46,58	20,55
7	La planificación docente considera las competencias curriculares de los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE) para mejorar su aprendizaje.	1,37	2,74	16,44	52,05	27,40
8	Existen lineamientos específicos para realizar evaluaciones periódicas a los docentes sobre la aplicación de estrategias de inclusión en las aulas.	5,48	20,55	21,92	35,62	16,44

9	La institución cuenta con rutas claras de retroalimentación docente sobre la práctica educativa con los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	6,85	12,33	19,18	43,84	17,81
10	La institución educativa fomenta una cultura educativa inclusiva.	1,37	6,85	13,70	47,95	30,14
11	Se desarrollan e implementan estrategias pedagógicas que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	1,37	4,11	19,18	52,05	23,29
12	Las adaptaciones curriculares implementadas por los docentes garantizan una evaluación basada en las capacidades de los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	1,37	8,22	19,18	50,68	20,55
13	Los docentes aplican planes individualizados para facilitar el acompañamiento a los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	1,37	9,59	19,18	49,32	20,55
14	La institución realiza acompañamiento adecuado a los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE) que presentan calificaciones bajas.	2,74	5,48	19,18	47,95	24,66
15	La institución cuenta con procesos definidos de seguimiento y refuerzo académico para los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	1,37	10,96	15,07	43,84	28,77
16	Existen rutas de comunicación directa con los representantes legales para realizar el seguimiento ante las dificultades presentadas por los estudiantes.	2,74	1,37	16,44	46,58	32,88
17	El vicerrectorado ha establecido lineamientos para desarrollar planes de seguimiento y refuerzo académico dirigido a estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	1,37	13,70	19,18	36,99	28,77
18	Los lineamientos para aplicar refuerzos académicos correspondientes a estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE), han sido socializado a los docentes.	4,11	10,96	17,81	39,73	27,40
19	El vicerrectorado y los directores de área, han diseñado rúbricas específicas para el acompañamiento en el aula, con el objetivo de gestionar procesos de inclusión educativa.	6,85	21,92	12,33	43,84	15,07
20	Se considera necesario contar con una guía de procedimientos que facilite la gestión educativa y potencie el acompañamiento y control docente en la aplicación de políticas inclusivas.	1,37	4,11	2,74	45,21	46,58

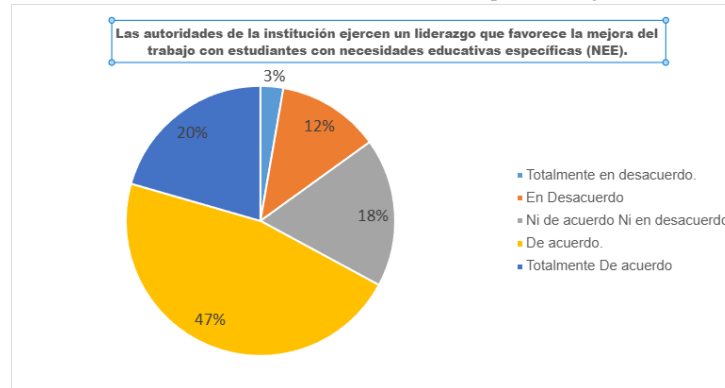
Fuente: Elaborado por los autores (2025).

Si bien la encuesta estuvo conformada por 20 preguntas, se han priorizado cuatro ítems, considerados de mayor relevancia para los objetivos de la investigación, los ítems seleccionados guardan relación con los componentes claves en la aplicación de políticas inclusivas: liderazgo institucional, acompañamiento pedagógico, adaptaciones curriculares y la necesidad de un instrumento de gestión, con esto se busca profundizar en aquellos factores que inciden en la mejora de las practicas inclusivas y la toma de decisiones estratégicas en la institución.

Figura 1. Pregunta 6:

Las autoridades de la institución ejercen un liderazgo que favorece la mejora del trabajo con estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).



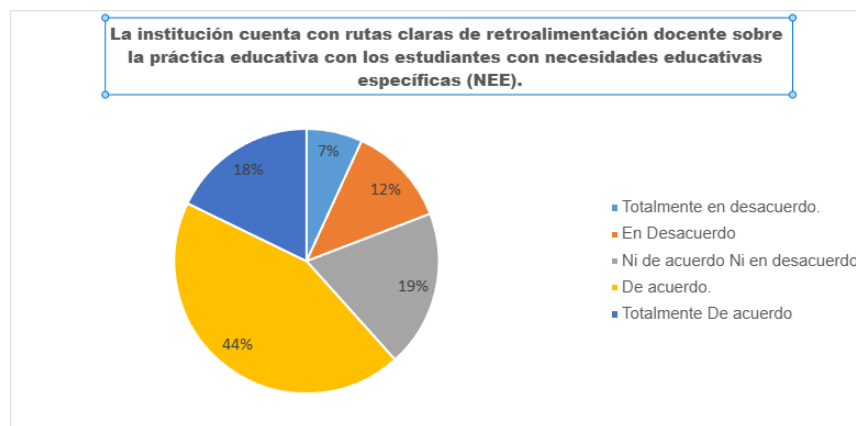


Fuente: Elaborado por los autores (2025).

La mayoría de encuestados tiene una percepción positiva sobre el liderazgo de las autoridades en el trabajo con estudiantes con NEE, ya que el 67% está de acuerdo. Sin embargo, casi un tercio de los encuestados, lo percibe débil. Se puede determinar que aún es necesario trabajar en ciertas áreas de mejora que optimicen este ámbito, fortaleciendo el acompañamiento estratégico para docentes.

Figura 2. Pregunta 9:

La institución cuenta con rutas claras de retroalimentación docente sobre la práctica educativa con los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).



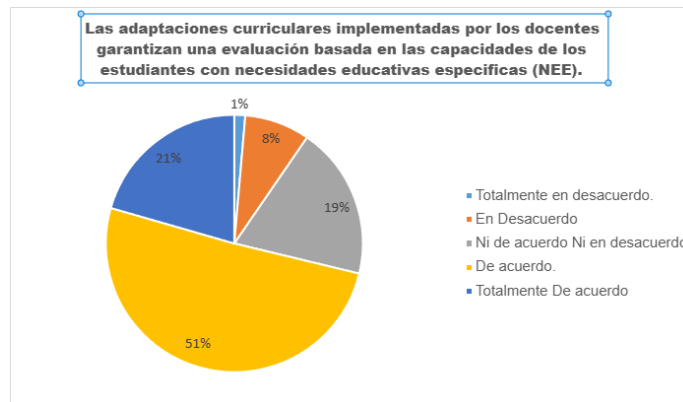
Fuente: Elaborado por los autores (2025).

Aunque la mayoría de los encuestados (62%), considera positivo el establecimiento de rutas claras para retroalimentar la práctica educativa docente orientada al trabajo con los

estudiantes con NEE, existe un 38% que se encuentra inconforme, esto señala una falla en los procesos de comunicación interna; la falta de claridad en las rutas a seguir compromete la práctica docente y con ello la adecuada atención a la diversidad.

Figura 3. Pregunta 12:

Las adaptaciones curriculares implementadas por los docentes garantizan una evaluación basada en las capacidades de los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).

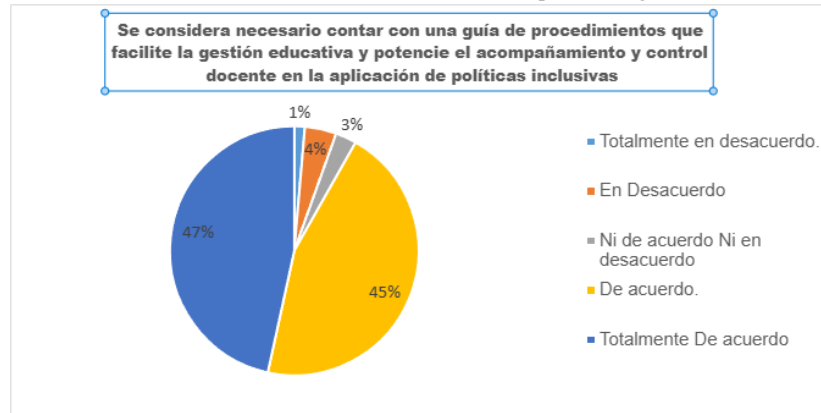


Fuente: Elaborado por los autores (2025).

Un porcentaje elevado de los encuestados (72%), considera que las adaptaciones curriculares garantizan una evaluación adecuada para los estudiantes con NEE; no obstante, el 28% manifiesta no estar de acuerdo, lo que evidencia la necesidad de mejorar los procesos de adaptación, principalmente los relacionados a la evaluación. El fortalecimiento de los mismos, permitirá asegurar los ajustes pedagógicos necesarios en función a las capacidades individuales de los estudiantes.

Figura 4. Pregunta 20:

Se considera necesario contar con una guía de procedimientos que facilite la gestión educativa y potencie el acompañamiento y control docente en la aplicación de políticas inclusivas.



Fuente: Elaborado por los autores (2025).

Se evidencia un amplio consenso sobre la importancia de elaborar una guía de procedimientos, ya que el 92% de los encuestados está de acuerdo con ello. Estos datos reflejan una clara necesidad de estructurar y fortalecer la gestión educativa a través de un marco normativo bien definido, con herramientas que faciliten el acompañamiento y control pedagógico bajo un enfoque inclusivo.

Tabla 2
Resultados de la encuesta a directivos

No	Ítem	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
1	La institución educativa cuenta con un cronograma anual de capacitación docente para el manejo de necesidades educativas específicas (NEE).	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00
2	Existen lineamientos específicos para realizar evaluaciones periódicas a los docentes sobre la aplicación de estrategias de inclusión en las aulas.	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00
3	La institución cuenta con rutas claras de retroalimentación docente sobre la práctica educativa con los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
4	Desarrollan los docentes estrategias que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE).	0,00	50,00	0,00	50,00	0,00
5	La institución educativa cuenta con procesos de seguimiento y refuerzo académico para los estudiantes identificados con necesidades educativas específicas (NEE).	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
6	La institución considera necesaria una guía de procedimientos que facilite la gestión educativa y potencie el acompañamiento y control docente en la aplicación de políticas inclusivas.	0,00	0,00	0,00	0,00	100

Fuente: Elaborado por los autores (2025).

En función de los resultados obtenidos en la encuesta a los directivos, se puede concluir que, si bien la institución educativa muestra predisposición hacia la inclusión, especialmente en la capacitación docente; sin embargo, enfrenta desafíos en cuanto a la evaluación y seguimiento de los docentes en las prácticas inclusivas. La ausencia de pautas claras y protocolos institucionales afecta la atención a estudiantes con necesidades educativas específicas (NEE). Por ello, resulta esencial fortalecer la gestión institucional a través de la creación de una guía de procesos inclusivos, la instauración de mecanismos de evaluación docente centrados en la inclusión, y la implementación de diversas estrategias de apoyo pedagógico, con el objetivo de consolidar una cultura inclusiva institucional.

Para complementar los resultados obtenidos, se seleccionaron expertos en inclusión educativa, considerando su trayectoria en actividades relacionadas con los campos investigativo, pedagógico y educativo; a partir de las entrevistas realizadas, se concluye que: Respecto a la primera pregunta, ¿Qué criterios y procedimientos considera esenciales para garantizar una detección temprana y efectiva de las NEE en los estudiantes dentro del sistema educativo?, las entrevistadas destacan la importancia de reconocer oportunamente las dificultades de aprendizaje de los estudiantes; esto se logrará siempre que haya un cambio de mentalidad dentro de la comunidad educativa. El sistema educativo que garantiza la inclusión debe adoptar una perspectiva que, además de reconocer las barreras en el aprendizaje, de a sus docentes las herramientas y el conocimiento necesarios para la detección y atención tempranas de las diferentes necesidades de los estudiantes.

En relación a la segunda pregunta: ¿Cómo debería diseñarse un sistema de evaluación docente que no solo mida el desempeño, sino que también fomente la mejora continua y el desarrollo profesional?, la totalidad de las entrevistadas reconoce la importancia de la evaluación como un proceso de mejora continua y desarrollo profesional, en el que no solo se mide el nivel de desempeño, sino que se enfoca en la identificación de las fortalezas y las áreas a mejorar, con el fin de que no se convierta en un mecanismo sancionador, sino en una herramienta que permita fortalecer la calidad educativa a través del acompañamiento y la capacitación docente.

Al abordar la tercera pregunta: ¿Cuál considera que es la periodicidad óptima para el acompañamiento docente y qué estrategias pueden fortalecer este proceso en beneficio de la



práctica pedagógica?, se ha podido concluir que el acompañamiento debe ser continuo y flexible, encaminado a objetivos claros y a las necesidades propias de la institución. Es necesario priorizar la mejora continua y el trabajo colaborativo, en lugar de una supervisión punitiva. Además, se deben implementar estrategias que permitan brindar apoyo individualizado a los docentes con el fin de garantizar los procesos de enseñanza alineados a las necesidades propias de los estudiantes.

En la cuarta pregunta ¿cuáles son los principales beneficios de la implementación de planes individualizados en el aula y qué elementos no pueden faltar para que sean efectivos?, según su experiencia, las entrevistadas manifiestan que si bien estos son herramientas que permiten atender a la diversidad y a las necesidades de los estudiantes, su aplicación debe realizarse adecuadamente, evitando la exclusión y la creación de barreras adicionales al aprendizaje. Es importante que la planificación individual se enfoque en la diversidad, mediante la diversificación de metodologías, objetivos claros, recursos, formas de evaluación y un seguimiento continuo que permitan asegurar su efectividad.

Para concluir, se preguntó ¿Cómo se podría estructurar la guía para que sea práctica y de fácil aplicación por los gestores educativos y docentes, asegurando al mismo tiempo que sea una herramienta flexible y adaptable a las necesidades de cada contexto educativo?, las entrevistadas concuerdan en que parte de la cultura institucional es la inclusión educativa, por lo que, al elaborar la guía como una herramienta de acompañamiento, esta debe ser estructurada de manera flexible y acorde a la realidad institucional. No obstante, destacan que su éxito dependerá de la apropiación y aplicación por parte de toda la comunidad educativa. Además, una de las entrevistadas enfatiza que la inclusión debe trascender el uso de la guía y convertirse en una práctica cotidiana dentro de la comunidad.

En función de los resultados obtenidos a través de las encuestas y las entrevistas, se ha podido evidenciar la necesidad de diseñar una guía que facilite la gestión educativa para el acompañamiento y supervisión docente en la implementación efectiva de políticas inclusivas. Para ello, se considerarán protocolos y estrategias acordes a la realidad institucional, con el fin de garantizar una enseñanza de calidad, equitativa y adaptada a las necesidades educativas de los estudiantes. A su vez, lo que optimiza la labor del gestor educativo en la supervisión y apoyo a los docentes.

La educación actual considera el proceso de inclusión como uno de sus pilares fundamentales para garantizar un proceso de aprendizaje que atienda a la diversidad en el aula. Por tal razón, la guía proporciona herramientas para optimizar los procesos de capacitación docente y con ello, no solo mejorar la planificación pedagógica y el uso de estrategias, sino también el trabajo en el aula con estudiantes con NEE. Asimismo, brinda estrategias que permiten al gestor supervisar el desempeño docente en diferentes entornos para ejecutar prácticas inclusivas acordes a la normativa vigente.

Presentación de la propuesta

Título de la propuesta Guía de procedimientos para la gestión educativa en la aplicación de políticas inclusivas

La gestión educativa requiere herramientas efectivas para garantizar una enseñanza inclusiva y equitativa. En este contexto, resulta fundamental contar con una guía que oriente el acompañamiento y la supervisión de la gestión pedagógica-docente, promoviendo estrategias y protocolos que respondan a la diversidad del entorno educativo y a las normativas vigentes. Esta guía se diseñó con la finalidad de orientar la labor del gestor educativo en el proceso de aplicación de políticas inclusivas. Surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la cultura inclusiva, garantizando el derecho a una educación de calidad con equidad, en el marco de los principios de inclusión establecidos en las diversas normas legales concomitantes a la ley de educación vigente.

Los procesos de acompañamiento y control docente, desde una perspectiva inclusiva, buscan transformar la cultura institucional y no solo mejorar las prácticas pedagógicas. Tienen como fin promover una gestión centrada en el respeto y la atención a la diversidad, consolidando una labor docente comprometida con la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes. Esta guía se alinea con la normativa nacional (Constitución, LOEI, y su reglamento) e internacional (Declaración de Salamanca – UNESCO), ya que propone una metodología de trabajo en la que se busca el desarrollo de las capacidades y habilidades docentes, la reflexión y la capacitación. Está dirigida a las autoridades, docentes, equipo de apoyo DECE y

psicopedagogía y todos los actores que acompañan los diferentes procesos pedagógicos desde un enfoque inclusivo.

El sistema educativo, tiene como uno de sus principios rectores proporcionar una educación de calidad, equitativa e igualitaria para todos los estudiantes, reconociendo la diversidad en el aula y buscando eliminar las barreras de aprendizaje. La educación inclusiva busca desarrollar los procesos que fomenten las prácticas de inclusión educativa, garantizando una educación de calidad, con equidad y aprendizajes significativos. En la institución, llevar a cabo políticas inclusivas efectivas sigue siendo un gran desafío no solo para el gestor educativo, sino para todos los actores educativos, principalmente en la implementación de las estrategias que atiendan todas las necesidades del contexto educativo.

La guía tiene como objetivo proporcionar herramientas prácticas que combinen la normativa legal, las buenas prácticas pedagógicas, las teorías que apoyan estos procesos y el trabajo colaborativo. Incluye estrategias de apoyo al docente, con espacios de reflexión sobre la labor educativa en las prácticas inclusivas y la formación continua, promoviendo una gestión educativa inclusiva que apoye y guíe a los docentes.

La guía se desarrolló con una metodología mixta, participativa y aplicada, para fusionar los principios teóricos de la educación inclusiva con las necesidades de la gestión educativa en cuanto al acompañamiento docente, la aplicación de políticas inclusivas y la construcción de una cultura inclusiva que garantice el acceso a una educación de calidad y acorde a las necesidades de la institución. La guía se encuentra organizada en 6 capítulos y anexos.

1. Introducción
2. Fundamentos de la gestión educativa inclusiva
3. Acompañamiento y control docente en el contexto de la inclusión.
4. Procedimientos para la implementación de políticas inclusivas.
5. Herramientas para la gestión educativa inclusiva.
6. Conclusiones y recomendaciones
7. Anexos

Para validar la propuesta, se ha solicitado a las expertas en inclusión educativa, que analicen si la misma tiene claridad, coherencia estructural y objetividad. Una vez revisada la guía, se ha concluido que su diseño es válido, pertinente y coherente con los ejes

centrales propuestos: liderazgo, formación docente, planificación inclusiva, seguimiento, cultura institucional, clima escolar y participación comunitaria, así como con el marco conceptual y la metodología presentada. Se destacan aspectos fundamentales para una gestión educativa eficaz, permitiendo la recopilación de datos relevantes para valorar el impacto del acompañamiento y control docente en el marco de las políticas inclusivas dentro de la institución educativa.

Tabla 3
Validación de la propuesta

Criterio	Claridad	Coherencia estructural	Objetividad	Observación
Experto 1	Alta	Muy Alta	Alta	La guía cumple con los estándares propuestos para implementarse como una herramienta de gestión educativa en el ámbito de políticas inclusivas
Experto 2	Alta	Muy Alta	Alta	La guía presenta los requisitos evaluados, aporta significativamente a la gestión educativa en el marco de la implementación de políticas inclusivas, respondiendo a las necesidades reales del contexto educativo
Experto 3	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Constituye un recurso, útil, para la correcta gestión educativa, pertinente, actualizada, capaz de orientar la labor docente hacia entornos más inclusivos.

Fuente: Elaborado por los autores (2025).

Diversidad, equidad, calidez, trabajo colaborativo y participación son algunos de los principios reflejados en el desarrollo de la guía. Además, se busca abordar la importancia de crear una cultura inclusiva que mejore el proceso pedagógico, a través del trabajo multidisciplinario. El uso de rúbricas ayuda a dar seguimiento a la planificación docente, eliminar barreras de aprendizaje, realizar una evaluación diferenciada y proporcionar retroalimentación pedagógica.

Discusión

Los resultados de esta investigación permiten afirmar que la gestión educativa desempeña un rol fundamental en la implementación de políticas inclusivas efectivas, principalmente al contar con mecanismos adecuados y oportunos de acompañamiento y seguimiento docente.



La percepción favorable de los docentes hacia el liderazgo institucional y la existencia de rutas para la atención a la diversidad en el aula demuestran que, aunque hay avances significativos, aún persisten desafíos en cuanto a la capacitación específica, la evaluación docente con enfoque inclusivo y el uso de estas políticas en la cultura institucional. Este resultado concuerda con lo señalado por Zhigue Luna y Sanmartín Ramón (2009), quienes recalcan que la gerencia educativa debe promover ambientes colaborativos y procesos de mejora continua para garantizar la equidad y la calidad educativa.

Así, los resultados confirman la relevancia del papel del gestor educativo en la promoción de una cultura inclusiva, como lo han expresado Suárez Monzón et al. (2023); la investigación subraya que la falta de capacitación específica de los docentes en la atención a la diversidad y la implementación adecuada de procesos de adaptación curricular, identificada también por Daniese (2016) y otros, constituye una barrera importante durante la implementación de políticas inclusivas dentro de la institución. En este sentido, la propuesta de una guía metodológica se alinea con la necesidad de proporcionar herramientas y estrategias prácticas a los directivos y docentes.

El 92% de los encuestados consideró relevante la elaboración de una guía metodológica, lo que valida la pertinencia del objetivo del estudio. Sin embargo, la falta de socialización de lineamientos y la limitada periodicidad de evaluaciones docentes sobre estrategias inclusivas dificultan la efectividad del enfoque inclusivo. En este contexto, es primordial robustecer la cultura institucional en relación con la inclusión, potenciando el liderazgo pedagógico desde un enfoque participativo y orientado a la mejora continua, tal como sugieren autores como Barre-Bustamante (2022) y Arroba et al. (2024), quienes subrayan la relevancia de un liderazgo inclusivo.

Cabe señalar que tanto la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) como los planes individualizados son herramientas de gran importancia en la atención a la diversidad; sin embargo, su impacto dependerá de una implementación adecuada contextualizada y acompañada del respectivo apoyo pedagógico continuo. El enfoque inclusivo debe consolidarse como una práctica institucional, capaz de transformar la cultura institucional y garantizar la equidad y calidad educativa. Esto coincide con lo asegurado por

Vygotsky (1978) sobre la necesidad de desarrollar espacios colaborativos capaces de atender las diferencias individuales y potenciar el aprendizaje significativo.

Aunque la investigación contó con un proceso riguroso en el diseño de la metodología y sus instrumentos han mostrado gran confiabilidad, se puede señalar que, al ser aplicado en un contexto único, con un rango geográfico y un tamaño muestral limitado, se dificulta la universalización de los hallazgos. Se sugiere extender las investigaciones a otros contextos y niveles educativos, para fortalecer la gestión educativa desde una perspectiva inclusiva, acorde con la legislación educativa actual.

Conclusiones

La gestión educativa es una herramienta primordial para el seguimiento y acompañamiento docente; el presente estudio ha evidenciado que el papel del gestor, desde un enfoque inclusivo, es fundamental para garantizar la implementación de políticas inclusivas. Se puede concluir que los gestores deben tener un rol activo y estratégico en la implementación de dichas políticas, así como promover espacios de capacitación, seguimiento y evaluación continua.

Los resultados obtenidos mediante las entrevistas y encuestas, revelan que existe una percepción general de desconocimiento o aplicación limitada de las políticas inclusivas, debido a las dificultades que enfrentan por la falta de formación específica y recursos adecuados. Si bien algunos docentes se muestran predispuestos a los procesos de inclusión, no se sienten capacitados y muchas veces no respaldados por las autoridades, lo que determina la necesidad de una intervención desde la gestión educativa.

El trabajo del gestor educativo es fundamental en el acompañamiento y la supervisión docente, por lo que se hace necesaria la implementación de mecanismos adecuados que favorezcan la aplicación de políticas inclusivas, generando un impacto positivo en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Ese acompañamiento parte de una instrucción formalmente estructurada en diversos enfoques educativos, entre ellos el enfoque educativo DUA; el cual, al proporcionar principios y estrategias, busca que los estudiantes alcancen los aprendizajes desde un enfoque inclusivo, ya que además es compatible con algunas metodologías y formas de desarrollar la clase como es el caso del ERCA, permitiendo así a los docentes brindar una educación que reconozca las diferencias de sus estudiantes.

Una limitación del trabajo de investigación es la falta de análisis de experiencias en otros contextos educativos debido a la cantidad reducida de participantes. Esto restringe la posibilidad de generalizar los resultados. Futuros estudios podrían ampliar el alcance del estudio extendiendo la muestra a distintos contextos educativos, a fin de comprender con mayor profundidad los desafíos y oportunidades de una gestión educativa inclusiva, fomentando programas de formación continua para directivos y docentes, y desarrollando instrumentos de monitoreo eficaces que garanticen la aplicación de estas políticas inclusivas.

Referencias bibliográficas

- Arias-Odón, F. (2023). *Investigación Documental Método científica*.
<https://es.scribd.com/document/742639606/Arias-Odon-2023-Investigacion-Documental>
- Arroba, A. C., Dumancela, A., & Guayasamín, N. (2024). *Gestión educativa: plan de acompañamiento docente para la excelencia académica desde el coaching* [Universidad de las Américas UDLA]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/15990>
- Barre-Bustamante, J. (2022). Estrategias de liderazgo inclusivo para fortalecer la práctica inclusiva del docente de la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Cátedra*, 5(2), 98–112.
<https://doi.org/10.29166/catedra.v5i2.3549>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (O. Fernández Palma, Ed.; Tercera). Pearson.
- Bernal, C. (2022). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (O. Fernández Palma, Ed.; Quinta). Pearson.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2000). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones Tercera edición* (S. A. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; Tercera). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Dávila Neira, J. S., Mora Jaramillo, M. A., Izquierdo Laines, E. O., & Aizprúa Villavicencio, L. E. (2024). *Vista de La importancia del diseño universal para el*

aprendizaje en la inclusión educativa. *Imaginario Social*, 7(2), 289-302. <https://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/189/345>

Dainese, R. (2016). *Didáctica para la inclusión: Fundamentos teóricos y metodológicos para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales* (MINED, Ed.; 1º).

Euroinnova. (2025). *El enfoque sistémico en la educación*. <https://www.euroinnova.com/blog/enfoque-sistemico-en-la-educacion>

Fayol, H. (s. f.). *Introducción a las Organizaciones* *Introducción a las Organizaciones* *TEORÍA CLÁSICA* *TEORÍA CLÁSICA DE LA DE LA ADMINISTRACIÓN* *INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES-2009*.

Frías-Navarro, D. (2022). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. En Universidad de Valencia (Ed.), *Lectura crítica y recomendaciones para redactar el informe de investigación*. <https://doi.org/10.17605/osf.io/kngtp>

García-Martínez, J., & Cerdas-Montano, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, 21(31), 5-21. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>

García-Martínez, J., & Cerdas-Montano, V. (2019). *Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia*. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 455-469. <https://doi.org/10.6018/rie.36.2.293191>

Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M., & León González, J. L. (2023). La gestión educativa en la universidad inclusiva. Transformación de sus procesos desde una educación personalizada y participativa. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(1), 47-54. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/495/491>

Gomero Pretel, V. T. (2023). *Gestión escolar con enfoque inclusivo para optimizar la calidad de los aprendizajes en una institución educativa de lima*. Universidad San Ignacio de Loyola.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2015). *Metodología de la investigación* (McGrawHill, Ed.; 6a ed., Vol. 3, Número 2). <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.



Lasso Mendoza, G. P. C. de la R. (2023). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/lotaip/2023/Anexos_Marzo_2023/a/RGLOEI.pdf

Ley Orgánica de Educación Intercultural, Pub. L. No. 417, Registro Oficial Suplemento (2022).

Lema Zhindón, MD y Carchi Atariguana, MM (2020). *Diseño de un plan de acompañamiento pedagógico para el fomento de las prácticas inclusivas en la Unidad Educativa El Pan, del Cantón El Pan (Año Lectivo 2020 – 2021)*.

Marinez, L. (2021, febrero 11). *La Teoría Clásica de la Administración: qué es y cuáles son sus ideas clave*. Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-clasica-administracion>

Meléndez, M. (2002). *Calidad de vida en la escuela inclusiva*. Revista Iberoamericana de Educación, (63), 1-10. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie63a02.htm>

Murillo Villacis, R. I., et al (2023). Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) En La Educación Superior De Ecuador: Avances Y Perspectivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 8809-8832. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7589

Navas-Franco, L., Acuña-Checa, E., Cabrera-Urbina, E., & Paredes-Bonilla, G. (2024). La aplicación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) en la educación ecuatoriana. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 554-564. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2346>

Parody, L. M., Leiva, J. J., & Santos-Villalba, M. J. (2022). El diseño universal para el aprendizaje en la formación digital del profesorado desde una mirada pedagógica inclusiva. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 16(1), 109-123. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782022000200109>

Ramírez-Solórzano, F. L., & Herrera-Navas, C. D. (2024). Inclusión Educativa: Desafíos y Oportunidades para la Educación de Estudiantes con Necesidades Especiales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 44-63. <https://doi.org/10.69484/RCZ/V3/N3/57>

Rivera-Heredia, Y., & Calderero-Iturralde, R. (2021). Gestión en la Educación Inclusiva y su influencia en el aprendizaje en los estudiantes de segundo de básica. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4-1), 53-70. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.4-1.664>

Romero Jácome, F. A., Parreño Sánchez, J. del C., Carrera Erazo, S. C., & Procel Ayala, M. R. (2023). Educación inclusiva en Ecuador: Características y estrategias. *Sinergia Académica*, 6(1), 1–10.

[https://doi.org/10.51736/sa.v6i1.104​;contentReference\[oaicite:6\]{index=6}](https://doi.org/10.51736/sa.v6i1.104​;contentReference[oaicite:6]{index=6})

Sánchez, et al. (2020). *Gestión educativa para mejorar la eficiencia del desempeño docente en educación primaria en Perú*. Revista Científica, 1(1), 8–17. Recuperado de <https://portal.amelica.org/ameli/journal/580/5803520015/html/>

Silva, M. (2021). *La teoría sociocultural de Vygotsky y su impacto en la educación inclusiva*. Educación Futura. <https://www.educacionfutura.org/zona-de-desarrollo-proximo/>

Solarh. (2022, mayo 15). *La teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. RRHH Solarh. <https://rrhh.solarh.org/blog/la-teoria-clasica-de-la-administracion-de-henri-fayol>

Suárez Monzón, N., Torres Ruíz, R. A., Ramón Jaramillo, E. V., Álvarez Yaulema, M. S., Gómez Suárez, V., Sevilla Vallejo, S., & Pérez Narváez, M. V. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada. Reflexiones teóricas para la práctica*. Universidad Iberoamericana del Ecuador. <https://doi.org/10.55867/libroqual23.01>

Tárraga-Mínguez, R., Vélez-Calvo, X., Sanz-Cervera, P., & Pastor-Cerezuela, G. (2021). Educación inclusiva en Ecuador: perspectiva de directores, familias y evaluadores*. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 14, 1-21.

https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/MAGIS/14%282021%29/281070046005/index.html?utm_source=chatgpt.com

UNESCO. (2021). *Una mirada sobre la educación inclusiva*. UNESCO Digital Library. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385847>

Unidad 4. *Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol)*. (s. f.).

Vicepresidencia de la República del Ecuador, & Ministerio de Educación del Ecuador. (2011). *Estrategias Pedagógicas para Atender a las Necesidades Educativas Especiales en la Educación Regular*. (Ministerio de Educación, Ed.; 1.a ed.). Editorial Ecuador. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Manual_de_Estrategias_100214.pdf

Villarreal, J. (2008). La Escuela Inclusiva. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, noviembre 2008, www.eumed.net/rev/cccss/02/jmhv7.htm



Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.