



*El liderazgo pedagógico docente como estrategia para impulsar procesos
inclusivos en instituciones educativas*

*Teacher pedagogical leadership as a strategy to promote inclusive processes in
educational institutions*

*A liderança pedagógica docente como estratégia para promover processos
inclusivos nas instituições educativas*

Maldonado Noboa Karina Vanessa ^I
vanessa.maldonado@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0001-1796-0935>

Campaña Yar Darwin Alexander ^{III}
darwin.campana@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0004-3571-5302>

Angamarca Cabascango Edgar Alfredo ^{II}
edgarangamarca22@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-6864-553X>

Haro Terán Luisa Fernanda ^{IV}
luisa.haro@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0005-0539-121X>

Correspondencia: vanessa.maldonado@educacion.gob.ec

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de julio de 2025 * **Aceptado:** 24 de agosto de 2025 * **Publicado:** 12 de septiembre de 2025

- I. Unidad Educativa Especializada Beatriz Jarrín, Ecuador.
- II. Investigador independiente, Ecuador.
- III. Unidad Educativa Especializada Beatriz Jarrín, Ecuador.
- IV. Unidad Educativa Especializada Beatriz Jarrín, Ecuador.

Resumen

El presente estudio analiza el papel del liderazgo pedagógico docente como estrategia fundamental para impulsar procesos inclusivos en instituciones educativas, mediante una revisión sistemática de literatura publicada entre 2019 y 2025 en repositorios indexados. Los resultados evidencian que el liderazgo pedagógico trasciende la gestión administrativa para convertirse en un eje que articula cultura escolar, currículo y prácticas docentes, influyendo de manera directa en la generación de entornos de aprendizaje equitativos y participativos. En el ámbito internacional, se constata que el liderazgo inclusivo fortalece la confianza organizacional, incrementa la autoeficacia del profesorado y promueve climas escolares favorables a la diversidad. Asimismo, la formación inicial, la mentoría y la integración del Diseño Universal para el Aprendizaje aparecen como condiciones decisivas para garantizar la preparación docente en contextos heterogéneos. En el caso ecuatoriano, los estudios revisados muestran que la gestión curricular inclusiva explica una parte significativa de la variabilidad en la implementación de estrategias inclusivas, aunque persisten brechas vinculadas a la inequidad territorial, la falta de recursos y las resistencias institucionales. En conclusión, el liderazgo pedagógico inclusivo se presenta como una estrategia clave para transformar la escuela en un espacio de justicia social, garantizando el derecho a la educación de calidad para todos.

Palabras Clave: liderazgo pedagógico inclusivo; inclusión educativa; gestión curricular.

Abstract

This study analyzes the role of teacher pedagogical leadership as a fundamental strategy for promoting inclusive processes in educational institutions through a systematic review of literature published between 2019 and 2025 in indexed repositories. The results show that pedagogical leadership transcends administrative management to become a key element that articulates school culture, curriculum, and teaching practices, directly influencing the creation of equitable and participatory learning environments. Internationally, inclusive leadership has been shown to strengthen organizational trust, increase teacher self-efficacy, and promote school climates conducive to diversity. Furthermore, initial training, mentoring, and the integration of Universal Design for Learning emerge as crucial conditions for ensuring teacher preparation in heterogeneous contexts. In the Ecuadorian case, the reviewed studies show that inclusive curriculum management explains a significant part of the variability in the implementation of inclusive strategies, although

gaps related to territorial inequality, lack of resources, and institutional resistance persist. In conclusion, inclusive pedagogical leadership is presented as a key strategy for transforming schools into spaces for social justice, guaranteeing the right to quality education for all.

Keywords: inclusive pedagogical leadership; educational inclusion; curriculum management.

Resumo

Este estudo analisa o papel da liderança pedagógica docente como estratégia fundamental para a promoção de processos inclusivos nas instituições educativas através de uma revisão sistemática da literatura publicada entre 2019 e 2025 em repositórios indexados. Os resultados mostram que a liderança pedagógica transcende a gestão administrativa para se tornar um elemento-chave que articula a cultura escolar, o currículo e as práticas de ensino, influenciando diretamente a criação de ambientes de aprendizagem equitativos e participativos. Internacionalmente, está demonstrado que a liderança inclusiva fortalece a confiança organizacional, aumenta a autoeficácia docente e promove climas escolares propícios à diversidade. Além disso, a formação inicial, a mentoria e a integração do Design Universal para a Aprendizagem surgem como condições cruciais para garantir a formação de professores em contextos heterogêneos. No caso equatoriano, os estudos revistos mostram que a gestão curricular inclusiva explica uma parte significativa da variabilidade na implementação de estratégias inclusivas, embora persistam lacunas relacionadas com a desigualdade territorial, a falta de recursos e a resistência institucional. Em conclusão, a liderança pedagógica inclusiva apresenta-se como uma estratégia-chave para transformar as escolas em espaços de justiça social, garantindo o direito a uma educação de qualidade para todos.

Palavras-chave: liderança pedagógica inclusiva; inclusão educativa; gestão curricular.

Introducción

La educación inclusiva se ha consolidado en las últimas décadas como uno de los ejes prioritarios de los sistemas educativos a nivel mundial, en consonancia con la Organización de Naciones Unidas ONU con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, en particular, con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), que plantea garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos los estudiantes (ONU, 2023). En este marco, el liderazgo pedagógico docente no se limita únicamente a una función administrativa o directiva, sino que constituye un eje transversal que redefine las dinámicas escolares en sus distintas dimensiones.

Como primer aspecto importante es la generación de un impacto de manera directa en el diseño curricular, al orientar la planificación hacia objetivos inclusivos, ajustando contenidos, metodologías y evaluaciones de acuerdo con las necesidades de los estudiantes (Espinoza et al., 2025). Según Leithwood et al. (2019), un liderazgo efectivo es capaz de movilizar a la comunidad educativa hacia una visión compartida, garantizando que el currículo deje de ser un instrumento rígido y se convierta en un medio flexible para atender la diversidad.

Además, el liderazgo pedagógico repercute en la gestión institucional, pues se traduce en la capacidad de generar políticas escolares que promuevan la equidad, la participación y la corresponsabilidad (Dávila, 2021). Esto implica, establecer mecanismos de coordinación entre docentes, familias y especialistas en inclusión, así como diseñar planes de desarrollo profesional que fortalezcan las competencias del profesorado para trabajar en entornos heterogéneos. De acuerdo con Laurens (2025) los líderes pedagógicos influyen no solo en las prácticas de enseñanza, sino también en la cultura organizacional, promoviendo climas escolares donde la confianza, la colaboración y la innovación son principios fundamentales.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico incide en la cultura escolar de equidad y diversidad, ya que posibilita la creación de un entorno que valora las diferencias individuales como oportunidades de aprendizaje colectivo (Romero et al., 2025). En esta línea, Díaz y Betancur (2024) sostienen que la inclusión educativa no debe entenderse únicamente como la presencia física de los estudiantes en el aula, sino como la construcción de comunidades escolares que eliminen las barreras al aprendizaje y la participación, el liderazgo docente, al promover una visión inclusiva, se convierte en un catalizador de cambios culturales, generando instituciones que no solo admiten a todos los estudiantes, sino que garantizan su aprendizaje y bienestar en condiciones de equidad.

Así, el liderazgo pedagógico docente puede concebirse como una estrategia integral que vincula lo curricular, lo organizacional y lo cultural, impulsando procesos de transformación sostenibles que responden a los desafíos de la educación inclusiva en el siglo XXI.

Un estudio alineado con el impacto positivo del liderazgo pedagógico en la inclusión educativa de Polat y Turhaner (2024) en un análisis realizado en Turquía con 354 docentes, concluyeron que el liderazgo inclusivo de los directivos está estrechamente relacionado con la percepción de confianza organizacional en las instituciones, lo que favorece la cooperación y la apertura hacia prácticas inclusivas. De manera similar, en China, Wang et al. (2025) evidenció que el liderazgo transformacional y el clima inclusivo de las escuelas se correlacionan significativamente con la

intención de los docentes de aplicar estrategias inclusivas, mediadas por la autoeficacia y la motivación profesional. En Israel, Kimhi y Bar (2025) destacaron la necesidad de reformar los programas de formación docente para integrar el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), la mentoría continua y la práctica reflexiva como elementos fundamentales para la preparación del profesorado en contextos diversos.

Estos hallazgos muestran que, en distintos contextos geográficos y culturales, el liderazgo pedagógico es un catalizador para la equidad, ya que fomenta ambientes de confianza, impulsa la innovación metodológica y promueve la participación activa de toda la comunidad educativa.

En Ecuador, la Constitución de la República (2008) reconoce la educación como un derecho fundamental y establece que el sistema educativo debe garantizar la inclusión y la equidad. Sin embargo, estudios recientes evidencian que aún persisten brechas significativas en materia de cobertura y calidad inclusiva (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023) aproximadamente el 12,5 % de los niños y adolescentes con discapacidad en edad escolar no asisten a la escuela, principalmente en zonas rurales y amazónicas.

A nivel investigativo, Ayala et al. (2025) en un estudio con 500 docentes de instituciones públicas, demostraron que la gestión curricular inclusiva explica el 42 % de la variabilidad en la implementación de estrategias inclusivas en el aula. Estos autores destacan tres elementos centrales: la visión compartida entre directivos y docentes, el desarrollo profesional continuo y el compromiso ético con la diversidad. Asimismo, Ruiz y Troya (2025) enfatizan que el liderazgo transformador de los docentes universitarios en Ecuador ha permitido abrir espacios de inclusión en la educación superior, aunque advierte la necesidad de fortalecer políticas educativas en niveles inicial, básica y bachillerato.

El liderazgo pedagógico ha sido definido por Hallinger (2016) como la capacidad de los docentes y directivos de guiar los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de una visión compartida, la supervisión del currículo y el apoyo al desarrollo profesional. Por su parte, Leithwood et al. (2019) subrayan que este tipo de liderazgo se distingue por su influencia en la cultura institucional, al promover prácticas colaborativas y generar un clima escolar que facilita la innovación y la inclusión.

La educación inclusiva, en tanto, se fundamenta en las aportaciones de Booth y Ainscow (2002) citado por Montoya y Montoya (2024) , quienes plantean que el propósito esencial de la escuela es

eliminar barreras al aprendizaje y garantizar la participación plena de todos los estudiantes. En el plano pedagógico, corrientes como el constructivismo de Vygotsky (1978) citado por Miranda et al. (2024) resultan relevantes, ya que destacan la importancia del aprendizaje social y colaborativo como medio para potenciar las capacidades de estudiantes con diversas necesidades.

De este modo, el liderazgo pedagógico inclusivo puede entenderse como una práctica que integra principios de transformación organizacional, gestión curricular equitativa y aplicación de metodologías que reconozcan la diversidad, situándose en la intersección de las teorías pedagógicas contemporáneas y las demandas sociales de equidad educativa.

Sin embargo, a pesar de los avances normativos y de los esfuerzos institucionales, la realidad ecuatoriana refleja que la inclusión educativa enfrenta barreras estructurales, pedagógicas y culturales, entre las más notorias se encuentran la falta de formación docente en estrategias inclusivas, la limitada disponibilidad de recursos tecnológicos en zonas rurales y la desigualdad territorial en la distribución de apoyos especializados. Estas limitaciones impiden consolidar procesos inclusivos sostenibles y equitativos, generando escenarios donde la inclusión se reduce a una práctica aislada más que a una política sistémica.

Por ello el presente estudio resulta pertinente porque visibiliza el papel del liderazgo pedagógico como estrategia clave para impulsar la inclusión educativa en Ecuador, aportando evidencia científica reciente y contextualizada. Asimismo, se alinea con las prioridades internacionales en educación y responde a la necesidad de generar propuestas de mejora que fortalezcan la gestión escolar inclusiva. En este sentido, el análisis de experiencias internacionales y nacionales se convierte en una herramienta valiosa para reconocer tanto los puntos de encuentro como las diferencias que existen en torno a la práctica del liderazgo pedagógico, así como los desafíos que aún persisten en su aplicación. Este ejercicio comparativo constituye una base sólida para orientar la toma de decisiones políticas y pedagógicas encaminadas a fortalecer la inclusión en el sistema educativo. A partir de esta reflexión surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto del liderazgo pedagógico docente en la implementación de estrategias inclusivas en instituciones educativas públicas del Ecuador?

Con el propósito de dar respuesta a esta pregunta, la investigación se plantea como objetivo general examinar la manera en que el liderazgo pedagógico incide en los procesos de inclusión educativa en la educación actual. En concordancia con esta meta, se formulan objetivos específicos que buscan, por un lado, identificar las características del liderazgo pedagógico que favorecen la

inclusión; por otro, examinar la efectividad de las estrategias inclusivas que se han implementado en las instituciones educativas; y, de igual manera, reconocer los principales desafíos y oportunidades que enfrenta la gestión escolar en su camino hacia la consolidación de prácticas inclusivas sostenibles.

a) Materiales y métodos

La presente investigación se enmarca en una revisión sistemática de literatura, entendida como un procedimiento metódico, planificado y transparente para localizar, evaluar y sintetizar la evidencia disponible sobre un tema específico. Este tipo de metodología resulta adecuada para el estudio del liderazgo pedagógico como estrategia para impulsar procesos inclusivos en instituciones educativas, ya que permite integrar hallazgos de diferentes contextos nacionales e internacionales, y generar un análisis comparativo que contribuya a la comprensión del fenómeno en el escenario ecuatoriano.

De acuerdo con las recomendaciones de Page (2021) quien diseñó los lineamientos de la guía PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), lo cual aseguró tanto la rigurosidad en la identificación de fuentes como la trazabilidad del proceso de selección y sistematización. Este enfoque metodológico posibilitó no solo la recolección de artículos de alta calidad académica, sino también la exclusión de aquellos que no cumplieran con los estándares de validez científica.

b) Enfoque metodológico

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo-descriptivo, dado que su propósito fue analizar e interpretar los discursos y resultados presentes en la literatura académica, no obstante, incorporó también un componente exploratorio y comparativo, al contrastar los aportes de investigaciones de distintos países y regiones con la realidad ecuatoriana.

El alcance fue analítico, puesto que no se limitó a describir estudios aislados, sino que buscó establecer conexiones entre las categorías teóricas del liderazgo pedagógico y los principios de la educación inclusiva, con la finalidad de identificar patrones comunes, diferencias contextuales y desafíos compartidos.

c) Estrategia de búsqueda bibliográfica

La búsqueda de información se llevó a cabo entre febrero y agosto de 2025, en repositorios de reconocido prestigio académico, entre los que destacan Scopus, Latindex, SciELO y Google Académico, estos repositorios fueron seleccionados por su cobertura internacional y regional, así

como por garantizar la visibilidad de investigaciones relevantes para el contexto educativo de América Latina y, particularmente, de Ecuador.

Se utilizaron combinaciones de palabras clave en español e inglés, lo cual permitió ampliar el espectro de resultados y evitar sesgos idiomáticos. Las expresiones empleadas fueron: “liderazgo pedagógico”, “educación inclusiva”, “gestión escolar inclusiva”, “docencia inclusiva” “pedagogical leadership”, “inclusive education”, “inclusive school management”, “teacher leadership and inclusion”

La estrategia de búsqueda incluyó además el uso de operadores booleanos (AND, OR) y truncamientos (*), lo cual facilitó la localización de artículos que, aun sin utilizar los mismos términos, se relacionaban directamente con las variables de estudio.

d) Criterios de selección

La aplicación de los criterios de inclusión y exclusión se desarrolló en tres fases metodológicas. En la primera etapa, correspondiente a la identificación, se localizaron un total de 87 publicaciones en repositorios indexados, posteriormente, en la fase de cribado, se eliminaron los duplicados y se descartaron aquellos artículos que no cumplieran con los criterios establecidos, reduciendo la muestra a 46 estudios. En la etapa de elegibilidad, se realizó la revisión a texto completo de estos documentos, lo que permitió constatar su pertinencia con las variables de investigación, quedando 24 artículos, finalmente, en la etapa de inclusión, se seleccionaron 12 estudios que cumplieran estrictamente con los requisitos metodológicos y temáticos definidos para esta revisión.

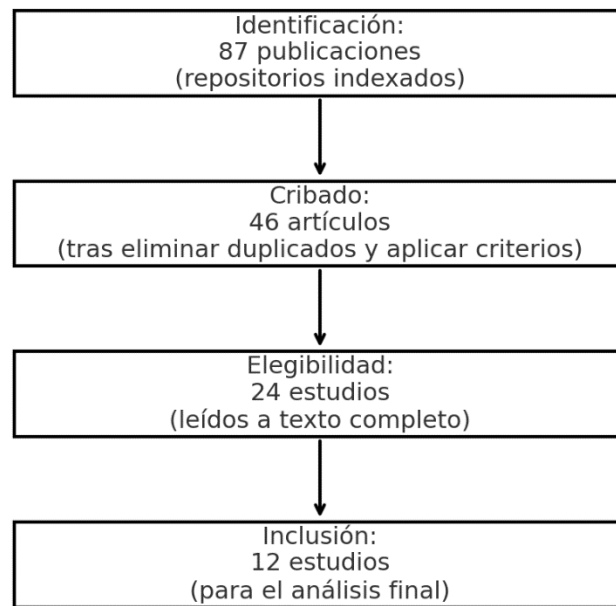
Tabla 1. *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Publicaciones entre 2019 y 2025.	Estudios anteriores a 2019.
Artículos revisados por pares y con DOI verificable.	Documentos sin revisión por pares o sin DOI.
Investigaciones con relación explícita entre liderazgo pedagógico y educación inclusiva.	Trabajos centrados en liderazgo escolar sin enfoque inclusivo.
Estudios en español o inglés.	Publicaciones en otros idiomas sin traducción accesible.
Fuentes en repositorios académicos indexados (Scopus, Latindex, SciELO, Google Académico).	Literatura gris (tesis sin publicar, informes técnicos, presentaciones de congreso).

Nota. La tabla presenta los criterios de inclusión y exclusión, los cuales permitieron delimitar la muestra a partir de parámetros de pertinencia, calidad y actualidad científica.

El proceso completo de selección de la literatura revisada se sintetiza en el siguiente esquema, el cual representa de manera gráfica y ordenada las fases metodológicas aplicadas bajo el modelo PRISMA. Este diagrama no solo permite visualizar con claridad el número de publicaciones identificadas en la búsqueda inicial, sino también los filtros aplicados en cada etapa identificación, cribado, elegibilidad e inclusión que garantizan la pertinencia y la calidad de los estudios finalmente incorporados en el análisis.

Figura 1. Diagrama PRISMA del proceso de selección de los 12 estudios incluidos en la revisión.



Nota: La figura resume el proceso PRISMA de selección de estudios, desde 87 publicaciones iniciales hasta la inclusión final de 12 investigaciones.

La incorporación de este diagrama, adaptado al modelo PRISMA, permite evidenciar la transparencia y rigurosidad aplicada en la identificación, filtrado y selección de las investigaciones que constituyen la base del análisis posterior.

e) Sistematización de la información

La información recolectada fue organizada en una matriz de análisis, en la cual se registraron los siguientes elementos de cada estudio: autor(es), año de publicación, país de referencia, nivel educativo abordado, metodología empleada, principales hallazgos y limitaciones reportadas. Esta matriz permitió realizar un análisis comparativo y temático, estructurado en torno a los objetivos específicos del estudio:

- Características del liderazgo pedagógico que favorecen la inclusión.
- Efectividad de las estrategias inclusivas aplicadas en instituciones educativas.
- Desafíos y oportunidades que enfrenta la gestión escolar en el proceso de inclusión.

Este procedimiento posibilitó identificar patrones comunes entre contextos diversos, así como aportes novedosos y vacíos en la literatura, ofreciendo un panorama integral del estado del conocimiento.

f) Consideraciones éticas

El estudio se desarrolló bajo los principios éticos de la investigación documental. En todo momento se garantizó el respeto a la propiedad intelectual, citando adecuadamente a los autores y empleando las normas de la American Psychological Association (APA, 7ª edición) para la elaboración de referencias. Asimismo, no se utilizaron datos sensibles de carácter personal ni se vulneró la confidencialidad de ninguna información.

Este enfoque ético asegura la transparencia del proceso investigativo y fortalece la validez académica de los resultados, al mismo tiempo que contribuye a la construcción de un conocimiento responsable y respetuoso de la producción científica previa.

g) Resultados

El análisis de los 12 estudios seleccionados permitió identificar tendencias, avances y limitaciones en torno al liderazgo pedagógico como estrategia para impulsar procesos inclusivos en distintos contextos educativos, la sistematización de estas investigaciones posibilitó no solo establecer un panorama comparativo entre experiencias internacionales y nacionales, sino también comprender cómo se articula el liderazgo docente con la implementación de prácticas inclusivas, así como los desafíos estructurales que aún persisten.

La organización de los hallazgos en la tabla que se presenta a continuación permite observar con claridad las metodologías empleadas, los principales resultados y las conclusiones alcanzadas en

cada estudio. Esta síntesis constituye una base fundamental para comprender la diversidad de enfoques aplicados en torno al liderazgo pedagógico inclusivo y ofrece elementos críticos para valorar su pertinencia en la educación ecuatoriano.

h) Tabla 2. *Síntesis de estudios internacionales y nacionales sobre liderazgo pedagógico e inclusión educativa (2019–2025)*

Autor(es) y año	Metodología	Principales hallazgos	Conclusiones
Polat y Turhaner (2024)	Estudio cuantitativo con encuesta aplicada a 354 docentes en Turquía.	El liderazgo inclusivo fortalece confianza organizacional y la disposición docente hacia la inclusión.	La confianza institucional es condición indispensable para procesos inclusivos sostenibles.
Wang, Deng y Tian (2025)	Investigación cuantitativa con modelo estructural aplicado a docentes en China.	El liderazgo transformacional y el clima escolar predicen intenciones inclusivas docentes.	El liderazgo transformacional fomenta autoeficacia y motivación profesional para inclusión.
Kimhi y Bar Nir (2025)	Estudio cualitativo mediante entrevistas a docentes y formadores en Israel.	La formación inicial y la mentoría potencian competencias para inclusión.	La capacitación docente requiere integración de DUA, acompañamiento y reflexión pedagógica.
Hallinger (2016)	Revisión internacional de literatura sobre liderazgo y contexto educativo.	El liderazgo pedagógico moviliza la visión compartida y mejora escolar.	La visión compartida es motor de innovación e inclusión en las instituciones.
Leithwood, Harris y Hopkins (2019)	Revisión sistemática de evidencias internacionales sobre liderazgo exitoso.	El liderazgo pedagógico impacta directamente en la cultura escolar inclusiva.	El liderazgo escolar influye en aprendizajes equitativos y sostenibles.

Díaz y Betancur (2024)	Investigación cualitativa sobre barreras y participación en escuelas latinoamericanas.	Identifica mitigación de barreras como estrategia inclusiva eficaz.	La eliminación de barreras es un eje central del liderazgo inclusivo.
Romero, Portilla, Lema y Yáñez (2025)	Estudio mixto en instituciones ecuatorianas.	El liderazgo pedagógico inclusivo mejora la equidad en aprendizajes.	La equidad educativa depende de liderazgo activo y visión compartida.
Ayala, Romero, López, Ramírez y Yáñez (2025)	Estudio cuantitativo con 500 docentes de instituciones públicas de Ecuador.	La gestión curricular inclusiva explica el 42 % de la variabilidad en inclusión.	El liderazgo pedagógico es determinante en efectividad de estrategias inclusivas.
Espinoza, Sánchez y Castillo (2025)	Estudio descriptivo sobre liderazgo curricular en Ecuador.	El liderazgo directivo impulsa innovación y adaptación curricular inclusiva.	La gestión curricular debe acompañarse de liderazgo pedagógico fuerte.
Laurens (2025)	Investigación cualitativa en Panamá sobre liderazgo transformacional e inteligencia emocional.	La gestión emocional fortalece liderazgo inclusivo en contextos educativos.	El liderazgo transformacional potencia inclusión mediante habilidades socioemocionales.
Dávila (2021)	Revisión sistemática sobre liderazgo pedagógico en Perú.	El liderazgo directivo es pieza clave para innovación pedagógica inclusiva.	La práctica inclusiva depende de liderazgo escolar bien estructurado.
Ruiz y Troya (2025)	Revisión sistemática sobre liderazgo docente	El liderazgo docente en universidades fomenta inclusión y equidad.	La educación superior requiere liderazgo

en educación superior
(Ecuador).

académico inclusivo y
políticas sólidas.

Nota. La tabla sintetiza los 12 estudios seleccionados, destacando metodologías, hallazgos y conclusiones sobre liderazgo pedagógico e inclusión educativa.

El conjunto de evidencias revisadas muestra que el liderazgo pedagógico actúa como un mecanismo organizador que articula tres planos interdependientes de la inclusión: la cultura institucional, la gestión curricular y la práctica docente en el aula. En contextos internacionales, el liderazgo inclusivo se vincula con la confianza organizacional y la disposición docente a transformar la enseñanza. Así lo describe, Polat y Turhaner (2024) al documentar que la conducción directiva que escucha, distribuye la autoridad pedagógica y establece metas compartidas incrementa la confianza y, con ello, la apertura hacia prácticas inclusivas sostenibles. En términos de dinámica interna, este hallazgo sugiere que la confianza no es un subproducto, sino un insumo causal para la inclusión.

Desde un ángulo complementario, Wang et al. (2025) muestran que el liderazgo transformacional opera a través de mediadores psicológicos docentes (autoeficacia, motivación profesional) y de condiciones de clima escolar que legitiman la diversidad como principio de acción. Cuando la dirección modela expectativas altas y apoyo profesional, la intención de aplicar estrategias inclusivas aumenta, en especial en contextos urbanos con presiones de desempeño y heterogeneidad creciente. La confluencia entre confianza organizacional y autoeficacia sugiere una cadena de mecanismos: liderazgo que habilita → clima y confianza que sostienen → autoeficacia que impulsa → adopción de estrategias inclusivas.

La preparación docente es otro nodo crítico, Kimhi y Bar (2025) muestran que la transición hacia sistemas inclusivos fracasa si no se acompaña de formación inicial con prácticas situadas, mentoría y reflexión pedagógica, el énfasis en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) aparece como puente entre el discurso macro de la inclusión y la didáctica cotidiana, dado que facilita planificaciones proactivas, anticipa barreras y reduce la dependencia exclusiva de adaptaciones ex post. Esta evidencia dialoga con la tradición conceptual de (Hallinger, 2016), para quien el liderazgo eficaz saca el contexto de las sombras y ancla la mejora en condiciones reales de escuela, no en recomendaciones genéricas.

En la misma línea, Leithwood et al. (2019) sostienen que el liderazgo exitoso influye de forma indirecta pero decisiva en los aprendizajes: configura metas, regula el currículo, habilita el desarrollo profesional y protege el tiempo pedagógico. Trasladado a la inclusión, este andamiaje supone que el directivo y el docente líder diseñan las condiciones para que las estrategias inclusivas no dependan de esfuerzos individuales aislados, sino de rutinas organizacionales que perduran.

Desde la perspectiva de barreras y participación, Díaz y Betancur (2024) aportan un anclaje operativo como la inclusión avanza cuando el liderazgo identifica, prioriza y mitiga barreras en el entorno, la enseñanza y la evaluación. La contribución radica en desplazar el foco del déficit individual a la responsabilidad institucional por remover obstáculos, coherente con marcos como el Index for Inclusion. Esta lectura se refuerza con aportes latinoamericanos que resaltan cómo la participación y la agencia estudiantil se expanden cuando el liderazgo define procesos claros para retirar barreras en currículos, espacios y tiempos escolares (Miranda et al., 2024).

En el contexto ecuatoriano y regional, la evidencia empírica es particularmente elocuente. Ayala et al. (2025) reportan que la gestión curricular inclusiva explica una proporción sustantiva de la variabilidad en la implementación de prácticas inclusivas en instituciones públicas. La lectura de este resultado sugiere que la inclusión se consolida cuando el liderazgo docente y directivo convierte el currículo en instrumento flexible, alineado con evaluación formativa, apoyos escalonados y colaboración entre pares. Romero et al. (2025) convergen al mostrar que el liderazgo pedagógico mejora la equidad de aprendizajes cuando se estabilizan tres rutinas: planificación colegiada, observación con retroalimentación y ajuste didáctico frente a la diversidad.

La dimensión curricular-directiva se profundiza con Espinoza et al. (2025), quienes describen al directivo como líder curricular en tiempos de cambio: su rol no se reduce a la administración, sino a alinear metas, contenidos y evaluación con principios inclusivos, habilitando innovaciones que luego pasan a ser prácticas institucionalizadas. En plano meso y macro, Laurens (2025) muestra que el liderazgo transformacional apoyado en inteligencia emocional incrementa la capacidad directiva para gestionar conflictos, sostener conversaciones difíciles sobre expectativas y construir pertenencia; todo ello reduce resistencias a la inclusión en equipos con trayectorias diversas. En términos comparados, Dávila (2021) ya advertía que, incluso fuera de Ecuador, la arquitectura de la inclusión depende de dirección pedagógica que conecte política escolar, currículo y aula con coherencia vertical.

En educación superior, Ruiz y Troya (2025) aportan una pieza clave: el liderazgo docente universitario modela prácticas inclusivas que luego permean formación inicial y desarrollo profesional de futuros profesores. Este efecto “de arrastre” es relevante para sistemas como el ecuatoriano, donde la mejora de la inclusión en básica y bachillerato requiere ecosistemas formativos coherentes entre universidad y escuela, la coherencia sistémica también se ve favorecida por marcos normativos que obligan a que la inclusión sea garantía de derecho.

La Constitución de la República del Ecuador reconoce la educación como un derecho y ordena condiciones de acceso, permanencia y culminación sin discriminación; este piso jurídico eleva el estándar de la acción directiva y docente y legitima la exigibilidad de prácticas inclusivas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). A nivel global, la Agenda 2030 refrenda que la inclusión es pilar del ODS 4; con ello, las escuelas no solo responden a metas internas, sino a compromisos internacionales que refuerzan el mandato pedagógico (ONU, 2023).

En conjunto, el patrón que emerge es nítido, la inclusión sostenible se construye desde el liderazgo, pero se verifica en el currículo y se sostiene en el aula, cuando el liderazgo genera confianza y clima seguro, la docencia gana margen para experimentar con DUA, coenseñanza, apoyos multinivel y evaluación formativa; cuando, además, existe acompañamiento y mentoría, la adopción deja de ser episódica y se convierte en aprendizaje organizacional. Allí donde el liderazgo queda encapsulado en la administración o se disuelve en discursos generales, los avances se diluyen y reaparecen las barreras estructurales: rigidez curricular, sobrecarga docente, desconexión entre planificación y evaluación, y apoyos fragmentarios. La comparación regional sugiere, por último, que los contextos con liderazgo que integra lo emocional, lo técnico y lo normativo muestran trayectorias más robustas de inclusión, aun en escenarios de recursos limitados.

i) Discusión

El análisis de los estudios seleccionados permite sostener que el liderazgo pedagógico constituye un factor decisivo en la consolidación de prácticas inclusivas en los diferentes niveles del sistema educativo, los resultados muestran coincidencias con los postulados teóricos de Leithwood et al. (2019), quienes afirman que el liderazgo escolar impacta de forma indirecta pero significativa en los aprendizajes, configurando climas escolares y promoviendo rutinas organizacionales que facilitan la equidad.

Esta relación se refleja con claridad en investigaciones como las de Polat y Turhaner (2024), que vinculan la confianza organizacional con la disposición de los docentes a implementar estrategias

inclusivas, y en los hallazgos de Wang et al. (2025) donde la autoeficacia se presenta como mediador clave entre liderazgo transformacional y prácticas inclusivas.

Desde una perspectiva más amplia, los resultados confirman lo señalado por Hallinger (2016), quien resalta la necesidad de contextualizar el liderazgo escolar en las condiciones concretas de cada institución, la evidencia proveniente de Israel Kimhi y Bar (2025) muestra que la inclusión no se logra únicamente mediante políticas, sino a través de la preparación inicial del profesorado, la mentoría continua y el uso de marcos metodológicos como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), que garantizan ajustes pedagógicos desde la planificación. Esta convergencia entre liderazgo y formación docente era un resultado esperado, pues la literatura previa ya había sugerido que el liderazgo pedagógico efectivo no se limita a la dirección, sino que incide en la construcción de capacidades profesionales.

En el caso latinoamericano y particularmente en Ecuador, la investigación de Ayala et al. (2025) aporta evidencia empírica al demostrar que la gestión curricular inclusiva explica una parte significativa de la variabilidad en la implementación de estrategias inclusivas. Estos hallazgos concuerdan con los aportes de Romero et al. (2025), que asocian directamente el liderazgo pedagógico inclusivo con mejoras en la equidad educativa, la confluencia de estos estudios confirma que los avances en inclusión dependen no solo de recursos externos, sino del grado en que los líderes escolares logran movilizar visiones compartidas y transformar el currículo en un instrumento flexible y sensible a la diversidad.

No obstante, la discusión también debe considerar los resultados no esperados. A pesar de los esfuerzos normativos y de formación, la evidencia muestra que persisten barreras estructurales y desigualdades territoriales. Por ejemplo, las investigaciones de Díaz y Betancur (2024), así como la de Montoya y Montoya (2024) documentan que las escuelas continúan enfrentando dificultades para mitigar las barreras de participación de estudiantes con discapacidad, lo que limita el alcance real de las políticas inclusivas.

Estos hallazgos contrastan con las expectativas de que el liderazgo pedagógico, por sí solo, pueda transformar la realidad escolar, sugiriendo que, sin un sistema de apoyos sostenibles y recursos equitativamente distribuidos, el liderazgo se enfrenta a límites prácticos.

Otra aportación relevante surge de Espinoza et al. (2025) quienes plantean que el liderazgo directivo, en su rol de líder curricular, se ha visto tensionado por los cambios acelerados en las demandas educativas, lo que genera resistencia en parte del profesorado, este hallazgo no era del

todo previsto, pues la literatura internacional suele asociar el liderazgo transformacional únicamente con mejoras en la motivación docente. En contextos como el ecuatoriano, sin embargo, se observa que los procesos de cambio requieren de liderazgos adaptativos capaces de gestionar tanto la innovación como la resistencia.

Para finalizar, en el plano de la educación superior, Ruiz y Troya (2025) destacan que el liderazgo docente universitario contribuye a generar entornos inclusivos que posteriormente influyen en la formación de futuros educadores, este aspecto es de gran relevancia, ya que demuestra que la inclusión debe ser entendida como un proceso sistémico, en el que la coherencia entre niveles educativos resulta fundamental, la evidencia, sin embargo, también sugiere que en este ámbito las políticas inclusivas aún son incipientes, lo cual representa un desafío no anticipado por la literatura previa.

j) Conclusiones

- El recorrido analítico realizado permite afirmar que el liderazgo pedagógico se erige como un factor estructurante en la construcción de escuelas inclusivas, los hallazgos demuestran que su influencia no se limita a la gestión institucional, sino que atraviesa la cultura escolar, la planificación curricular y las prácticas docentes, generando un efecto multiplicador en los procesos de aprendizaje y participación de los estudiantes. Esta evidencia refuerza la idea de que un liderazgo con visión transformadora constituye la base para consolidar comunidades educativas sensibles a la diversidad y orientadas a la equidad.
- El estudio evidencia, además, que la efectividad de las estrategias inclusivas depende de la manera en que el liderazgo docente y directivo logra integrar la gestión curricular con el compromiso del profesorado, las investigaciones revisadas muestran que cuando se establecen rutinas de planificación, mentoría y evaluación formativa, la inclusión deja de ser un esfuerzo aislado y se convierte en una práctica institucionalizada. En este sentido, se confirma que la inclusión no es el resultado de acciones improvisadas, sino de un liderazgo que convierte la visión compartida en decisiones pedagógicas sostenibles.
- Otro aspecto relevante se vincula con los desafíos que aún enfrentan las instituciones educativas, la persistencia de barreras de acceso, inequidades territoriales y resistencias internas pone de manifiesto que el liderazgo, aunque esencial, no es suficiente si no se acompaña de políticas públicas coherentes, formación docente continua y recursos adecuados. La literatura muestra que los líderes escolares, en muchos casos, deben actuar

como mediadores entre las limitaciones estructurales y las demandas de la diversidad, lo que exige un liderazgo adaptativo, con competencias socioemocionales y capacidad de gestión del cambio.

Se constata que la inclusión educativa debe ser entendida como un proceso sistémico que trasciende el ámbito escolar inmediato, las evidencias provenientes de la educación superior señalan que el liderazgo docente en este nivel influye en la formación de futuros maestros, proyectando un impacto indirecto en los niveles de educación básica y media. De igual manera, los marcos normativos nacionales e internacionales ratifican la inclusión como un derecho irrenunciable, lo que otorga legitimidad a las acciones de liderazgo pedagógico orientadas a transformar la escuela en un espacio de equidad y justicia social.

Referencias

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Ayala, G., Romero, H., López, A., Ramirez, E., & Yáñez, M. (2025). Influencia del liderazgo pedagógico en la implementación de estrategias de educación inclusiva. *Prosperus*, 2(2), 609-632. <https://doi.org/10.63535/7f2d6594>
- Dávila, M. (2021). El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: Una revisión de la producción científica. Universidad César Vallejo.
- Díaz, M., & Betancur, A. (2024). La mitigación de barreras para el aprendizaje y la participación, un camino posible para la construcción de una escuela para todos. *Praxis Pedagógica*, 22(32), 1-15. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.22.32.2022.9>
- Espinoza, D., Sánchez, E., & Castillo, R. (2025). Liderazgo directivo como líder curricular en tiempos de cambio educativo. *Ciencia Y Educación*, 6(4), 6-19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15420711>
- Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/174114321667065>
- INEC. (2023). INEC socializa Censo 2020 con representantes de organizaciones de personas con discapacidad. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-socializa-censo-2020-con-representantes-de-organizaciones-de-personas-con-discapacidad/>
- Kimhi, Y., & Bar, A. (2025). Teacher training in transition to inclusive education. *Front. Educ*, 10(1). <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1510314>
- Laurens, L. (2025). Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa. Universidad de Panamá. <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/379>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *Formerly School Organisation*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miranda, L., Escamilla, D., & García, E. (2024). Análisis de la importancia de la inclusión educativa. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 1-12. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2341>

- Montoya, D., & Montoya, L. (2024). Percepciones de docentes y estudiantes sobre barreras y facilitadores en el aprendizaje y la participación de estudiantes con discapacidad en el marco de la educación inclusiva. Universidad de Antioquia.
- ONU. (2023). Agenda de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Page, M. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Polat, M., & Turhaner, K. (2024). The relationship between inclusive leadership and teachers' perceptions of organizational trust: A cross-sectional survey in Türkiye. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 356-370. <https://doi.org/10.33902/JPR.202424702>
- Romero, P., Portilla, Á., Lema, J., & Yáñez, K. (2025). El liderazgo pedagógico inclusivo y su relación con la equidad educativa. *Polo del conocimiento*, 10(3), 2619-2632. <https://doi.org/0.23857/pc.v10i3.9206>
- Ruiz, D., & Troya, E. (2025). Liderazgo Docente en la Educación Superior: Revisión Sistemática. *Revista Científica*, 10(35), 171-193. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.35.8.171-193>
- Wang, T., Deng, M., & Tian, G. (2025). Facilitating teachers' inclusive education intentions: the roles of transformational leadership, school climate, and teacher efficacy. *Humanit Soc Sci Commun*, 12(636). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04977-8>