

## Liderazgo para la inclusión en Programas de Nivelación Académica, pertenecientes al Programa Propedéutico de las Universidades Estatales de Chile (revisión)

### Leadership for the inclusion in Academic Leveling Programs, belonging to the Propaedeutic Program of the State Universities of Chile

Lenin Roberto Villalobos Egaña<sup>1</sup> ([lenin.villalobos@uantof.cl](mailto:lenin.villalobos@uantof.cl)) <http://orcid.org/0000-0002-2490-9118>

#### Resumen

El objetivo de la investigación es describir las competencias relacionadas con el ejercicio del liderazgo directivo que desarrollan la inclusión en los programas de nivelación y tutoría académica, pertenecientes al Programa Propedéutico de las Universidades Estatales de Chile. El manuscrito se enmarca dentro del paradigma cuantitativo y el alcance de la investigación es de tipo descriptivo. Se trabajó con una muestra de 32 directivos y 471 alumnos de diferentes universidades dentro del territorio chileno. Como parte del proyecto de investigación se pretenden aplicar diversos instrumentos para medir las competencias en el ejercicio de liderazgo inclusivo de los directivos de los programas propedéuticos, tales como: un escalamiento de tipo Likert, análisis de datos y correlación entre las variables continuas y regresión lineal simple, para evidenciar las competencias que estos líderes tienen en función de potenciar el desarrollo de la inclusión. Las principales competencias determinadas fueron las de: gestión, humana y técnica.

**Palabras clave:** Competencias directivas, inclusión, liderazgo, nivelación académica, propedéutico.

#### Abstract

The objective of the research is to describe the competences related to the exercise of managerial leadership that develop the inclusion in the leveling and academic tutoring programs, belonging to the Propedutic Program of the State Universities of Chile. The manuscript is framed within the quantitative paradigm and the scope of the research is descriptive. We worked with a sample of 32 executives and 471 students from different universities within the Chilean territory. As part of the research project, various instruments are intended to be applied to measure the competencies in the exercise of inclusive leadership of the directors of the propedical programs, such as: a Likert-type escalation, data analysis and correlation between continuous variables and linear regression. simple, to demonstrate the competencies that these leaders have in order to

---

<sup>1</sup> Magister en Innovación Curricular y Evaluación Educacional. Licenciado en Educación, Psicopedagogía. Asesor pedagógico del Área de Gestión Curricular y Desarrollo Académico Docente. Universidad de Antofagasta, Chile.

enhance the development of inclusion. The main competences determined were: management, human and technical.

**Key words:** Management competencies, inclusion, leadership, academic leveling, propedeutic.

Para hablar de educación inclusiva hay que referirse a esta como el principal paradigma educativo del siglo XXI (García y otros, 2018; Ocampo, 2015). En términos socioeducativos y socio-pedagógicos, hoy en día la educación inclusiva muestra una aceptación cada vez mayor, no solo por quienes construyen educación, sino también por múltiples sectores sociales y políticos, dado que el carácter de las transformaciones sociales en materia de educación, requieren ciertas revisiones y nuevas formas de abordaje; una de ellas es el modelo de Educación Inclusiva (Bernal y Arteaga, 2016; González y otros, 2015).

De este modo, los países latinoamericanos, según la UNESCO (2009), han llevado a cabo destacados esfuerzos para aumentar la educación obligatoria, mejorar la infraestructura, diseñar nuevos currículos y mejorar la formación de los docentes (Ganga-Contreras y otros, 2018; Valdés, 2018). El problema existente en Chile es que los mejores resultados se dan en los colegios particulares pagados y los más bajos en colegios con dependencia estatal, lo que demuestra la necesidad de mejorar los diseños de las políticas públicas y desarrollar acciones específicas para lograr una educación de calidad para todos (Araneda-Guirriman y otros, 2016; Torrecilla, 2016; Rodríguez, 2018).

Algunos autores señalan que basta con decir que mientras 3 de cada 4 alumnos pertenecientes al 20% más rico de los hogares chilenos accede a la educación superior, solo 1 de cada 7 alumnos pertenecientes al quintil más pobre se encuentra en igual situación (Aedo y otros, 2018).

Teniendo en cuenta la situación anterior, se traza como objetivo de la investigación: determinar las competencias que se relacionan con la aplicación del liderazgo directivo, que permitan promover la inclusión dentro de los programas de nivelación y tutoría académica de los programas propedéuticos de las universidades de Chile. Es por ello que se espera que la misma sea una guía para detectar el liderazgo de los Programas Propedéuticos actuales de la red chilena y, a su vez, se valoren los resultados al igual que la efectividad de dichos programas como un factor clave en el derecho a la educación de todos los estudiantes.

### **Competencias y liderazgo educativo**

Constituyen trabajos futuros, asociados a la presente investigación, la definición de cuáles son las competencias más habituales en cada región y Universidad de Chile. Al mismo tiempo, se espera poder identificar los elementos facilitadores o las barreras que se aprecian en el liderazgo educativo de estos programas y que impiden el desarrollo de la inclusión de los alumnos, estableciendo diferencias claras entre regiones, sexos y

universidades. También se espera poder determinar las estrategias que los líderes de los programas emplean para que los docentes desarrollen competencias que mejoren la inclusión, analizando cuales son las más frecuentes y cómo se promueven las mismas.

Las limitaciones de este estudio se encuentran dadas en que solo se centra a nivel de Chile, por lo tanto, se muestra solo esta realidad, lo que permite más adelante continuar investigaciones en esta área en el resto de Latinoamérica.

De acuerdo con las características de esta investigación, la misma se enmarca dentro del paradigma cuantitativo (Hernández y otros, 2012). El alcance de la investigación es de tipo descriptivo debido a que se pretenden conocer las competencias relacionadas con el ejercicio del liderazgo directivo que promueven o desarrollan la inclusión en los Programas de Nivelación y Tutoría Académica, pertenecientes al Programa Propedéutico de las universidades que conforman la Red Propedéutica de Chile. Los estudios descriptivos centran su atención en determinar el significado de un fenómeno educativo e intentan responder a cuestiones sobre el estado presente de cualquier situación educativa (Cancela y otros, 2010). Para abordar la investigación se planteó como estrategia, realizar una investigación no experimental.

Para ello, se analizarán las propiedades psicométricas del instrumento que se aplicará a directivos que trabajan en los Programas Propedéuticos pertenecientes a la Red Propedéutica de las universidades chilenas, empleando para el ello la última versión del software IBM SPSS v. 25, y trabajando en los siguientes análisis acorde con los objetivos e hipótesis:

- Descriptivos: frecuencias y porcentajes; medias y desviaciones típicas.
- Relaciones entre variables: correlaciones.
- Diferencias por sexo, regiones o universidades: tablas de contingencia y Chi cuadrado para datos no paramétricos y diferencia de medias o Anova para datos paramétricos.

La población objeto de estudio para esta investigación la conforman 32 directivos y 1.635 estudiantes propedéuticos por universidad en un año.

La muestra de los directivos lo constituye el 100% de la población de directivos. El tipo de muestreo es intencional no probabilístico. La muestra de los estudiantes fue determinada a partir de la siguiente fórmula (Balestrini, 2006):

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

Z = Constante que depende del error muestral asumido

e = Error muestral; 3/100

$N$  = Población total

$n$  = Muestra

$p$  = Probabilidad de que la característica medida este dentro de la muestra.

$q$  = Probabilidad de que la característica medida no este dentro de la muestra

Luego de calculada la muestra aproximada, se obtienen 471 estudiantes.

Tabla 1. Muestra de directivos y estudiantes. Fuente: elaboración propia.

Directivos		Estudiantes	
Universidad	Cantidad	Universidad	Cantidad
Universidad de Santiago de Chile, USACH	3	Universidad de Santiago de Chile, USACH	158
Univ. Católica UCSH	2	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, UMCE	40
Universidad Alberto Hurtado, UAH	2	Universidad Tecnológica Metropolitana, UTEM	81
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, UMCE	2	Universidad de Antofagasta, UAntof	34
Universidad Tecnológica Metropolitana, UTEM	2	Universidad de los Lagos, Pto.Montt, ULagos	86
Universidad Austral de Chile, campus Patagonia, UACH	2	Universidad de Magallanes, Umag	13
Universidad Católica de la Santísima Concepción, UCSC	2	Universidad de Valparaíso, UV	59
Universidad Católica de Temuco, UCT	3		
Universidad Católica del Norte, Coquimbo, UCN	2		
Universidad de Antofagasta, UAntof	2		

Universidad de los Lagos, Pto.Montt, ULagos	2
Universidad de Magallanes, Umag	2
Universidad de Valparaíso, UV	2
Universidad de Viña del Mar, UVM	3
Universidad Técnica Federico Santa María	2
Universidad Diego Portales	2

A continuación, se presentan las variables que se analizan en el estudio (liderazgo e inclusión).

*Liderazgo:* Aspectos de la realidad de los líderes, observando aquellos atributos o características propias de los líderes tales como: valores, creencias, motivaciones, actitudes, emociones, formación, experiencia, etc. Estos aspectos, pertenecen a un plano personal y particular, aun cuando impactan en prácticas concretas y, por tanto, afectan la gestión directiva (Leithwood y otros, 2006).

*Inclusión:* Se basa en el principio de que cada niño y joven tiene características, intereses, capacidades y necesidades de aprendizaje distintos y deben ser los sistemas educativos los que están diseñados, y los programas educativos puestos en marcha, teniendo en cuenta la amplia diversidad de dichas características y necesidades (UNESCO, 2003).

### **Métodos y técnicas de obtención de información y recolección de datos**

- Análisis documental: Se utilizó para el estudio de los referentes teóricos de la investigación, para que la propuesta tuviese relevancia en el campo de la investigación educativa. Las referencias se enmarcaron en los últimos cinco años.
- Encuesta: Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones interesan al investigador. Fue empleada para la recopilación de la información que permite hacer el diagnóstico situacional sobre el liderazgo.

### Reglas de medición

La regla utilizada para la medición de las competencias de liderazgo docente será la ponderación para ítems con dirección positiva:

	1 = Nunca	2 = rara vez Alguna aplicación	3 = algunas veces	4 = Casi siempre	5 = Siempre
Puntaje	1	2	3	4	5
Interpretación	Sin apoyo a la premisa, actitud débil o negativa				Apoyo a la premisa, actitud fuerte o positiva

A continuación, y como resultados de la investigación, se presentan las variables analizadas, así como sus dimensiones, las cuales responden a las competencias necesarias para un liderazgo directivo que promueven o desarrollan la inclusión:

Variables	Dimensiones	Definición	Indicadores	Medición
Liderazgo	1. Competencias de liderazgo	Consiste en una serie de características que se evidencian en las actividades que promueven los directivos y que se perciben claramente por los estudiantes.	Actividades integradoras en diversas culturas. Cumplimiento de compromisos o programas.	Encuesta Estudiante
			Competencias de gestión, humana y técnica.	Encuesta Directivo
	2. Estrategias de liderazgo	Son las maneras que se emplean para que el conocimiento pueda llegar de manera efectiva al estudiante.	Prácticas docentes con empatía. Estrategias acordes con las capacidades de los estudiantes.	Encuesta Estudiante
	3. Nivel cognitivo	Se mide el nivel de	Se aplican los	Encuesta

	de los directivos	conocimiento por la aplicación de diversos conceptos, filosofía e índices que promuevan la inclusión y el aprendizaje. Además de indicadores que dan cuenta de la formación académica de los directivos.	conceptos: "Índice de Inclusión Escolar". Se promueve una educación con enfoque inclusivo. Comprende la filosofía de promoción de aprendizaje.	Estudiante Entrevista directivo
<b>Inclusión</b>	4. Promoción de la inclusión	Se trata de la ejecución de actividades que involucran a los estudiantes en los programas educativos, propedéuticos.	Promoción del entendimiento del contexto político, cultural, económico y legal de la comunidad educativa. Aprendizaje y la participación de todos los estudiantes.	Encuesta Estudiante
	5. Vinculación con las familias	Es una actividad o estrategia específica que describe uno de los tipos de inclusión en el ámbito de la comunidad educativa.	Actividades donde participen familiares. Promoción de la conciencia de generación de redes para el éxito.	Encuesta Estudiante
	6. Promoción de la tecnología	Consiste en la promoción actividades que involucren el uso de las nuevas tecnologías.	Promoción uso TICS dentro del entorno educativo.	Encuesta Estudiante
	7. Comunidad escolar colaboradora y estimulante	Es otra de las maneras para lograr la inclusión y vinculación con las familias.	Identifican y movilizan las capacidades del alumnado. Visión del aprendizaje colaborativo.	Encuesta Estudiante

			Logro de objetivos individuales y grupales.	
	8. Comunicación de teoría	Consiste en las actividades que se emplean en los Programas Propedéuticos para que se analice la teoría a aplicar.	Comunicación de aspectos teóricos con un programa fijado	Encuesta Estudiante
	9. Comunidad escolar segura	Consiste en la aplicación del concepto de un ambiente escolar estimulante, colaboradora para promover la seguridad de aprendizaje.	Aplicación del concepto comunidad escolar segura, acogedora, colaboradora y estimulante.	Encuesta Estudiante Entrevista directivo

A continuación, se presentan las encuestas de estudiantes y directivos que fundamentan cada una de las competencias que fueron seleccionadas. La valoración en la Tabla 1 va a estar dada por valores de 1 a 5, donde:

1: Nunca; 2: Rara vez; 3: Algunas veces; 4: Casi siempre; 5: Siempre.

Tabla 2. Encuesta a estudiantes. Fuente: elaboración propia.

Sección 1	Aspecto: Competencias de Liderazgo directivo o docente	Valoración
1	El docente promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en el propedéutico.	
2	El docente promueve el uso de nuevas tecnologías en los programas de inclusión.	
3	Las prácticas docentes se realizan con empatía.	
4	Existe una vinculación con las familias y los miembros de la comunidad para responder a los diversos intereses del entorno próximo.	
5	Se identifican las capacidades del alumnado.	
6	Se comunican los aspectos teóricos y prácticos coherentes con los compromisos (metas) fijados.	

<b>Sección 2</b>	<b>Aspecto: Promoción de Inclusión a Programas</b>	<b>Valoración</b>
1	Existe una cultura de ética, con la promoción del éxito de todos los estudiantes, actuando íntegramente y comunicando un comportamiento coherente con los compromisos adquiridos.	
2	Se promueve el entendimiento del contexto político, cultural, económico y legal en el que se inserta la comunidad educativa.	
3	Existe una visión del aprendizaje colaborativo sostenible en el tiempo.	
4	Se aplican estrategias acordes con las capacidades del alumnado para optimizar los resultados del programa.	
5	Se promueve el logro de objetivos individuales dentro de los programas.	
6	Se promueve el logro de objetivos grupales dentro de los programas.	
7	Se apoyan eficazmente las políticas de inclusión fijadas por la institución.	
<b>Sección 3</b>	<b>Aspecto: Liderazgo docente y programas de inclusión</b>	<b>Valoración</b>
1	Las prácticas docentes se caracterizan por aplicar una filosofía que promueva el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes.	
2	El docente ha creado una comunidad escolar segura, acogedora, colaboradora y estimulante.	
3	Se ha creado una conciencia de generación de redes que faciliten la difusión de experiencias éxitos.	

Tabla 3. Entrevista a directivos. Fuente: elaboración propia.

Variable	Pregunta	Respuesta
Competencia de Gestión	¿Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de inclusión (propedéutico)?	
	¿Las necesidades de los Programas Propedéuticos son atendidas eficazmente?	
Competencia Humana	¿Los docentes se sienten muy implicados en los programas de mejora?	
	¿La empatía es un valor característico de los docentes en los Programas Propedéuticos?	
	¿Se impulsa la creación de una comunidad escolar segura, acogedora, colaboradora y estimulante, para que todo el alumnado tenga mayores niveles de logro?	
Competencia Técnica	Las políticas apoyan todas las actividades que aumentan la capacidad de una institución educativa en los problemas	
	¿Considera que se aplica el concepto de “Índice de Inclusión Escolar”: educación con enfoque inclusivo? ¿Qué opina al respecto?	
	¿Considera que cultura y política, promuevan el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes?	

### Método científico de escalamiento de Likert para validar el juicio de expertos

La validación basada en el juicio de expertos permite obtener valoraciones sobre temas relacionados con la investigación. Como método para el procesamiento estadístico de estos criterios o evaluaciones se aplicará la escala psicométrica creada por Rensis Likert en 1932. El escalamiento de Likert es un método de juicio de expertos muy utilizado en la actualidad con esta finalidad, que arroja resultados de alta confiabilidad.

Luego de determinados los expertos para la evaluación de las competencias necesarias, se aplicarán las encuestas, procesarán los resultados y se calculará el índice porcentual de concordancia (IP), que integra en un solo valor la aceptación de cada planteamiento por los encuestados mediante la siguiente fórmula:

$$IP = \frac{5(\% \text{ de MA}) + 4(\% \text{ de DA}) + 3(\% \text{ de Si-No}) + 2(\% \text{ de ED}) + 1(\% \text{ de CD})}{5}$$

### *Técnica ladov para determinar satisfacción de usuarios o de potenciales usuarios*

La técnica ladov es la técnica seleccionada para medir el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) de estudiantes y directivos con las competencias necesarias para un liderazgo directivo que promueva o desarrolle la inclusión. La técnica ladov constituye una vía para el estudio del grado de satisfacción. Para ello, en función de la puntuación obtenida luego de aplicado el cuestionario, la escala de satisfacción responde a la siguiente estructura: clara satisfacción, más satisfecho que insatisfecho, no definida o contradictoria, más insatisfecho que satisfecho, clara insatisfacción.

El cálculo del ISG se realiza a partir de la siguiente fórmula:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0.5) + C(0) + D(-0.5) + E(-1)}{N}$$

### **Conclusiones**

Los Programas Propedéuticos se inspiran de manera general en el hecho de que los talentos están igualmente distribuidos entre distintos estratos sociales (Figuroa y otros, 2015; Castillo y Hallinge, 2018). En este sentido, el liderazgo educativo es de vital importancia para la determinación de los talentos, teniendo como elemento distintivo la capacidad de anticipar los acontecimientos futuros. No obstante, a la efectividad de estos líderes se debe agregar la existencia de políticas educacionales y gubernamentales que le asegure el éxito a su gestión (Corbella, 2016; Cortez y otros, 2018).

Una de las principales causas del problema identificado se le imputa al actual sistema de admisión chileno basado en la Prueba de Selección Universitaria (PSU), ya que esta ha delineado las posibilidades de ingreso de los jóvenes a la universidad a partir de su origen socioeconómico y tipo de establecimiento de procedencia. En efecto, según la Universidad de Chile el 43,2% de los alumnos que rinde la PSU obtiene menos de 450 puntos, siendo el puntaje máximo 850. El 62% de estos estudiantes provienen de colegios municipales y, por lo general, estos estudiantes quedan fuera de la educación universitaria. Es por ello que se propone como una vía válida de acceso a la universidad los Programas Propedéuticos.

Los denominados Programas de Inclusión Propedéuticos implementados por la estatal Universidad de Santiago de Chile (USACH), y las católicas y privadas Universidades Alberto Hurtado y Silva Henríquez se dieron como un desafío para reducir la deserción por variables asociadas a la vulnerabilidad de los alumnos.

En el contexto de la investigación el autor se centra en dichos programas, pero analiza su efectividad en cuanto al tema del liderazgo de programas inclusivos. Específicamente se encuentra referida a determinar las competencias y/o prácticas

relacionadas con el ejercicio del liderazgo directivo que promueven o desarrollan la inclusión en los Programas de Nivelación y Tutoría Académica, pertenecientes al Programa Propedéutico de las universidades que conforman la Red Propedéutica de Chile.

Dicho tema que se vislumbra de gran importancia, al establecer no solo el ejercicio del liderazgo, sino que también el clima organizacional de inclusión en programas que velan por la equidad, igualdad de derechos y de calidad. Es un tema pertinente y debe ser abordado desde la mirada del líder y de la forma de trabajo que se debe llevar para la consecución de objetivos que preocupan cada vez más a la sociedad. Hoy existen pocos análisis de los Programas Propedéuticos en Chile debido a su incipiente incorporación.

Teniendo en cuenta el estudio descriptivo realizado, así como el diseño de cada uno de los instrumentos a ser aplicados a los estudiantes y directivos, para medir las competencias en el ejercicio de liderazgo inclusivo de los directivos de los programas, como parte del proceso de investigación, se concluye que el liderazgo y la inclusión constituyen dos aspectos esenciales en la aplicación del liderazgo directivo. Las principales competencias determinadas asociadas con el liderazgo directivo son: la competencia de gestión, la competencia humana y la competencia técnica.

Además, las dimensiones del liderazgo y la inclusión, que se relacionan con la aplicación del liderazgo directivo, y que permiten promover y/o desarrollar la inclusión dentro de los programas de nivelación y tutoría académica de los programas propedéuticos son: la incorporación de competencias de liderazgo, de estrategias de liderazgo, el nivel cognitivo de los directivos, la educación en la promoción de la inclusión, la vinculación con las familias, la educación en la promoción de las tecnologías, una comunicación afectiva y la vinculación colaboradora y estimulante con la comunidad escolar.

## Referencias

Aedo, R., Sepúlveda, D. y Stepke, J. (2018). *Efecto de dos acciones de preparación en la enseñanza media para estudiantes de liceos en contexto de vulnerabilidad de la novena región de Chile*. In Congresos CLABES. Recuperado de <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1942>

Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L. M. y Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación universitaria*, 9(6), 139-152. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062016000600013&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062016000600013&script=sci_arttext&tlng=en)

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación para los estudios formativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación*

- de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bernal, C. P. y Arteaga, G. A. (2016). La indagación de la pedagogía en el escenario de la educación inclusiva. *Prisma Social*, (16), 754-770. Recuperado de <http://revistaprismasocial.es/article/view/1270>
- Cancela, R., Cea, N., Galindo, G. y Valilla, S. (2010). *Metodología de la investigación educativa: Investigación ex post facto*. Recuperado de <https://docplayer.es/6905083-Metodologia-de-la-investigacion-educativa-investigacion-ex-post-facto.html>
- Castillo, F. A. y Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207-225. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143217745882>
- Corbella, M. R. (2016). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, (14), 85-104. Recuperado de <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2354>
- Cortez, L. P., Soria, E. A., López, M. C. y Chávez, E. G. (2018). Análisis de la gestión del liderazgo y valores en la administración de las unidades educativas. *Ciencia Digital*, 2(1), 214-232. Recuperado de <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/15>
- Figueroa, L., Maillard, B., Veliz, N., Toledo, S. y González, M. (2015). *La Experiencia de los Programas Propedéuticos y su articulación con la Escuela*. In *Quinta Conferencias Latinoamericana sobre el abandono en la educación superior*. Recuperado de <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1082>
- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Ponce, E., Navarrete, E. y Pedraja-Rejas, L. (2018). Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas. *Interciencia*, 43(3), 160-167. Recuperado de [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/03/160-6248-GANGA-43\\_3.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/03/160-6248-GANGA-43_3.pdf)
- García, R. E., Fuentes, R. A., Mursulí, F. V. y Madrigal, I. M. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Uniandes Episteme*, 5(3), 210-224. Recuperado de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1057>
- González, Ó. J., Fontaneda, I., Camino, M. Á. y Revilla, A. (2015). *La responsabilidad social en las universidades españolas 2014/15*. Grupo de investigación Ingeniería y Gestión Responsable de la UBU. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/30254>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2012). *Metodología de la investigación*. 5a ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Nottingham: DfES Publications.
- Ocampo, A. (2015). Condiciones para asegurar oportuna y pertinentemente la inclusión de estudiantes en situación de discapacidad en la educación superior. *Revista Aquila*, Universidad Veiga de Almeida. Brasil. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Aldo\\_Gonzalez4/publication/269809962\\_Condiciones\\_para\\_asegurar\\_oportuna\\_y\\_pertinentemente\\_la\\_Inclusion\\_de\\_estudiantes\\_en\\_situacion\\_de\\_discapacidad\\_en\\_la\\_Educacion\\_Superior/links/549704a60cf2ec13375d39af.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aldo_Gonzalez4/publication/269809962_Condiciones_para_asegurar_oportuna_y_pertinentemente_la_Inclusion_de_estudiantes_en_situacion_de_discapacidad_en_la_Educacion_Superior/links/549704a60cf2ec13375d39af.pdf)
- Rodríguez, F. G. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(2), 24-39. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13\(2\)24-39.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13(2)24-39.pdf)
- Torrecilla, J. M. (2016). La investigación sobre liderazgo educativo: una mirada desde el presente, proyectada al futuro. *Revista Fuentes*, (14), 9-14. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Presentaci%C3%B3n.pdf>
- UNESCO (2003). *Vencer la exclusión a través de aproximaciones inclusivas en la educación: Un reto y una visión*. Recuperado de <https://en.unesco.org/themes/inclusion-in-education/>
- UNESCO (2009). *Directrices sobre políticas de inclusión en la educación*. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177849\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177849_spa)
- Valdés, R. A. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. IE *Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 51-66. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244885502018000100051&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244885502018000100051&script=sci_abstract&tlng=en)