

06

## **LA GESTIÓN EDUCATIVA**

**EN LA UNIVERSIDAD INCLUSIVA. TRANSFORMACIÓN DE  
SUS PROCESOS DESDE UNA EDUCACIÓN PERSONALIZADA Y  
PARTICIPATIVA**

# LA GESTIÓN EDUCATIVA

EN LA UNIVERSIDAD INCLUSIVA. TRANSFORMACIÓN DE SUS PROCESOS DESDE UNA EDUCACIÓN PERSONALIZADA Y PARTICIPATIVA

## EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE INCLUSIVE UNIVERSITY. TRANSFORMATION OF THEIR PROCESSES FROM A PERSONALIZED AND PARTICIPATORY EDUCATION

José Luis Gil-Álvarez<sup>1</sup>

E-mail: [jluis8962@gmail.com](mailto:jluis8962@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6314-9393>

Mabel Morales-Cruz<sup>1</sup>

E-mail: [mmorales@ucf.edu.cu](mailto:mmorales@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7076-4207>

Jorge Luis León-González<sup>2</sup>

E-mail: [joshuamashiaj92@gmail.com](mailto:joshuamashiaj92@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2092-4924>

<sup>1</sup> Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

<sup>2</sup> Editorial Exced. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

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.

### RESUMEN

El desafío de ofrecer una mejor educación universitaria requiere, en consecuencia, un sistema de gestión educativa, capaz de integrar perspectivas diferentes. Las universidades manifiestan la diversidad social. En ellas se necesitan transformar las prácticas educativas para así ofrecer lo más provechoso para el crecimiento personal y profesional de todos, desde un contexto universitario inclusivo, lo que refleja la necesidad de investigar, profundizar y debatir sobre teoría y práctica de la gestión educativa universitaria en la universidad inclusiva, su realidad y condiciones actuales. Los autores del trabajo reflexionan en esta dirección, desde la investigación, el intercambio y las particularidades de diferentes contextos universitarios. Su metodología está dada en un esquema analítico con enfoque exploratorio, donde se busca información y se formulan reflexiones que proyectan nuevas investigaciones. Una universidad inclusiva desde la gestión educativa por procesos, además de sus escenarios, las políticas educativas y el soporte de recursos y la tecnología integra en lo fundamental las situaciones de las aulas, los docentes, los estudiantes universitarios, las familias y la comunidad en general.

### Palabras clave:

Gestión educativa, gestión educativa por procesos, universidad inclusiva, inclusión educativa, personas en situación de discapacidad.

### ABSTRACT

The challenge of offering a better university education therefore requires an educational management system, capable of integrating different perspectives. Universities manifest social diversity. In them, it is necessary to transform educational practices in order to offer the most beneficial for the personal and professional growth of all, from an inclusive university context, which reflects the need to investigate, deepen and debate the theory and practice of university educational management in the inclusive university, its reality and current conditions. The authors of the work reflect in this direction, from research, exchange and the particularities of different university contexts. Its methodology is given in an analytical scheme with an exploratory approach, where information is sought and reflections are formulated that project new research. An inclusive university from the educational management by processes, in addition to its scenarios, educational policies and the support of resources and technology fundamentally integrates the situations of classrooms, teachers, university students, families and the community in general.

### Keywords:

Educational management, educational management by processes, inclusive university, inclusive education, people with disabilities.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad es diversa, resultado del proceso de diferenciación social, las personas conforman agrupamientos sociales, definen su identidad social. La falta de entendimiento de la diversidad, el desconocimiento de ella o el rechazo de la misma, conducen generalmente a prácticas sociales discriminatorias. Muchas de ellas se encuentran institucionalizadas, de modo tal que las mismas operan como horizonte de sentido, de significación de las conductas cotidianas. La matriz discriminatoria conduce a la conformación de estereotipos que uniforman la diversidad.

Por su parte, la educación inclusiva significa que todos los niño/as y jóvenes, con y sin discapacidad o dificultades, aprenden juntos en las diversas instituciones educativas (preescolar, colegio/escuela, post secundaria y universidades) con un área de soportes apropiada. Al referirse a jóvenes y adultos en general en las universidades, una educación inclusiva, genera resultados favorables al constituir los estudiantes futuros profesionales que se insertan en la sociedad, pero es un proceso muy complejo que depende no solo de la academia universitaria, ni de los estudiantes, sino también de factores, que están dados por políticas educativas, modelos educativos, recursos, entre otros. Al respecto en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015), en su Objetivo 4, Educación de Calidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, se explicita la atención a las personas en situación de discapacidad al exponer: ***“Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional”***.

La gestión educativa no es absolutamente tener presente lo técnico y lo metodológico, la educación tiene como fin la formación integral del individuo, se educa alguien para lograr un propósito, es por eso que hay que contemplar las necesidades de todos los que pertenecen y se involucran con la institución educativa desde su propia gestión.

Las universidades inclusivas ofrecen respuesta a todo el estudiantado universitario, sin distinciones, desde una educación de calidad que contribuya a su formación profesional.

Además de lo anteriormente declarado, el desarrollo del talento y las potencialidades talentosas, unido a los escenarios que se ponen de manifiesto en la actualidad, de vertiginosos cambios científicos y tecnológicos, que impactan en las diversas esferas de la vida social, aumentan la responsabilidad de la gestión que realizan las instituciones educacionales universitarias, para la optimización

máxima de los procesos que garantizan concretar su misión social. Estas muestran su sentido del deber, a partir de las condiciones histórico sociales, el compromiso que se materializa a través de sus procesos, la preparación necesaria para atender las NEE ante nuevas condiciones, pero a la vez surgen nuevos problemas que necesitan ser investigados.

En la actualidad, las universidades, de una manera u otra manifiestan preocupación por la atención a la diversidad, desde una nueva concepción de su gestión educativa. No obstante, constituye un gran desafío en general, a nivel internacional, primeramente, a partir de la propia naturaleza de las instituciones universitarias y por otra parte por la cada vez más creciente diversidad de estudiantes en las aulas, a nivel mundial con diferencias de etnias, culturas, tradiciones, necesidades educativas, Necesidades Educativas Especiales (NEE), entre otras, lo que genera nuevos escenarios y nuevas exigencias. El centro es el estudiante. Hay que adaptar el curriculum a cada uno y a su entorno y este último adecuarse a ellos. Debe establecerse una indisoluble relación entre las políticas, teorías y valores sociales, a partir de las prácticas inclusivas.

Lo esbozado con anterioridad justifica la necesidad de reflexionar sobre la teoría y la práctica de la gestión educativa en la universidad inclusiva, sus particularidades en diferentes contextos universitarios, como una necesidad impostergable en la realidad actual.

## DESARROLLO

En la actualidad, la gestión educativa, es interpretada indistintamente para definir la actividad directiva organizacional más vinculada con sus acciones y en otros casos también se vincula con la dirección y planeación estratégicas. No obstante, Betancourt, E (2002), se refiere a que ***“la gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder importancia a la educación no formal”*** (p. 60). La gestión educativa desde esta representación, observa lo interno, pero a la vez los factores externos, que complementan los procesos institucionales.

Una visión dinámica, que genera que los directivos y docentes asuman nuevos roles y tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones está en la definición de gestión educativa de Rico (2016), donde declara que ***“la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan”*** (p.57). Desde esta perspectiva conceptual, la gestión educativa incorpora, a los diversos actores que intervienen en las acciones y actividades educativas:

profesionales de la institución y trabajadores en general, los estudiantes, las familias y las comunidades todos debidamente preparados, para participar en la gestión de los diversos procesos educacionales.

Ali et al. (2020), se refieren en la gestión educativa procesal a la importancia de profundizar en los recursos humanos: docentes, administrativos y padres de familia, recursos de aprendizaje: herramientas aplicables dado mediante la planificación respectiva de recursos financieros y los relaciona con los objetivos afines al desarrollo, planificar e implementar programas, solucionar conflictos, desarrollar al personal y evaluar riesgos.

La concepción y práctica de la gestión de las instituciones universitarias, en los momentos actuales y con visión de futuro, plantea el sustento del análisis de la conveniencia de la gestión por procesos, que constituye un enfoque que va mucho más allá de la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica, pero que están implícitos y que garantiza de forma armónica el logro de niveles superiores de calidad en la gestión de las instituciones educacionales en esta dirección, por lo que se plantea que: El perfeccionamiento de la gestión educativa universitaria a partir de fortalecer la gestión por procesos, donde se consideren elementos integrados de los modelos o enfoques prospectivo y estratégico situacional de la gestión educativa, donde el eje articulador es la diversidad en los escenarios educativos y donde los actores de la educación efectúan procesos de gestión en el vínculo aula, escuela y comunidad, y los ambientes educativos genera cambios favorables y el fortalecimiento de la atención a todas las Necesidades Educativas.

En el Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020), al abordar las situaciones problemáticas creadas en la esfera de la educación en el mundo y en particular en América Latina y el Caribe, se refiere a la necesidad de repensarla dando prioridad a la preparación de las y los estudiantes para comprender la realidad, convivir y actuar en tiempos de crisis e incertidumbre, tomar decisiones a nivel individual y familiar e impulsar soluciones colectivas a los desafíos. A la vez se declaran las siguientes prioridades a la hora de implementar medidas para proyectar la continuidad, la equidad y la inclusión:

i) Equidad e inclusión: nombra centrarse entre los grupos de población, a los más vulnerables, e incluye las personas con discapacidad.

ii) Calidad y pertinencia: entre varias recomendaciones específica centrarse en la mejora de los contenidos de los programas de estudios, en el apoyo especializado al personal docente y el apoyo socioemocional para trabajar con las y los estudiantes y sus familias.

iii) Sistema educativo: aborda la preparación del sistema educativo para responder ante las crisis, es decir, resiliencia a todos los niveles.

iv) Interdisciplinariedad e intersectorialidad: planificación y ejecución en la relación educación – salud - factor social.

v) Alianzas: cooperación y colaboración entre diferentes sectores y actores para alcanzar un sistema integrado, centrado en el alumnado y el personal educativo.

Atender la diversidad, vista desde la Universidad, implica eliminar las diferencias, que en no pocas ocasiones se perciben como divergencias en el contexto universitario, y que están dadas por las capacidades diferentes, entendiéndose que cuando se refiere a capacidades diferentes se incluyen las personas en situación de discapacidad, ritmos de aprendizajes, género, entorno socioeconómico, etnias, culturas, preferencias sexuales, entre otras, y por otra parte fortalecer lo que cada uno tiene como único e irreplicable. Esto se dirige a todo el estudiantado a partir de la atención a sus necesidades educativas.

La responsabilidad de atender la diversidad recae en todos, en la propia familia, en la comunidad universitaria en general. Todos los estudiantes aprenden y se desarrollan, aunque no al mismo ritmo. Eso es lo que nos hace diferentes. Algunos estudiantes presentan necesidades educativas especiales, por diferentes causas que pueden estar dadas o no por discapacidades, lo que hay que discriminar. También el talento necesita ayudas especiales. Todo lo anteriormente abordado permite declarar que la educación inclusiva en las aulas universitarias necesita de:

- Un escenario caracterizado por la socialización.
- Variadas estrategias pedagógicas e innovación.
- Actividades motivadoras e interesantes para el estudiante.
- Facilitar todas las posibilidades para que se triunfe en las condiciones de la universidad.

Por otra parte, y desde la diversidad, para abordar la educación inclusiva en la universidad, obliga reflexionar sobre varios conceptos y prácticas educativas.

Al referirse a las necesidades educativas también son comunes e individuales. Las que son comunes las como parten todos los individuos en la sociedad y están dadas por los aprendizajes básicos para el desarrollo de las personas y para poder relacionarse. Visto desde la Universidad, se ponen de manifiesto en el currículum de cada perfil profesional, por ejemplo, en las diferentes carreras los estudiantes deben desarrollar habilidades comunicativas y habilidades investigativas. No obstante, el nivel en que se desarrollan y el propio ritmo no son igual para todos los estudiantes. Aquí entonces ya se están planteado las necesidades educativas individuales.

Ainscow et al. (2006), para una educación inclusiva en las instituciones universitarias, se refieren a la necesidad de:

- La creación de culturas inclusivas: Se refiere a la diversidad como el centro en la toma de decisiones a partir de las actitudes de inclusión.
- La elaboración de las políticas inclusivas: Esta dado en los cambios necesarios desde los documentos normativos que rigen la Universidad, así como en todos los niveles y procesos sustantivos lo que determina que forma parte su cultura.
- El desarrollo de buenas prácticas inclusivas: Constituye el trabajo permanente, la vida de la universidad con la participación de todos. Para desarrollar una educación inclusiva en las universidades o aspirar a una universidad inclusiva, se necesita reformar las condiciones administrativas, sociales, organizativas y pedagógicas, gestionando de forma mancomunada el entorno y la cultura del estudiantado. Una comunidad universitaria sin barreras ni presiones, sino motivada por construir y mejorar su propia misión, todos como sujetos capaces de transformar la política educativa y reformar el currículum según los alumnos y el entorno al que pertenecen. Esta cultura y buenas prácticas inclusivas promueve un nuevo modelo de universidad donde docentes, alumnos, familias e instituciones vinculadas a la universidad proyectan su trayectoria como una comunidad inclusiva. Un elemento esencial lo constituye el ejercicio del profesorado. Se hace necesario modificar su desarrollo profesional y su proyección para atender la diversidad del estudiantado.

Los elementos abordados por Ainscow et al. (2006), reafirman la visión y materialización de la gestión por procesos en las universidades. Como declara Guajardo (2010), en un análisis al trabajo de Duk & Loren (2010), para la construcción de un modelo de evaluación institucional, aplicado a la universidad, basado en la inclusión, se puede advertir que la evaluación se enfoca primordialmente al ambiente, al entorno escolar y sus condiciones de inclusión. No está centrado en el estudiante con discapacidad, sino, como se ha dicho, en el ambiente de cooperación y colaboración para todos entre sí, en el grado de compromiso de los actores y en las herramientas de la cultura de las que habrá de apropiarse e interiorizar el estudiante. En pocas palabras, en la cultura de la inclusión. Esto es aplicable para el desarrollo de una universidad inclusiva desde su gestión por procesos, tanto en lo académico, laboral, investigativo y de vinculación con la sociedad, donde todos son protagonistas y responsables.

Los estudios investigativos desarrollados de forma conjunta entre docentes y estudiantes y las prácticas desarrolladas por los autores del trabajo, manifiestan resultados alcanzables desde la teoría y la práctica en el tema objeto de estudio. Se desarrollan a partir de un esquema analítico con enfoque exploratorio, donde se busca información y se formulan discusiones que puedan dar origen a nuevas investigaciones en el futuro, todo esto desde los procesos de análisis reflexivo, lógico y crítico, basado

en una investigación documental que conlleva a trabajos de revisión y que consistió en la búsqueda de datos relacionados con el objeto de estudio, con el empleo de métodos del nivel teórico tales como; el análisis y síntesis, inducción y deducción y de lo abstracto a lo concreto. A la par se presentan acciones profesionales y pre profesionales pasadas presentes y futuras.

El enfoque de la Gestión por Procesos, se centra en establecer una guía, que permita a las universidades implementar un modelo para gestionar la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad. Para entender esta visión se debe considerar a la gestión por procesos como un sistema cuyos elementos principales son los procesos claves, la coordinación, el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora. Estos deben ser enfocados a cada uno de los ejes fundamentales que las universidades plantean dentro de la estructura (Fleet & Rodríguez, 2011).

La gestión en las universidades constituye una herramienta que permite comprender que no es solamente tener encuentra la estrecha relación entre el docente y los estudiantes, sino que es un sumario de situaciones que exigen de elementos innovadores que son aportados por la gestión. La universidad, como institución social, se concreta en formar profesionales y el desarrollo de la investigación y la innovación para el desarrollo social en su sentido amplio.

Las universidades están influenciadas por el contexto donde se encuentran ubicadas, lo que las compromete a destinar sus esfuerzos para una gestión educativa de calidad, que busque desarrollar una nueva forma de actuación y, por ende, avanzar en el proceso de la enseñanza y del aprendizaje, cambiando la estructura que se considera tradicional por diseños innovadores, especialmente para poder hacer frente a la incertidumbre, las exigencias y la globalización (Barrios, 2018).

En la teoría y práctica de la gestión educativa, en la universidad inclusiva, en las condiciones actuales, desde la experiencia profesional, se reflexiona que:

En la formación de profesionales competentes, desde la academia, la investigación y la vinculación social, el centro de la gestión educativa está en una educación personalizada, y requiere programar transformaciones en las universidades, desde los propios proyectos curriculares a partir de procedimientos donde se trabaje desde las situaciones existentes en las aulas, que incluye lo presencial y lo virtual. Estas transformaciones harán que las propias universidades se acomoden a sus escenarios, lo que implica cambios en el orden interno a partir de la gestión por procesos. Para ello se debe tener en cuenta en el contexto universitario:

- » Las situaciones de las aulas: No se puede estar ajeno a las diferencias que tienen nuestras aulas universitarias hoy en día y que son el reflejo de la diversidad social,

que son disímiles, por citar algunas, están dadas por: capacidades cognitivas, etnias, condiciones económicas, socioculturales, condición de género, orientación sexual, necesidades educativas especiales, condiciones existentes, entre otras (Figura 1). Lo que para algunos puede tener un significado para otros no. Lo que para algunos puede ser entendible para otros no. En fin, cada cual se manifiesta en dependencia de su educación que va más allá que la instrucción.

Es importante lograr una autorregulación que dependa de pensamientos autogenerados, sentimientos y acciones que se planifican y desarrollan, tratando de lograr los objetivos o fines, en un proceso de adaptación cíclica regulado por el contexto y la evolución personalizada (Hernández et al., 2021).

» Los docentes: Todos deben estar preparados para enfrentar el gran reto de las situaciones que se presentan en las aulas. Cada estudiante debe aprender a apropiarse de su aprendizaje. Hay que eliminar las posiciones elitistas que han perdurado por muchos años en las universidades. Esto requiere la capacitación, la auto superación y la auto preparación permanente (Figuras 2). Cuantas veces no se va con una concepción y planificación de la clase, pero luego en su ejecución debe de modificarse, buscarse alternativas inmediatas, ante situaciones incidentales que se presentan tales como respuestas, interpretaciones y opiniones que no se esperan. En todo eso consiste estar preparado para lo diverso.

Lo que a cada profesor le corresponde es mantener un clima dentro del aula, realizando clases motivadoras, planificadas, y sobre todo orientadas a que se produzca efectivamente el aprendizaje, se obtengan conocimientos significativos, valorando la formación, superación y logros de cada uno de sus estudiantes (Portugal, 2013). Todo lo anteriormente declarado, dentro de contextos sociales diversos vinculados a la realidad que le corresponde vivir a cada uno de ellos.

El profesor universitario es un actor fundamental en la educación, el cual no solo forma con su saber sino con su actuar, es un modelo a seguir e inspira vocaciones en las diferentes áreas del conocimiento; el acto de educar del profesor va de la mano con los principios pedagógicos de la institución y bajo el cumplimiento de los principios que rigen la formación integral de los estudiantes (Gutiérrez et al., 2018). La preparación del docente implica el conocimiento pleno de cada estudiante y del grupo, la actualización día a día desde el punto de vista vinculando la docencia y la investigación formativa.

» Los estudiantes universitarios: Se debe trabajar con todos y cada uno de forma tal que se sientan reconocidos, y que perciban que están en un entorno con los mismos derechos y deberes y a la vez se sientan útiles y partícipes del desarrollo del mismo, organizando el entorno áulico en dúos, grupos, que propicien el intercambio de forma general (Figura 3).

El trabajo con las diferencias individuales incluye las necesidades educativas y necesidades educativas especiales, dadas en personas en situación de discapacidad las que requieren de adecuaciones y adaptaciones curriculares.

El proceso de inclusión educativa no puede circunscribirse exclusivamente a las actividades formativas, a lo que ocurre en el aula y, por lo tanto, las medidas inclusivas deben ir encaminadas a todos los miembros de la comunidad universitaria, implicando al resto de los estudiantes. Esto es lo que determina la inclusión educativa

Por otra parte, se comparte el criterio de Pegalajar et al. (2021), relacionado con la ayuda al estudiante universitario, a encontrar en la universidad un espacio que le proporcione una formación en responsabilidad social, basada en términos de conocimientos y experiencias válidas, extrapolables a su entorno social/profesional más cercano, respaldado por una serie de actuaciones profesionales que contribuyan a una mejora y calidad del buen profesional. Entre tales conocimientos y experiencias cabe destacar el compromiso cívico, el fomento de una ciudadanía activa y la defensa de la dignidad humana como pilares fundamentales.

» La comunidad en general: También la ayuda especializada es necesaria para lograr la comunicación eficaz y la autoconfianza en cada uno de ellos. La universidad forma parte de la comunidad y es una de las fuentes fundamentales que generan los procesos de desarrollo. Hace falta entonces acciones conjuntas, que manifiesten el protagonismo y la influencia necesaria. El desarrollo de las competencias necesarias se manifiesta desde diagnósticos situacionales comunitarios, en instituciones, asentamientos, empresas, entre otras, donde se tiene en cuenta la opinión y la visión de todos (Figura 4). La orientación y participación protagónica de todos los agentes educativos es importante para para lograr la comprensión, el apoyo y el desarrollo profesional. También hace falta la capacitación destinada a la comunidad, sobre el significado y las buenas prácticas desde una universidad inclusiva, que incluyen la investigación y la innovación dirigida al desarrollo local.



Figura 1. Diversidad en un grupo estudiantil. Asignatura Metodología de la Investigación Educativa II. Carrera Logopedia. Universidad Carlos Rafael Rodríguez”.



Figura 2. Actividad de preparación desde la diversidad del claustro docente sobre la base de la integración de la academia y la investigación. Facultad de Educación. Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”.



Figura 3. Trabajo en parejas para el desarrollo de estudios comparativos a partir de actividades investigativas realizadas. Asignatura Metodología de la Investigación

Educativa I. Carrera Logopedia. Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”.



Figura 4. Taller, sesión plenaria. Discusión de resultados de proyectos investigativos. Participación de diferentes actores. Carrera Licenciatura en Educación. Especialidad de Química. Facultad de Ingeniería. Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”.

Las universidades cumplen la función esencial de formar a los nuevos profesionales, como herederos de la ciencia, el conocimiento, los saberes y de los demás bienes y valores de la cultura que requiere la vida ciudadana (Rodríguez et al., 2021).

El fortalecimiento de la gestión educativa universitaria por procesos, donde se consideren elementos integrados de los modelos o enfoques prospectivo y estratégico situacional de la gestión educativa, donde el eje articulador es la diversidad en los escenarios educativos y donde los actores de la educación efectúan procesos de gestión en el vínculo aula, escuela y comunidad, y los ambientes educativos genera cambios favorables y el fortalecimiento de la atención a todas las Necesidades Educativas. La integración de la gestión educativa por proceso, desde lo académico, investigativo y de vinculación con la sociedad garantizan el ser y el quehacer de una universidad inclusiva.

No existe obra humana completamente acabada y en el tema de la universidad inclusiva desde el fortalecimiento de la gestión por proceso hay mucho por profundizar.

## CONCLUSIONES

La universidad inclusiva, constituye una necesidad actual que genera un proyecto común a la par que se desarrollan en ella valores y actitudes, que reflejan una cultura inclusiva, de apoyo solidario, de forma tal que todos pueden sentirse apreciados y aceptados como parte de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, para ello necesita fortalecer su gestión educativa por procesos.

Una universidad inclusiva desde la gestión educativa por procesos, además de las políticas educativas y el soporte de recursos y tecnología está dada en lo fundamental por la educación personalizada en las aulas universitarias que requiere de estrategias pedagógicas, que posibiliten la participación plena y activa del estudiantado, donde todos se nutren y se benefician de los conocimientos y experiencias; el desempeño colaborativo en la integración social y formas de organización de la docencia universitaria que generen aprender a convivir; una mayor preparación de todos los actores y en particular de los docentes para así contribuir a un proceso de enseñanza y aprendizaje que respondan a los requerimientos de todo el estudiantado; y la integración de la gestión educativa por proceso, en lo académico, laboral, investigativo y de vinculación con la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ainscow, M., Booth, T., & Dyson, A. (2006). An improving school, developing inclusion. Routledge.
- Ali, E., Munir, M., Permana, J., & Kurniad, D. (2020). Academic Service Quality in Education Management in Higher Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400.
- Barrios Barraza, C.E. (2018). Gestión educativa basada en un sistema de calidad en instituciones de educación universitaria. *Revista Docencia Universitaria*, 19(1), 53-73.
- Betancourt, E. (2002). La gestión educativa ante la violencia intrafamiliar en estudiantes de básica primaria del sector oficial, urbano – Melgar. (Tesis de Maestría). Universidad de La Salle.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe -Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). Informe COVID-19: La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf)
- Duk, C., & Loren, C. (2010). Flexibilización curricular para atender la diversidad. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1), 187-216.
- Fleet, N., & Rodríguez, E. (2011). Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile. *Interciencia*, 36(8), 570-577.
- Gutiérrez, J., Jauregui, L., & Cifuentes, G. (2018). Diseño de un modelo para la evaluación integral del profesor universitario. *Revista de Pedagogía*, 39(105), 83-109.
- Hernández Rivero, V. M., Santana Bonilla, P. J., & Sosa Alonso, J. J. (2021). Feedback y autorregulación del aprendizaje en educación superior. *Revista de Investigación Educativa*, 39(1), 227-248.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
- Rodríguez, S., Díaz, O., & Arias, D. (2021). Los efectos de las políticas de calidad en las licenciaturas en Colombia: balance y alternativas. *Revista Colombiana de Educación*, 1(81), 35-60. \_
- Pegalajar, M.C., Martínez, E., & Burgos, A. (2021). Análisis de la responsabilidad social en estudiantes universitarios de educación. *Revista Formación Universitaria*, 14 (2), 95-104.
- Portugal, J. (2013). La gestión Educativa: Una Visión hacia la Formación Docente. *Revista Motricidad y Persona: serie de estudios*, (12), 11-22.