

## Liderazgo educativo e inclusión en la Universidad de Managua

### Educational leadership and inclusion at the University of Managua

Mario Valle-Dávila

✉ [mvalledavila@gmail.com](mailto:mvalledavila@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-4174-2110>

Geogerlys Chavarría-Zapata

✉ [auditoriaacademica@udem.edu.ni](mailto:auditoriaacademica@udem.edu.ni)

 <https://orcid.org/0000-0003-1395-4666>

Silvia Valle-Areas

✉ [secretaria.general@udem.edu.ni](mailto:secretaria.general@udem.edu.ni)

 <https://orcid.org/0009-0007-4836-9391>

Universidad de Managua, Nicaragua.

#### Resumen

El estudio aborda las percepciones y experiencias de estudiantes, docentes y líderes académicos sobre la educación inclusiva y equitativa, a partir de un liderazgo efectivo. El objetivo es analizar el liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua, para la identificación de estrategias efectivas que promuevan un entorno de aprendizaje equitativo y accesible para todos los estudiantes, y la propuesta de recomendaciones para la mejora de las prácticas de liderazgo. Se asume el enfoque cualitativo, utilizando métodos como entrevistas a profundidad, análisis documental, grupos focales y análisis de contenido, para la identificación de hallazgos claves sobre las políticas y prácticas del liderazgo inclusivo. Los resultados fundamentales se centran en la identificación de los pilares básicos para liderar la inclusión en la universidad y un conjunto de acciones sustentadas en estos para su implementación, entre las que se destaca la capacitación a docentes y la evaluación y seguimiento mediante indicadores.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, inclusión, inclusión educativa, liderazgo inclusivo, Universidad de Managua

#### Abstract

This study addresses the perceptions and experiences of students, teachers, and academic

leaders regarding inclusive and equitable education, based on effective leadership. The objective is to analyze educational and inclusive leadership at the University of Managua, to identify effective strategies that promote an equitable and accessible learning environment for all students, and to propose recommendations for improving leadership practices. The qualitative approach is assumed, using methods such as in-depth interviews, documentary analysis, focus groups, and content analysis, to identify key findings on inclusive leadership policies and practices. The fundamental results focus on the identification of the basic pillars for leading inclusion at the University and a set of actions based on these for their implementation, among which the training of teachers and the evaluation and monitoring through indicators stand out.

**Keywords:** educational leadership, inclusion, educational inclusion, inclusive leadership, University of Managua

## **Introducción**

La educación universitaria contemporánea requiere de ofertas que contribuyan al desarrollo educativo equitativo del liderazgo y su influencia en la inclusión. Conformemente, Alonso-García et al. (2019), enfatizaron que la educación es la base para la mejora de la calidad de vida de las personas, el acceso a una educación inclusiva y equitativa, la cual puede permitir que descubran soluciones innovadoras para los desafíos más apremiantes del quehacer universitario.

Los estudios más actualizados aportan que la educación inclusiva se ha ampliado para abordar todos los tipos de exclusión y marginación, brechas y desigualdades en el acceso, la participación y los resultados del aprendizaje; las formas de exclusión social y marginación que afectan directamente la participación y los resultados del aprendizaje incluyen reacciones restringidas a la diversidad racial, social, étnica, regional, residencial, religiosa y de género (Opoku, 2022).

En el contexto internacional actual, la inclusión educativa se erige como un reto importante para las universidades contemporáneas, no solo en Latinoamérica sino también en el mundo, marcado este por un impetuoso desarrollo de las tecnologías y el impacto de factores de naturaleza económica, social, políticas y ambientales que hacen de la educación un elemento

determinante en la calidad de vida de los pueblos y en la grandeza de las naciones (Valle et al., 2024).

Consecuente con los autores antes mencionados, se afirma que la inclusión educativa es un proceso de reforma y mejora continua del sistema educativo con el objetivo de ofrecer una educación de calidad para todos los estudiantes, teniendo en cuenta sus necesidades y características individuales; implica, además, eliminar la discriminación y las barreras que dificultan el aprendizaje y la participación. Su propósito es garantizar el desarrollo pleno del potencial de cada persona, con independencia de sus características o necesidades particulares.

La inclusión y la diversidad educativa son conceptos relacionados, pero no idénticos dado que:

La diversidad educativa es la presencia de estudiantes con diferentes características individuales en el sistema educativo, como origen étnico, género, discapacidad, condición económica, entre otros. Implica el reconocimiento y respeto de las diferencias.

La inclusión educativa busca garantizar la plena participación de todos los estudiantes mediante acciones concretas como reformas curriculares, infraestructura accesible, uso de recursos de apoyo, flexibilización de métodos de enseñanza-aprendizaje, u otras. Promueve la equidad educativa eliminando las barreras que generan desigualdades en el acceso y la permanencia en la escuela. Implica una transformación del sistema.

La diversidad se centra en las características de los individuos mientras que la inclusión educativa analiza cómo el entorno y las prácticas institucionales pueden ser más acogedoras para todos.

La inclusión es el proceso de generar cambios en el sistema educativo que permitan gestionar de manera positiva la diversidad existente entre los estudiantes. La diversidad es un hecho, la inclusión es un proceso de transformación del sistema para atender dicha diversidad de manera equitativa mediante adaptaciones concretas.

En Nicaragua la inclusión educativa constituye una prioridad expresada en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza 2022-2026, al abordar el desarrollo de los talentos humanos para el

desarrollo nacional desde el Sistema Nacional de Educación, planteando que, para potenciar el desarrollo de talento humano, el Gobierno mantendrá como una de sus políticas, la promoción de la Educación inclusiva, equitativa y de calidad, para promover mejores oportunidades para todos (as) los(as) nicaragüenses.

El Marco Estratégico de la Educación Superior Nicaragüense 2022-2030, define impulsar valores y actitudes humanistas, así como una cultura de paz, convivencia, respeto y hábito saludable, diálogo y equidad de género.

Igualmente en el Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026, se incluyen lineamientos referido a la diversidad cultural e interculturalidad, en el que se establece que las instituciones de educación superior garantizarán mecanismos que contribuyan proactivamente a la incorporación del reconocimiento de la diversidad cultural e intercultural en condiciones equitativas y mutuamente respetuosas, para la construcción de una ciudadanía intercultural, multilingüe, multiétnica, incluyente y con equidad social de la educación lo que fomenta una cultura de paz y revierte manifestaciones de desigualdad y discriminación.

Asimismo, el Consejo Nacional de Universidades (CNU, 2023), incluye en las normativas para el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, como disposición que las universidades tienen que garantizar la promoción, protección y aseguramiento de condiciones de igualdad para todos y todas las personas con discapacidad, respetando su dignidad y desarrollo humano integral, favoreciendo su acceso, retención y promoción, sin discriminación alguna.

La investigación se sustentó en una metodología con enfoque cualitativo. Se realiza énfasis en el estudio de prácticas de universidades nacionales e internacionales. Para esto, se analizan los planes y programas institucionales y se entrevistaron a actores claves. El contexto seleccionado es la Universidad de Managua. Se logra el estudio exploratorio con los profesores de las nueve carreras, acompañados por los coordinadores de carrera y estudiantes, como participantes en las actividades desarrolladas, basados en los grupos focales.

El análisis cualitativo del liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua permitirá comprender las experiencias, percepciones y prácticas de los líderes académicos

y la comunidad estudiantil en relación con la inclusión. Este enfoque puede revelar análisis sobre cómo se implementan las estrategias inclusivas y su impacto en el entorno educativo. El objetivo es analizar el liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua.

Los *métodos* de investigación empleados fueron:

Entrevista a profundidad con líderes académicos, docentes y estudiantes para explorar sus experiencias y percepciones sobre el liderazgo inclusivo y así obtener información detallada sobre prácticas de liderazgo, desafíos y oportunidades en la inclusión.

Grupos focales con estudiantes de diversas carreras para discutir sus experiencias en el entorno universitario y facilitar un diálogo dinámico que permita a los participantes compartir sus opiniones y reflexiones sobre la inclusión y el liderazgo.

Análisis de documentos: revisión de documentos institucionales, políticas de inclusión, planes estratégicos y programas académicos, para evaluar cómo se articulan los principios de liderazgo inclusivo en la documentación oficial de la Universidad.

*Técnicas empleadas:* Análisis de contenido para valorar los documentos institucionales y las transcripciones de entrevistas, lo cual identifica referencias a prácticas de inclusión y liderazgo y permite la evaluación de cómo se articulan las políticas inclusivas y su implementación.

Triangulación para contrastar datos obtenidos de diferentes métodos (entrevistas, grupos focales, análisis documental) para aumentar la validez del análisis y corroborar hallazgos y obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

## **Desarrollo**

Actualmente se valora y se abraza la inclusión educativa (Ainscow, 2020); sin embargo, se mantienen prácticas y tipos de exclusión relacionados con la gestión de la diversidad y la cultura en las universidades, por ello los directivos se enfrentan a aspectos formativos, paradigmáticos y culturales (Ainscow y Sandill, 2010). En el contexto universitario, es indispensable asegurar la sostenibilidad de las condiciones organizacionales de una institución educativa (León et al. 2018; Paricahua et al. 2022; Muñoz et al. 2022), es decir, avanzar en el liderazgo, que se caracteriza por articular y lograr objetivos y metas compartidas con los demás en la institución universitaria, a través de prácticas contextualizadas en la inclusión (Valdés, 2020).

Los análisis íntegros de los líderes y el liderazgo revelan que la calidad del liderazgo puede ser un componente crucial para promover la mejora de la calidad de la educación (Chávez et al, 2022). El liderazgo tiene efectos considerables en la estructura de una institución educativa universitaria, las prácticas docentes y los resultados de rendimiento de los estudiantes (Crisol et al, 2020).

El liderazgo educativo e inclusivo en las instituciones universitarias es importante para crear un entorno de aprendizaje que fomente la diversidad y la equidad. El liderazgo promueve un clima de colaboración y apoyo que beneficia a todos los estudiantes, independientemente de sus antecedentes, por esto, el cambio educativo efectivo requiere líderes que inspiren y motiven a otros a alcanzar su máximo potencial. Además, la inclusión es un proceso que transforma la educación para todos. De esta forma, los enfoques destacan la necesidad de un liderazgo que no solo gestione, sino que también empodere a los educadores y estudiantes, asegurando que cada voz sea escuchada y valorada en el proceso educativo.

Es significativo en este sentido, la formación continua y el desarrollo profesional de los líderes educativos para la implementación exitosa de estrategias de gestión. Un estudio de López, et al. (2019) mostró que las instituciones educativas con programas estables de desarrollo profesional para sus líderes experimentaron mejoras significativas en la calidad educativa y en el clima escolar.

La gestión estratégica en la educación y las prácticas de liderazgo juegan un papel fundamental en la calidad educativa. Investigaciones recientes han aportado evidencia significativa sobre las mejores prácticas y los desafíos en este ámbito (Camacho, et al., 2024).

Asimismo, existen numerosas variables que subyacen al liderazgo inclusivo educativo, y la mayoría de los expertos creen que la influencia de los líderes educativos en las experiencias de los estudiantes en las instituciones educativas es matizada y multifacética (Kuknor y Bhattacharya, 2020). También existe literatura que aborda sobre la importancia de la inclusión en el aula y los beneficios de la inclusión para todos los grupos de estudiantes (Rojas, et al., 2024).

Estudiar al liderazgo desde la inclusión implica un estudio profundo de las categorías que pertenecen a su concepto genérico, en la investigación que realizó Marichal Guevara (2018) sobre

la construcción de un constructo teórico denominado (Competencia Liderazgo Educativo en Directores de Escuelas) evidenció las tres dimensiones más importantes para medir este proceso: psicológica, dirección y pedagógica).

De igual manera los estudios de Marichal Guevara et al. (2021a); Marichal Guevara et al. (2021b); Marichal Guevara et al. (2021c); Marichal Guevara et al. (2019a); Marichal Guevara et al. (2019b); Marichal Guevara et al. (2019c); Marichal Guevara et al. (2018a); Marichal Guevara et al. (2018b); Marichal Guevara et al. (2018c); Marichal Guevara et al. (2018d); Marichal Guevara et al. (2018e); Marichal Guevara *et al.* (2017a); Marichal Guevara *et al.* (2017b); Marichal Guevara *et al.* (2017c); Marichal Guevara *et al.* (2017d) y Marichal Guevara et al. (2015) datan de una década de investigación sobre el comportamiento y manifestación de este proceso en contextos desafiantes teniendo en cuenta procesos de inclusión educativa.

El estudio asume que el liderazgo inclusivo se distingue por la aceptación, la pertenencia, el carácter distintivo y la inclusión (Kuknor y Bhattacharya, 2020).

El estudio en la Universidad de Managua es importante, pues explora cómo las prácticas de liderazgo pueden influir en la creación de un entorno educativo que fomente la diversidad y la equidad en la enseñanza superior. En un contexto donde la inclusión es esencial para el desarrollo integral de los estudiantes, comprender el papel de los líderes académicos en la promoción de un ambiente accesible y colaborativo es decisivo. Este estudio no solo puede contribuir al conocimiento académico sobre liderazgo inclusivo, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para mejorar las políticas y estrategias institucionales, garantizando que todos los estudiantes, independientemente de sus antecedentes o capacidades, tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial, promoviendo así una cultura de inclusión y excelencia académica.

En el marco normativo progresista, los avances en la gestión del liderazgo e inclusión educativa a nivel institucional presentan importantes desafíos. La Universidad de Managua, realiza acciones formativas con los estudiantes en situación de discapacidad, pobreza, procedentes de zonas rurales y grupos étnicos que enfrentan barreras para el acceso y permanencia en la educación superior (Sánchez y Flórez, 2020).

Este estudio brinda la oportunidad de abordar esta brecha de conocimiento para obtener una mejor comprensión de cómo se aborda el liderazgo inclusivo en la Universidad de Managua, además de analizar formas de impulsar el liderazgo inclusivo y el desarrollo educativo desde la experiencia educativa nicaragüense. Por esto, el estudio plantea el objetivo de analizar el liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua, para la identificación de estrategias efectivas que promuevan un entorno de aprendizaje equitativo y accesible para todos los estudiantes, y la propuesta de recomendaciones para la mejora de las prácticas de liderazgo en la educación superior.

### *Resultados y discusión*

Los análisis realizados a los documentos establecidos para la educación superior nicaragüense, experiencias investigativas a nivel internacional y nacional y los métodos y técnicas aplicadas a docentes, directivos y estudiantes, precisa que el liderazgo inclusivo en la educación exige: ajuste en el modelo de la Universidad actuante, docentes distintos, padres diferentes, una organización institucional de Universidad integrada y funcionamiento de comunidad entre todos y centrarse en las habilidades, potencialidades y no en las deficiencias ni dificultades.

#### **Análisis de documentos**

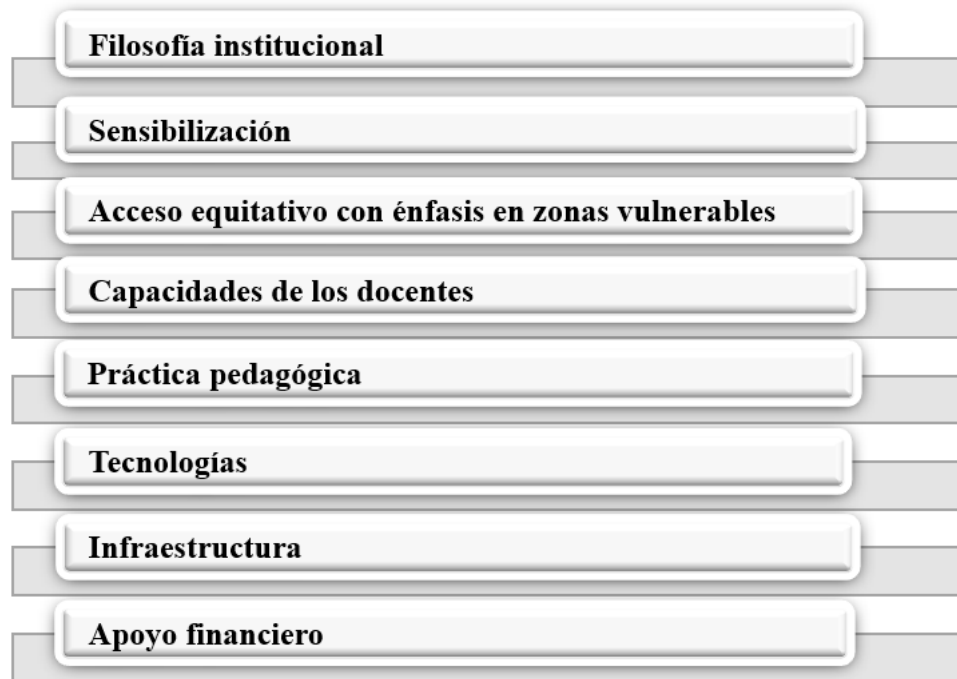
Forma parte del estudio las políticas y estrategias del país, por lo que se realizó un análisis de los documentos que se relacionan a continuación: Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza 2022-2026, Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2030 y Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026. De la triangulación de los documentos anteriores se definieron los aspectos a fomentar para una gestión inclusiva en la Universidad de Managua (Valle et al., 2024):

- a. Un clima de institución y de aula favorable al aprendizaje y una actitud preventiva más que correctiva.
- b. Un liderazgo eficaz y democrático que incluye la participación, colaboración y la coordinación del claustro.
- c. Planificación cuidadosa, coordinada y flexible de los recursos, tanto desde el punto de vista curricular como organizativo.
- d. El claustro de la institución tiene el compromiso, la disposición y la voluntad de asumir



- la atención educativa de la diversidad de los estudiantes.
- e. Un aprovechamiento sistemático de los recursos y espacios para la atención a la diversidad.
  - f. Un aprovechamiento óptimo de las diversas formas de apoyo que los distintos miembros de la comunidad universitaria pueden darse unos a otros.
  - g. Una estrecha relación entre la Universidad y su entorno, asegurando la participación de la comunidad y en especial de la familia en los procesos de la institución.
  - h. La existencia de apoyo externo que aseguran la asesoría y orientación para provocar el cambio y elevar la calidad de la atención educativa.
  - i. Un claustro con un alto nivel profesional, con disposición para la formación, autosuperación, superación e investigación para dar respuesta a la diversidad del estudiantado.
  - j. Becas y apoyos económicos, que beneficien un porcentaje de la población en situación de vulnerabilidad.
  - k. En la infraestructura, adecuaciones para facilitar la accesibilidad física de personas con discapacidad, como rampas y pasillos más anchos.
  - l. Servicio de interpretación en lengua de señas nicaragüense en los horarios disponibles para la carrera.
  - m. En el ámbito digital, una plataforma educativa, una biblioteca para su uso eficaz en este sentido para aquellos que no cuentan con las posibilidades tecnológicas.

Tomando en cuenta los aspectos a fomentar para el desarrollo de la inclusión educativa y la contextualización realizada a la Universidad de Managua, los intereses de país, expresados en los documentos consultados el análisis de buenas prácticas y las bases en que se sustentan, el criterio de los autores León et al. (2018), López, et al. (2019), Sánchez y Flórez (2020), Kuknor y Bhattacharya (2020), Paricahua et al. (2022), Muñoz et al. (2022) y Valle et al. (2024), se identificaron los pilares básicos posibles para liderar la inclusión y se determinó el consenso, de definir como pilares básicos para liderar la inclusión los que se exponen en la Figura



**Figura 1**

*Pilares básicos para liderar la inclusión en la UdeM*

El análisis de documentos institucionales, políticas y programas académicos relacionados con el liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua ha permitido identificar varios hallazgos clave que reflejan el estado actual de la inclusión en la institución, a saber:

- a. La Universidad cuenta con un marco de políticas que promueven la inclusión, destacando la importancia de un entorno educativo accesible, con un plan de acción, detallado que incluya pasos concretos y responsables para la implementación de estas políticas.
- b. La mayoría de los programas académicos han comenzado a incorporar contenidos sobre diversidad y equidad en algunas asignaturas, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a esta formación.
- c. Los documentos revisados indican que la formación del personal docente en prácticas inclusivas requiere más sistematicidad en cada cuatrimestre, mediante cursos de educación continua, lo cual es necesario para el desarrollo profesional sistemático en este ámbito.

- d. Están establecidos los mecanismos para evaluar el impacto de las políticas de inclusión, pero se requiere mejorar e incrementar los indicadores específicos que dificulta el monitoreo de avances para el seguimiento de las prácticas inclusivas a lo largo del tiempo.
- e. Existen canales de comunicación, aunque una minoría de estudiantes y docentes no están al tanto de las políticas inclusivas, por tanto, se demanda que la información se promueva diario en los lugares de la institución más observables.
- f. Los documentos muestran un compromiso institucional hacia la inclusión, promoviendo la participación de la comunidad en la implementación de iniciativas.

*Entrevistas a profundidad:* Las entrevistas a profundidad realizadas con líderes académicos, docentes y estudiantes han proporcionado una visión rica y variada sobre las percepciones y experiencias relacionadas con el liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua. A continuación, se presentan los hallazgos más significativos.

- a. La mayoría de los entrevistados coincidieron en que el liderazgo inclusivo es fundamental para crear un ambiente académico positivo.
- b. Los líderes que adoptan un enfoque colaborativo y que fomentan la participación de estudiantes y docentes son considerados más efectivos. Se destacó la importancia de escuchar y considerar las opiniones de todos.
- c. La diversidad en el aula se percibe tanto como una riqueza, como un desafío.
- d. Existe un consenso sobre la necesidad de capacitación en prácticas inclusivas para docentes y líderes, cada cuatrimestre, con un enfoque en pedagogías que atiendan la diversidad.
- e. Se identificó la necesidad de continuar promoviendo a diario en los lugares de la institución más observables, la comunicación sobre políticas inclusivas.

*Análisis de contenido:* El análisis de contenido se llevó a cabo para evaluar la documentación institucional relevante, incluyendo políticas y planes estratégicos relacionados con el liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua. Los resultados y temas principales derivados de este análisis son:

Políticas de inclusión: existen documentos normativos que delinear políticas inclusivas, que se encuentra en la fase de implementación y difusión.

Currículo académico: el análisis revela que los programas académicos han comenzado a incorporar conceptos de diversidad y equidad, y el enfoque es sistemático en todas las carreras.

Formación del personal: se requiere la sistematicidad en cada cuatrimestre de programas de capacitación continua sobre prácticas inclusivas para docentes y personal administrativo, lo cual garantice el éxito sistemático en la implementación de estrategias efectivas.

Difusión de información: se promueve la inclusión, la comunicación sobre las políticas y los recursos disponibles.

Difusión de información: existe intenciones de promover la inclusión, la comunicación sobre las políticas y mantener los recursos disponibles, aunque algunos estudiantes no están al tanto de las iniciativas existentes; por tanto, es necesario continuar mejorando los canales de comunicación para asegurar que toda la comunidad educativa esté informada sobre las políticas inclusivas.

Liderazgo educativo: la institución coincide y aplica lo expresado por UNESCO (2019), la implementación de estrategias de gestión basadas en el liderazgo colaborativo y participativo, lo cual ha mostrado un impacto significativo en el rendimiento académico de los estudiantes y en la satisfacción del personal docente.

*Análisis del grupo focal:* El grupo focal, conformado por estudiantes de diversas carreras, se llevó a cabo para explorar sus experiencias y percepciones sobre el liderazgo educativo e inclusivo en la Universidad de Managua. A continuación, se presentan los hallazgos y temas emergentes principales de la discusión:

Percepción de la inclusión en el aula: los estudiantes compartieron experiencias variadas sobre la inclusión, los cuales se sintieron valorados y apoyados.

Efectividad del liderazgo: los participantes destacaron que los líderes fomentan un ambiente colaborativo y abierto, son accesibles y tienen disposición para escuchar a los estudiantes.

Capacitación de docentes: los estudiantes señalaron que existe una minoría de docentes que requieren más capacitación para manejar la diversidad en el aula.

Comunicación Institucional: los estudiantes expresaron que la comunicación sobre políticas inclusivas debe extenderse a diario en los lugares de la institución más observables, aunque la Universidad promueve, pero no todos prestan atención.

Sugerencias de Mejora: los participantes sugirieron que deberían tener un papel más activo en la formulación y evaluación de políticas inclusivas.

Los análisis anteriores aportan la necesidad de:

Temas emergentes para la capacitación a docentes: liderazgo inclusivo, estrategias de liderazgo, educación inclusiva y percepción de la inclusión.

Los docentes y estudiantes reconocen la importancia de un ambiente inclusivo, pero existen docentes con desconocimientos y estudiantes no consientes de aportar sus necesidades. La diversidad en el aula se percibe como una riqueza, pero también se enfrenta a desafíos

Sobre el liderazgo se aporta que los líderes académicos que adoptan un estilo de liderazgo colaborativo y participativo son vistos como más efectivos en la promoción de la inclusión. La comunicación abierta y el apoyo emocional son clave; por tanto, los mejores líderes son aquellos que escuchan y están dispuestos a adaptarse a las necesidades de sus estudiantes.

En consecuencia, se hace inminente continuar implementando programas de formación continua para docentes y líderes en cada cuatrimestre sobre prácticas inclusivas y gestión de la diversidad, intencionados continuamente espacios de diálogo donde estudiantes y docentes compartan experiencias y sugerencias sobre la inclusión.

Derivan del estudio, algunas estrategias que pueden promover un entorno de aprendizaje equitativo y accesible en la Universidad de Managua, alineadas con el liderazgo educativo e inclusivo:

- a. Continuar implementando programas de capacitación para líderes académicos y docentes que se enfoquen en prácticas inclusivas, sensibilización sobre diversidad y gestión de grupos diversos.

- b. Continuar desarrollando y mejorado el currículo flexible que permita la personalización del aprendizaje, incluyendo diferentes estilos de enseñanza y métodos de evaluación para satisfacer las necesidades de todos los estudiantes.
- c. Establecer comités de estudiantes de diversas comunidades para promover decisiones relacionadas con la inclusión.
- d. Sistematizar mecanismos de evaluación continua para medir la efectividad de las prácticas inclusivas y realizar ajustes basados en los resultados y la realimentación de los estudiantes.
- e. Aportar continuamente en el currículo actividades que promuevan la conciencia cultural y el respeto por la diversidad, fomentando un ambiente de respeto y colaboración.
- f. Integrar herramientas de tecnología asistencial que faciliten el aprendizaje de estudiantes con discapacidades, asegurando que todos tengan las mismas oportunidades de participación.
- g. Continuar creando un ambiente que incentive la innovación en pedagogía y administración, apoyando la implementación de nuevas ideas y enfoques que promuevan la inclusión.
- h. Continuar la interrelación sistemática con familiares de estudiantes con capacidades diferentes durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
- i. Mantener el sistema de becas y apoyos económicos, que beneficien un porcentaje de la población en situación de vulnerabilidad.
- j. Continuar adecuando la infraestructura para facilitar la accesibilidad física de personas con discapacidad, como rampas y pasillos más anchos.

## Conclusiones

La Universidad de Managua sustenta e implementa políticas que promueven la inclusión educativa, sin embargo, existen diversas percepciones entre estudiantes y docentes sobre la efectividad de estas iniciativas, lo que sugiere la necesidad de un enfoque más sistemático.

El liderazgo educativo inclusivo es esencial para fomentar un ambiente académico positivo. Los líderes son accesibles, participativos y demuestran un compromiso genuino con la inclusión,

así son valorados por la comunidad estudiantil.

Se identificaron barreras que limitan la inclusión, como la no sistemática capacitación y formación continua para docentes y líderes en prácticas inclusivas, para mejorar la calidad educativa y garantizar que todos los estudiantes se sientan incluidos. La comunicación de información clara y accesible sobre las políticas inclusivas requiere continuar potenciándose a través de los canales de comunicación institucional para que estudiantes y docentes estén informados sobre las iniciativas y recursos disponibles.

Existe compromiso hacia la inclusión a nivel institucional, que debe continuar fomentándose a través de acciones concretas y evaluables para medir el avance en la implementación de políticas inclusivas. Se recomienda continuar elevando la participación de los estudiantes en la toma de decisiones con respecto a la inclusión y asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa sean parte del proceso de implementación.

### Referencias bibliográficas

- Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: The role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14(4), 401–446. <https://doi.org/10.1080/13603110802504903>
- Alonso, S., Aznar, I., Cáceres, M. P., Trujillo, J. M., & Romero, J. M. (2019). Systematic review of good teaching practices with ICT in spanish higher education. Trends and challenges for sustainability. *Sustainability*, 11(24), 7150. <https://doi.org/10.3390/su11247150>
- Camacho, R. J., Palacios, D. F., Semanate, R. D., Castro, A. G., y Mendieta, M. D. (2024). Gestión estratégica en la educación: evaluación de prácticas de liderazgo y su influencia en la calidad educativa. *Revista Estudios y Perspectivas*, 4(3), 134-151. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.379>
- Chávez, C. M. R., Miranda, U. I. R., Arias, J. L., y Acosta, D. B. (2022). Liderazgo responsable como fortaleza de las empresas democráticas. *Revista de filosofía*, 39(2), 433-443.

- Consejo Nacional de Universidades (2023). Compendio Normativo del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense.
- Crisol Moya, E., Molonia, T., & Caurcel Cara, M. J. (2020). Inclusive leadership and education quality: Adaptation and validation of the questionnaire “Inclusive Leadership in Schools” (LEI-Q) to the Italian context. *Sustainability*, 12(13), 5375. <https://doi.org/10.3390/su12135375>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, aheadof-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- León, M. J., Crisol, E., y Moreno, R. (2018). Las tareas del líder inclusivo en centros educativos de zonas des- favorecidas y favorecidas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2), 21–40. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.002>
- López, I., Valenzuela, J., Vanni, X., & Herrera, J. (2019). *Evaluación longitudinal de las acciones formativas de líderes educativos para la mejora en establecimientos escolares públicos*. Chile: Líderes educativos.
- Marichal Guevara, O. C. (2018). *Formación de la competencia liderazgo educacional en directores de escuelas* [Tesis doctoral, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez] Repositorio Institucional UNICA. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=305420>
- Marichal Guevara, O. C. y Barrientos Piñeiro, C. A. (2019). Conceptualización teórica competencia del liderazgo educacional en directores de escuelas. En J. Marín, G. Gómez, M. Ramos y M. Campos, Inclusión. (Eds.). *Tecnología y Sociedad: Investigación e Innovación en Educación* (pp. 1791-1802). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7415177>
- Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A., Cáceres Reche, M. P., y Moscoso Portillo, O. M. (2021). Competencias para la participación de la familia y la comunidad en las escuelas primarias - El caso de Ciego de Ávila - Cuba. En S. Alonso García, J. M. Trujillo Torres, A. J. Moreno Guerrero y C. Rodríguez Jiménez. (Eds.). *Investigación*



- educativa en contextos de pandemia* (pp. 1081-1093). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8338275>
- Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A. y Hernández Crespo, N. (2019). La relación del liderazgo con la Ciencia-Tecnología-Sociedad y sus dimensiones. *Revista Educación y Sociedad*, 17(3), 61-75. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1088>
- Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A. y Martínez Contreras, Y. (2019). Constructo teórico competencia liderazgo educacional para la formación permanente del director de escuela. En J. Weinstein. (Eds.). *Libro de actas del III Congreso Internacional sobre Liderazgo educativo y Mejora Escolar* (pp. 110-116). Universidad Diego Portales. <http://www.rilme.org/el-libro-de-actas-de-cilme-2019-ya-esta-disponible/>
- Marichal Guevara, O. C., Buendía Espinosa, M.A. & Rey Benguría, C. (2018). Influencia virtual en el desarrollo del liderazgo educacional. En N. Fernández. (Eds.). *Congreso Iberoamericano de Pedagogía* (pp. 933-947). UNTREF. VIII.
- Marichal Guevara, O. C., Buendía Espinosa, M. A. y Rey Benguría, C. F. (2018, del 22 al 26 de octubre). Una manera de utilizar el Foro Debate Virtual para el desarrollo del liderazgo educacional [ponencia]. *XIII Convención Científica Internacional UNICA 2018*, Ciego de Ávila, Cuba
- Marichal Guevara, O. C., Fuentes Cabrera, A., Rey Benguría, C. F. y Romero Rodríguez, J. M. (2018). Impacto del foro virtual en el desarrollo del liderazgo pedagógico. En J. Gairín y C. Mercader. (Eds.). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones* (pp. 15-18). Wolters Kluwer. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8311957>
- Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Gatica Secaída, M. T. y Moscoso Portillo, O. M. (2021). Indicios de liderazgo en directores de escuelas de la República de Guatemala. En S. Alonso García, J. M. Trujillo Torres, A. J. Moreno Guerrero y C. Rodríguez Jiménez. (Eds.). Dykinson S.L. *Investigación educativa en contexto de pandemia* (pp. 667-679). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8338309>
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. y Hernández Crespo, N. (2015). Formación de la

- competencia de liderazgo en los directivos educacionales. *Revista Universidad&Ciencia*, 4(1), 58-72. <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/350>
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. y Rey Benguría, C. F. (2017). Virtual influence for educational leadership. *Revista ZNANIE*, 2(12), 11-25. [http://www.nic-znanie.org.ua/images/docs/October\\_2017/Kharkiv\\_october\\_2017\\_part\\_2.pdf](http://www.nic-znanie.org.ua/images/docs/October_2017/Kharkiv_october_2017_part_2.pdf)
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. M. y Rey Benguría, C. F. (2017). La discusión para construir el constructo teórico liderazgo educacional. En M. Ojeda, R. Fernández, L. Araiza, G. Nájera y F. Velázquez. (Eds.). *Las Ciencias Informáticas: Generación del conocimiento en entornos educativos: un enfoque multidisciplinario* (pp. 895-913). EDICIONES ILCSA S.A. DE C.V. <http://www.civitec.mx/documentos/civitec2017/libro-civitec-2017.pdf>
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. M., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2017). Foro Virtual sobre el desarrollo del liderazgo pedagógico. *Revista Universidad&Ciencia*, 6(3), 134-155. <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/>
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2018, del 18 al 20 de junio). El liderazgo y su relación con la ciencia, la tecnología y la sociedad [ponencia]. *VII Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje*, París, Francia.
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2017). Impacto del grupo de discusión en el desarrollo del liderazgo educacional. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(2), 103-120. <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/864>
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2018). El liderazgo educacional, su relación con la ciencia, la tecnología y la sociedad. En F. Rosales y R. Fernández. (Eds.). *Balance Internacional: Economía y Administración por Regiones. Un enfoque desde las Ciencias de la Educación* (pp. 443-459). Editorial Academia Española. [https://investigadores.unison.mx/ws/files/6801885/Balance\\_Internacional\\_EyApR.pdf](https://investigadores.unison.mx/ws/files/6801885/Balance_Internacional_EyApR.pdf)

Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F., Molina Velasco, M., Perdomo Vázquez, J. M., López Rodríguez del Rey, M. M., Misas Hernández, J., Cáceres Reche, M. P., Aznar Díaz, I., Hinojo Lucena, F. J., Barrientos Piñeiro, C. A., Moscoso Portillo, O. M., Mazariegos Biolis, W. R., Roy Sadradín, D., Ruiz Luis, M., Bernal Díaz, R., Buendía Espinosa, M. A., Guajardo Castillo, C. A. y Javier Vidal, F. (2021). Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), 1-8. <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/re vacc/article/view/1100/1266>

Marichal Guevara, O. C., Rodríguez García, A. M. y Cáceres Reche, M. P. (2018). Impacto del grupo de discusión en el liderazgo directivo y su “praxis” inclusiva en el contexto educativo cubano. En M. León y T. Sola. (Eds.). *XV Congreso Internacional y XXXV Jornadas de Universidades y de Educación Inclusiva: Liderando Investigación y Prácticas Inclusivas* (pp. 177-185). Universidad de Granada. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=709946>

Marichal Guevara, O. C., y Zamora Reyes, J. R. (2018). *Dirección del Trabajo Metodológico, vía para la calidad educativa*. Publicia.

Muñoz, J. L. R., Ojeda, F. M., Jurado, D. L. A., Peña, P. F. P., Carranza, C. P. M., Berríos, H. Q. & Vasquez, M. J. (2022). Systematic Review of Adaptive Learning Technology for Learning in Higher Education. *Eurasian Journal of Educational Research*, 98(98), 221-233.

Opoku, M. P. (2022). Inclusive School Leadership in Developing Context: What Are the Levers of Change? *Journal of Research on Leadership Education*. <https://doi.org/10.1177/19427751221087731>

Paricahua, E. W. P., Muñoz, S. A. S., Paricahua, A. K. P., Arias-González, J. L., Mamani, W. C., Guzman, C. J. A. & Carranza, C. P. M. (2022). Research Competencies: A Comparative Study in Public and Private Universities. *Eurasian Journal of Educational Research*, 99(99), 297- 312.

Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022 - 2026 de

Nicaragua. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-lucha-contra-la-pobreza-y-para-el-desarrollo-humano-2022-2026-de-nicaragua>

Rojas, C. R. Pongo, O. E., Huaman, F., y Orosco, J. C. (2023). Liderazgo inclusivo como elemento clave del desarrollo educativo. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 114-129. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.8>

Sánchez, S., y Flórez, R. (2020). Educación inclusiva: retos y alternativas de la gestión educativa. Bogotá: Magisterio.

Valdés, R. (2020). Prácticas de liderazgo en escuelas con alta y baja cultura escolar inclusiva *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 14(2), 213–227. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-73782020000200213>

Valle, M. J., Acosta, L. B., y Artiles, I. (2024). Inclusión educativa un reto en la Universidad de Managua: buenas prácticas en su gestión. *Márgenes. Revista multitemática de desarrollo local y sostenibilidad*, 12(2), 75-89. <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/article/view/1834/version/2137>