

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

**Strategic Proposal for Educational Inclusion in the Business Administration Program. University of Costa Rica, Guanacaste Campus**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo<sup>1</sup>

Universidad de Costa Rica, Sede de Guanacaste

Liberia, Costa Rica

[luis.bermudez@ucr.ac.cr](mailto:luis.bermudez@ucr.ac.cr).

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>

Volumen 16, Número 2

30 de noviembre de 2025

pp. 222-252

Recibido: 18 de abril de 2025

Aprobado: 26 de agosto de 2025

---

<sup>1</sup> Maestría en Administración Educativa, Maestría en Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Maestría en Banca y Finanzas. Docente e investigador  <https://orcid.org/0000-0001-9973-0705>

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

## Resumen

El artículo propone una estrategia de gestión administrativa para fortalecer la inclusión educativa en la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste. Se utiliza el enfoque mixto y diseño descriptivo-propositivo, mediante la aplicación de cuestionarios y la realización de talleres participativos, dirigidos a estudiantado, cuerpo docente y personal administrativo. El objetivo general consiste en diseñar una estrategia de gestión administrativa que fortalezca la inclusión educativa en dicha carrera. Los talleres participativos se desarrollan con un carácter de diagnóstico, validación y diseño de propuestas, lo que permite identificar barreras y, luego, consensuar acciones estratégicas contextualizadas. Los resultados evidencian barreras estructurales, pedagógicas y administrativas que afectan el acceso, la permanencia y el rendimiento académico del estudiantado, sobre todo, en contextos regionales. Se plantea una propuesta que incluye tutorías entre pares, la flexibilización curricular y protocolos de atención diferenciada. Se ofrece una planificación participativa y contextualizada que ayude a fortalecer un modelo universitario más justo, accesible y adaptado a la diversidad del estudiantado costarricense.

**Palabras clave:** inclusión educativa, estrategia administrativa, educación superior, equidad, gestión universitaria.

## Abstract

The article proposes an administrative management strategy to strengthen educational inclusion in the Business Administration program at the University of Costa Rica, Guanacaste Campus. A mixed-methods approach and a descriptive-propositional design were employed, using questionnaires and participatory workshops involving students, faculty, and administrative staff. The results reveal structural, pedagogical, and administrative barriers that hinder students' access, retention, and academic performance, particularly in regional contexts. The proposed strategy includes peer tutoring, curricular flexibility, and differentiated support protocols. It calls for a participatory and context-sensitive planning process

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

aimed at reinforcing a more equitable, accessible, and inclusive university model that responds to the diverse needs of Costa Rican students.

**Keywords:** educational inclusion, administrative strategy, higher education, equity, university management.

## INTRODUCCION

La inclusión educativa en la educación superior se ha consolidado como un eje transversal en las discusiones contemporáneas sobre equidad, justicia social y transformación institucional, particularmente, en América Latina, donde las desigualdades estructurales continúan reproduciéndose en las trayectorias estudiantiles. En Costa Rica, a pesar de los avances en cobertura y del reconocimiento internacional de su sistema universitario público, persisten obstáculos estructurales, pedagógicos y organizativos que inciden, de manera desproporcionada, en las personas estudiantes provenientes de regiones periféricas, como Guanacaste. De esta manera, factores socioeconómicos, tecnológicos y culturales condicionan el pleno ejercicio del derecho a la educación superior.

La inclusión educativa ha cambiado de enfoque, el cual anteriormente se centraba en la discapacidad. No obstante, organismos, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2023), le han dado una nueva visión al reconocer la diversidad del estudiantado como un

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

valor esencial. Bajo este nuevo esquema, se exige garantizar el acceso, la participación, el sentido de pertenencia y el logro académico, que posibiliten eliminar barreras, tanto físicas como de actitud, curriculares y tecnológicas, y permitan la alineación con un proceso dinámico de transformación institucional que conlleve a cambios didácticos, organizativos y formativos.

Diversas universidades latinoamericanas, por una parte, han abordado desafíos que han impulsado a reducir brechas vinculadas con el género, la etnia, la ruralidad y la condición socioeconómica. Sin embargo, estudios recientes evidencian que muchas de las acciones se han diseñado desde enfoques centralizados y homogéneos, lo que limita la articulación con las realidades territoriales (Valenzuela y Yáñez; Pastore, 2021).

Por otra parte, informes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2023) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2022), en el contexto costarricense, advierten sobre dificultades persistentes en indicadores de permanencia, titulación y acceso a servicios de apoyo académico. Estas limitaciones se agudizan en regiones como Guanacaste, en donde confluyen factores adicionales como la baja conectividad, las cargas laborales del estudiantado, la inseguridad alimentaria y la limitada disponibilidad de capital cultural familiar. Ante tal situación, la equidad demanda, además de igualdad

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

formal, la provisión diferenciada de apoyos que compensen condiciones de origen desiguales.

De acuerdo con Aguirre (2019), en América Latina, las trayectorias educativas están condicionadas a factores externos del aula, como la precariedad económica, la inestabilidad laboral y la limitada inversión pública en zonas periféricas. Su análisis sostiene que la exclusión educativa no debe interpretarse como una problemática pedagógica o institucional ni tampoco como una expresión de inequidades estructurales reproducidas por políticas sociales y económicas. Este enfoque invita a concebir la *inclusión* desde una lógica de justicia estructural, que articule transformaciones educativas con estrategias de política pública integrales y territorializadas.

Desde una perspectiva crítica, la inclusión no se puede dejar únicamente a la voluntad del profesorado ni a la desvinculación institucional como ente operativo del proceso; no obstante, se requiere transformar los modelos de gestión universitaria e incorporar los enfoques de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en todos sus componentes: planificación, currículo, recursos, evaluación y desarrollo docente (Kezar y Posselt, 2019). Con base en la transformación de los modelos de los que se mencionó antes, adquiere relevancia el diseño universal para el aprendizaje (DUA), el cual promueve, desde la concepción, crear ambientes

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

educativos accesibles e integrar diferentes formas de representación, expresión y aportes (CAST, 2018).

El avance hacia la inclusión educativa ha sido evidenciado con la identificación de estrategias que han demostrado ser efectivas. Entre ellas, se destacan: los sistemas de alerta temprana, unidades de acompañamiento y psicosocial; capacitación del profesorado en metodologías inclusivas y mayor acceso a la infraestructura digital (Domínguez, 2022; García et al., 2024). Sin embargo, sin una política institucional de acompañamiento que abarque áreas funcionales como admisión, evaluación, servicios estudiantiles, infraestructura, financiamiento y participación estudiantil, estas iniciativas deben concebirse como parte de una política institucional transversal que las abarque (UNESCO, 2020).

Ahora bien, algunas investigaciones recientes revelan que muchos docentes carecen de formación específica en inclusión, evaluación y diseño de aprendizaje, aunque sí existe disposición positiva por mejorar sus capacidades inclusivas. Esta situación hace entrever la urgencia de promover programas de desarrollo profesional docente encaminados a fortalecer las competencias inclusivas desde perspectivas críticas, innovadoras y sociales (Borja, 2025).

Desde un escenario institucional, el avance hacia la educación superior inclusiva requiere romper barreras estructurales, que dificultan el accionar académico, y

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

consolidar estrategias administrativas participativas y sostenibles, que promuevan un modelo universitario más justo, equitativo y transformador. La investigación propone, como objetivo general, una estrategia de gestión administrativa que fortalezca la inclusión educativa en la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste.

De esta forma, el compromiso de una universidad inclusiva es una responsabilidad institucional y, por tanto, debe empezar por la gestión y abarcar las áreas de la enseñanza, la infraestructura y la cultura organizacional. Los objetivos específicos planteados son caracterizar las barreras estructurales, pedagógicas y administrativas que enfrentan las personas actoras universitarias en la sede; analizar las percepciones y necesidades del estudiantado, el profesorado y el personal administrativo sobre el tema de inclusión; y diseñar una propuesta estratégica contextualizada y participativa, que promueva condiciones institucionales equitativas, sostenibles y adaptadas a las realidades regionales.

Como complemento de lo anterior, el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (2023) resalta la importancia de impulsar formas de gestión educativa inclusiva, que se construyan a partir del conocimiento del contexto local y de una planificación que dé protagonismo a las regiones. Por su parte, Díaz y Betancur (2022) destacan que, cuando las políticas educativas se diseñan con la participación de estudiantes y

---

#### Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

docentes, estas ganan legitimidad, y también, responden, de forma adecuada, a las necesidades reales.

Finalmente, Solís-Grant et al. (2022) señalan que la inclusión educativa solo puede ser efectiva si se gestiona de manera integral, al articular dimensiones estructurales, culturales y pedagógicas dentro de la dinámica institucional. En consecuencia, la UNESCO-IESALC (2023) resalta los modelos de gobernanza inclusiva apoyados en diagnósticos territoriales y planificación descentralizada.

A su vez, Díaz y Betancur (2022) enfatizan el diseño de políticas con la participación del estudiantado y del cuerpo docente, que incrementa la legitimidad y la adecuación. Y, por último, Solís-Grant et al. (2022) manifiestan que lograr una inclusión efectiva solo es posible mediante una gestión institucional transversal que integre aspectos estructurales, culturales y pedagógicos de manera articulada.

De acuerdo con Navarro-Molina et al. (2022), el diseño de políticas inclusivas con legitimidad social son claves con la participación de las personas actoras institucionales, porque fortalecen a la universidad inclusiva en los procesos de diagnóstico, la formulación y la evaluación de estrategias que involucran, de modo directo al estudiantado, los docentes y al personal administrativo, con lo que logran apropiación y corresponsabilidad.

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

En el mismo sentido, Zabalza y Gairín (2021) afirman que construir una universidad inclusiva implica transitar hacia estructuras flexibles, liderazgos académicos comprometidos y una visión estratégica que coloque la diversidad del estudiantado como eje central del quehacer institucional. Desde esta perspectiva, se debe contemplar la inclusión como la suma de iniciativas que permiten transformar, de manera integral, todas las funciones universitarias.

Como complemento de la revisión teórica, se presenta, a continuación, la figura 1, en la que se sintetizan los enfoques conceptuales que fundamentan la inclusión educativa en el contexto de la educación superior. El modelo integra tres dimensiones clave del concepto (estructural, pedagógica y cultural), sustentadas en enfoques teóricos de *diversidad, equidad y justicia social*, y articuladas mediante ejes transversales de planificación, currículo, recursos, evaluación y desarrollo docente. Estos componentes orientan y dan coherencia a la propuesta estratégica institucional.

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

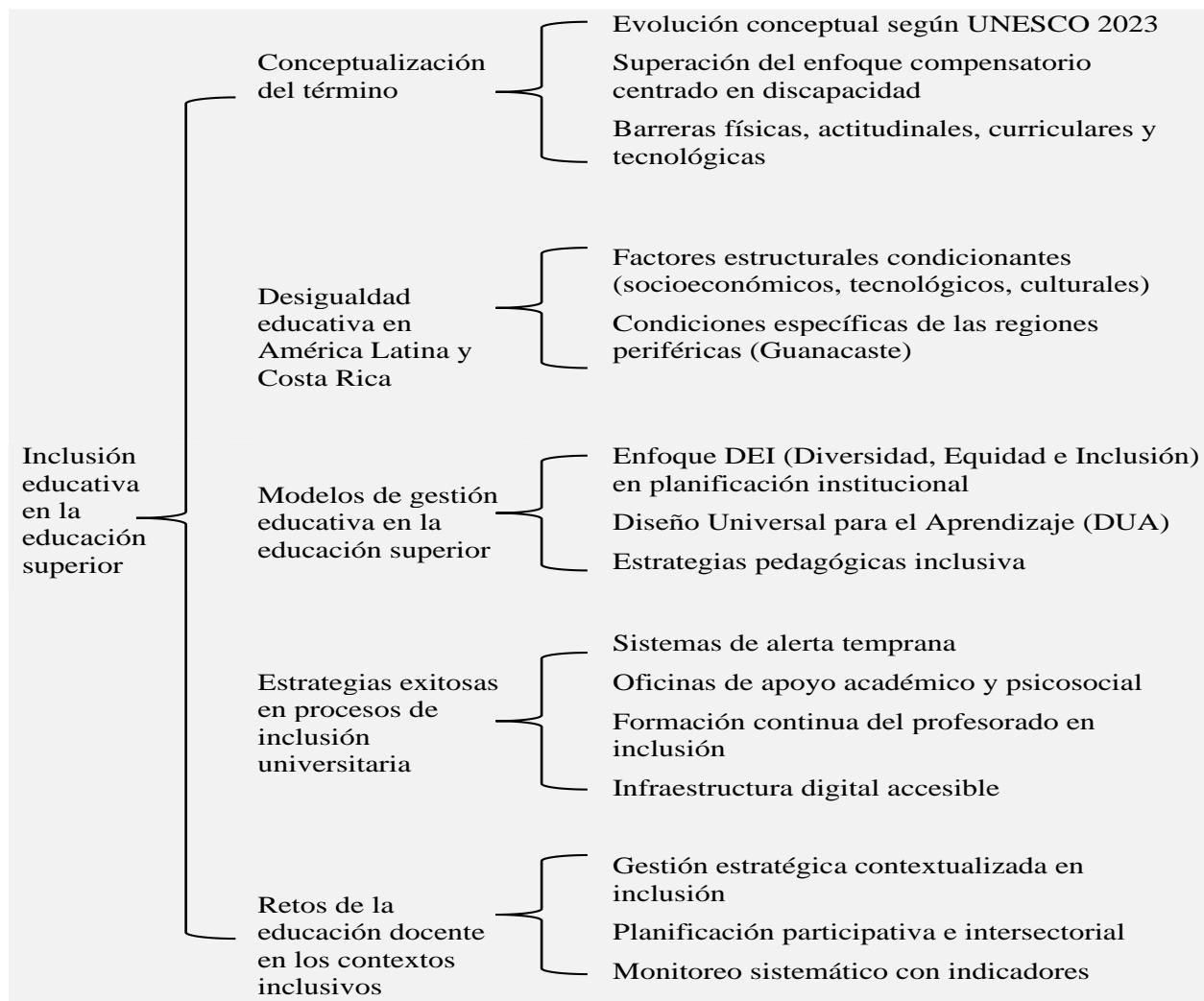
DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

**Figura 1**

*Modelo conceptual de inclusión educativa en educación superior*

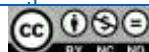


Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión teórica hecha en el artículo.

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

## METODOLOGÍA

El enfoque metodológico utilizado en la investigación es de tipo *mixto*, de carácter cualitativo y cuantitativo. Su propósito es comprender el fenómeno de la inclusión educativa de manera integral en la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste. Utilizar esta metodología, primero, responde a la necesidad de triangular información y, luego, combinar la sistematicidad del análisis estadístico con la interpretación de las experiencias y la representación de las personas actoras institucionales involucradas. Según Creswell y Plano (2021), el enfoque mixto permite captar la magnitud de los hechos y su significado contextual, con lo cual, en este caso, se le ofrece un beneficio a la problemática estudiada.

Respecto al diseño en desarrollo, este responde al tipo *descriptivo-propositivo*. En la dimensión *descriptiva*, por una parte, el propósito radica en caracterizar las percepciones, barreras y prácticas institucionales relacionadas con la inclusión educativa; y, por otra parte, en la *propositiva*, se busca contextualizar una estrategia administrativa mediante el diagnóstico generado en la articulación de los datos transmitidos por el estudiantado, el profesorado y el personal administrativo.

La población se conforma por 330 personas vinculadas con la carrera, durante el año 2020, incluye estudiantado activo en distintos niveles académicos; docentes con, al menos, diez años de experiencia y personal administrativo relacionado con

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

la gestión académica. La muestra es no probabilística, de tipo intencional y se seleccionan informantes clave con base en su conocimiento situado del programa y su cultura institucional. Este tipo de muestreo se versa en investigaciones de corte comprensivo y orientadas al diseño de propuestas, en las cuales el criterio de relevancia cobra mayor peso que el de representatividad estadística (Hernández y Mendoza, 2023).

Los instrumentos de recolección de datos incluyen cuestionarios estructurados y talleres participativos. Los cuestionarios se trasladan, de forma digital, a estudiantado y cuerpo docente, e incluyen preguntas cerradas y abiertas. Con ellas, se abarcan temas como la accesibilidad, el acompañamiento académico, la percepción de equidad, las barreras institucionales y las adaptaciones pedagógicas. Para identificar patrones relevantes y contrastar perspectivas entre los grupos consultados, se utiliza la estadística descriptiva, que permite analizar la información cuantitativa.

Adicionalmente, se desarrollan tres talleres participativos con propósitos diferenciados: diagnóstico (identificación de barreras y necesidades); validación (contraste y ajuste de hallazgos), y diseño de propuestas (priorización y definición de acciones estratégicas). Se utiliza la técnica de tormenta de ideas, se elaboran mapas conceptuales y se efectúa simulación de escenarios y priorización participativa de acciones. Los insumos generados se registran, codifican y

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

categorizan temáticamente, y así, constituyen la base sustantiva para el diseño estratégico.

También, se somete la información cualitativa a análisis de contenido temático, lo que permite identificar categorías emergentes relacionadas con las experiencias institucionales, la percepción de obstáculos, las propuestas de mejora y la representación de la equidad educativa. Para garantizar la validez interna, se aplica la estrategia de la triangulación metodológica, a fin de contrastar los resultados obtenidos por medio de diferentes fuentes e instrumentos.

En el proceso de validación de instrumentos, se cuenta con tres personas jueces expertas, especialistas en educación superior inclusiva. Ellas validan los instrumentos en aspectos de claridad, pertinencia y coherencia. Posteriormente, se realiza una prueba piloto con un grupo de diez personas participantes escogidas, de modo intencional, y que no forman parte de la muestra. Esto permite ajustar aspectos relacionados con la redacción, la estructura de las escalas de respuesta y el formato de aplicación digital.

En apego a los principios éticos de la investigación social para el desarrollo del proceso, se obtuvo el consentimiento informado de las personas participantes y, además, se garantiza la confidencialidad de la información recolectada y se delimita su uso exclusivo con fines académicos. De igual manera, se tiene la aprobación

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

formal de quienes coordinan la carrera, lo cual facilita el acceso a la comunidad universitaria y el respaldo institucional del proceso.

Aunque el trabajo de campo se realizó en el año 2020, su vigencia se justifica porque las condiciones estructurales, pedagógicas y administrativas que afectan la inclusión educativa, en regiones como Guanacaste, no han cambiado de manera sustantiva en el periodo posterior. Además, los hallazgos se complementan con literatura científica reciente (2021–2024), lo que refuerza su actualidad y pertinencia. Para el análisis cuantitativo, se emplea estadística descriptiva, específicamente, cálculo de frecuencias absolutas y relativas; medidas de tendencia central (media, mediana), y dispersión (desviación estándar), a fin de caracterizar patrones y contrastar perspectivas entre grupos de participantes.

En cuanto a las limitaciones metodológicas, se reconoce que el uso de una muestra no probabilística de tipo intencional restringe la representatividad estadística, y que la cobertura geográfica se circumscribe a la sede Guanacaste de la UCR. Asimismo, el marco temporal del trabajo de campo (2020) refleja condiciones específicas de ese momento histórico, por lo que se recomienda cautela al extrapolar los resultados a otros contextos o períodos.

A continuación, se presenta la figura 2, en la que se sintetiza el diseño metodológico aplicado en el estudio. Este modelo refleja el enfoque mixto adoptado e integra

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>

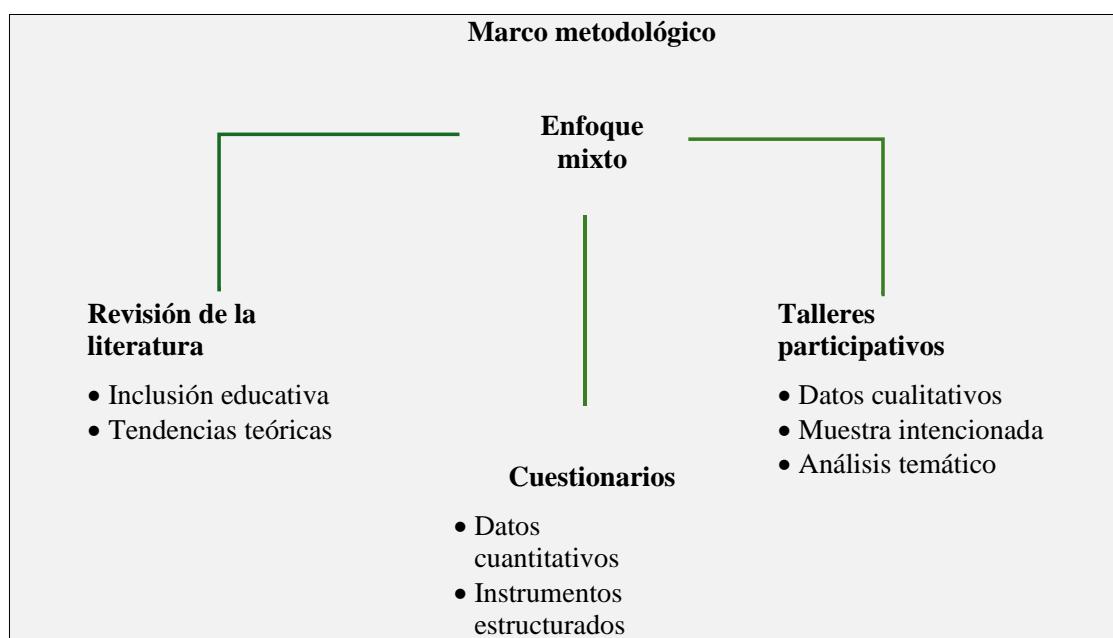


Artículo protegido por licencia Creative Commons

técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección y el análisis de datos, así como los ejes conceptuales por los que se guía el proceso investigativo.

## Figura 2

### Diseño metodológico del estudio



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño de investigación aplicado.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación y el análisis de cuestionarios y talleres participativos permiten delinejar un panorama integral de las condiciones,

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

percepciones y prácticas institucionales en torno a la inclusión educativa en la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste. La metodología aplicada facilita integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos, y generar evidencia sólida para la formulación de una estrategia administrativa contextualizada.

Desde la representación estudiantil, 72% de las personas encuestadas manifiestan haber enfrentado limitaciones para lograr permanecer en la carrera. Las causas de más recurrencia fueron las dificultades económicas (68%); la falta de estructuras de apoyo académico (51%); los horarios poco flexibles (43%); y las limitaciones tecnológicas, sobre todo, en lo relacionado con conectividad digital (32%). No obstante, 81% del estudiantado expresa su firme intención de culminar los estudios. Aunque esto revela niveles positivos de resiliencia y motivación, también, aboga por la necesidad de acompañamiento institucional sostenido. Respecto al entorno del aula, 65% percibe que el profesorado promueve un ambiente respetuoso y abierto; pero solo 22% reporta que hubo adaptaciones pedagógicas en el nivel institucional para atender la diversidad de condiciones de aprendizaje.

En el caso del profesorado, los datos evidencian una disposición favorable hacia la inclusión educativa, aunque su implementación efectiva se ve limitada por factores estructurales. De las personas encuestadas, 87% indica no haber recibido capacitación reciente para la atención de la diversidad y 70% señala la necesidad

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

de contar con materiales accesibles, recursos didácticos diferenciados y lineamientos institucionales claros. Entre los principales obstáculos identificados, se encuentran el desconocimiento institucional de las necesidades del estudiantado vulnerable, la débil articulación entre la gestión administrativa y la docencia, la deficiente infraestructura tecnológica y la rigidez normativa de los sistemas de evaluación. Estos factores generan un escenario en el que el compromiso individual del profesorado no logra traducirse en prácticas inclusivas sostenidas.

Desde la gestión administrativa, el personal consultado reconoce la existencia de políticas inclusivas generales definidas por instancias centrales de la universidad, pero señala que estas no han sido adaptadas ni operacionalizadas en la sede Guanacaste. Esta brecha entre la formulación macroinstitucional y su implementación local crea una planificación fragmentada, con escasa pertinencia contextual. Además, se identifican debilidades en los sistemas de información académica, a saber: el monitoreo de permanencia estudiantil, el rendimiento académico y la exclusión estudiantil. El carecer de datos de seguimiento restringe la toma de decisiones, pues no se cuenta con evidencia y se limita la capacidad de la institución de anticipar debilidades, riesgos y amenazas en el contexto académico.

Los talleres participativos ayudan a identificar prioridades y propuestas concretas orientadas al diseño de una estrategia inclusiva. Entre los aportes, figuran: la

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

necesidad de formar una unidad psicosocial de apoyo académico e implementar un sistema de tutorías, flexibilizar los horarios académicos en función de las condiciones laborales del estudiantado y promover un protocolo con lineamientos claros de atención inclusiva. Las personas participantes coinciden en que, para alcanzar el éxito de cualquier iniciativa de inclusión, es necesario que haya legitimidad institucional y compromiso compartido entre sectores.

Como resultado del análisis, nutrido por los talleres de diagnóstico, validación y diseño de propuestas, se identifican fortalezas y debilidades institucionales organizadas en cinco dimensiones: cultura institucional, prácticas docentes, apoyo al estudiantado, gestión administrativa y recursos tecnológicos. Las principales fortalezas son una actitud institucional favorable al cambio, un ambiente de aula mayoritariamente respetuoso y una coordinación académica receptiva al diálogo. Por el contrario, las debilidades más marcadas incluyen la ausencia de lineamientos inclusivos claros, la limitada formación docente en atención de la diversidad, la inexistencia de un programa de acompañamiento estructurado, la falta de planificación estratégica contextualizada y las persistentes brechas tecnológicas.

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

**Tabla 1***Fortalezas y debilidades por dimensión institucional*

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Cultura institucional	Actitud positiva hacia la inclusión	Falta de lineamientos institucionales claros
Prácticas docentes	Ambientes de aula favorables	Limitada formación en inclusión
Apoyo estudiantil	Alta motivación y compromiso del estudiantado	Falta de programas de acompañamiento
Gestión administrativa	Disposición al diálogo interdepartamental	Escasa planificación inclusiva
Recursos	Acceso parcial a servicios de apoyo	Brechas tecnológicas y materiales no adaptados

Fuente: Elaboración propia

Aunque se evidencian condiciones subjetivas favorables para la inclusión, las estructuras organizativas vigentes requieren una transformación profunda que permita traducir dicha disposición en acciones sostenibles y de impacto verificable en las trayectorias estudiantiles. Como síntesis, el diagnóstico institucional permite identificar fortalezas que pueden potenciarse y debilidades que deben abordarse mediante una estrategia sistémica, articulada y contextualizada. Esta perspectiva fundamenta la necesidad de un enfoque integral que trascienda las acciones

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

aisladas y propicie una política institucional coherente con los principios de equidad y de justicia educativa.

## Tabla 2

### Ejes estratégicos y acciones propuestas para la inclusión educativa

Eje estratégico	Acciones específicas
1. Lineamientos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y aprobación de una política de inclusión educativa</li> <li>- Difusión interna</li> </ul>
2. Formación docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones en pedagogía inclusiva</li> <li>- Diplomados o talleres intersemestrales</li> </ul>
3. Acompañamiento académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutorías académicas</li> <li>- Orientación psicoeducativa</li> <li>- Mentorías estudiantiles</li> </ul>
4. Infraestructura tecnológica accesible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación de equipos</li> <li>- Plataformas con accesibilidad digital</li> </ul>
5. Participación estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios de reflexión con estudiantes</li> <li>- Comités paritarios de mejora</li> </ul>

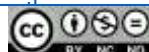
Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la figura siguiente, se presenta una síntesis de los componentes de la estrategia administrativa propuesta. En ella, se muestra la integración de las dimensiones institucionales y las acciones que propician una gestión inclusiva coherente, contextualizada y sostenible.

### Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

### Figura 3

*Componentes de la estrategia administrativa institucional para la inclusión educativa*

Dimensión	Fortaleza	Debilidades
Cultura institucional	Actitud positiva hacia la inclusión	Falta de lineamientos claros
Prácticas docentes	Ambientes de aula favorables	Limitada formación en inclusión
Apoyo estudiantil	Alta motivación y compromiso del estudiantado	Ausencia de programas de acompañamiento
Gestión administrativa	Disposición al diálogo interdepartamental	Escasa planificación inclusiva

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico institucional

## DISCUSIÓN

Los hallazgos producto de la investigación confirman que la inclusión educativa en la carrera presenta limitaciones estructurales, organizativas y pedagógicas. Dichas condiciones tienen un efecto directo en el estudiantado respecto al acceso, la permanencia y al logro académico. Dichas barreras no pueden considerarse exclusivas de la unidad académica en estudio; sin embargo, sí adquieren características particulares en el contexto de las sedes regionales, en donde las

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

condiciones socioeconómicas, geográficas y culturales tienden a ampliar las desigualdades. La vigencia de estos hallazgos se sustenta en que las condiciones estructurales, pedagógicas y administrativas identificadas, en 2020, no han experimentado cambios sustantivos en el contexto regional posterior. Esto, sumado a la actualización del análisis con literatura científica reciente (2021–2024), respalda la pertinencia presente de las conclusiones y recomendaciones planteadas.

Desde el punto de vista estructural, persisten obstáculos en cuanto a la equidad educativa, y, entre ellos, se mencionan factores como dificultades económicas, incompatibilidad de horarios de estudio y de trabajo, y dificultades de conectividad tecnológica. Estos hallazgos se alinean con lo indicado por Aguirre (2019), quien argumenta que, en América Latina, la trayectoria educativa está determinada, en gran medida, por factores ajenos al aula, sobre todo en zonas o lugares periféricos en donde la inversión pública es insuficiente para hacer frente a las particularidades del estudiantado. De esta forma, la exclusión educativa debe entenderse como un reflejo de determinantes sociales y no, únicamente, como una falla institucional, por ende, se les deben exigir respuestas a todos los sectores involucrados.

En el ámbito docente, se reconoce una disposición favorable hacia la formación, la aplicación y el desarrollo de estrategias inclusivas. No obstante, hay dificultades para concretar dichas propuestas en el plano pedagógico. Entre los principales

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

obstáculos, se mencionan: la formación insuficiente en prácticas inclusivas, la carencia de recursos y la falta de lineamientos claros en el nivel institucional. Esta situación exhibe diferencias entre las condiciones para implementar prácticas de inclusión y el compromiso del profesorado.

Esos detalles se han documentado por Herrera et al. (2024) y enfatizan que es necesario fortalecer al personal docente en competencias como evaluación adaptativa, diseño universal del aprendizaje y atención de la diversidad. En esta misma línea, Rojo et al. (2023) señalan que el desarrollo profesional docente debe facilitar entornos escolares inclusivos y accesibles; su investigación concluye que la formación continua en inclusión educativa mejora la percepción de la diversidad y el uso de metodologías inclusivas en el profesorado.

Los resultados, también, evidencian una desconexión entre las políticas inclusivas definidas en el nivel central y su aplicación en las sedes regionales. De esta forma, la planificación se muestra fragmentada, sin mecanismos de adaptación en el contexto y sin herramientas de seguimiento, que permitan evaluar el impacto de las acciones.

Dicha problemática se ha señalado, en el informe de la UNESCO-IESALC (2023), en el que se plantea que una gobernanza inclusiva en la educación superior latinoamericana debe sustentarse en procesos de descentralización, diagnóstico

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

territorial participativo y compromiso activo de los actores comunitarios. En consecuencia, García (2019) subraya que la inclusión requiere sistemas de monitoreo interno basados en indicadores sociales, pedagógicos y tecnológicos, que respalden la toma de decisiones estratégicas.

Los espacios participativos implementados en el proceso de investigación obtienen una valoración positiva. Los talleres colaborativos —estructurados en fases de diagnóstico, validación y diseño de propuestas— permiten identificar problemáticas y formular acciones contextualizadas desde una lógica de corresponsabilidad institucional. Este resultado práctico confirma lo planteado por Díaz y Betancour (2022), quienes destacan el papel central de la participación estudiantil y docente en la formulación de políticas inclusivas, legítimas y adaptadas al contexto institucional.

Se refuerza, de esta manera, la idea de que la inclusión no puede depender de iniciativas pedagógicas aisladas ni de esfuerzos individuales, sino que debe ser el resultado de una estrategia institucional transversal. Esta debe abarcar todas las áreas funcionales de la universidad: docencia, vida estudiantil, planificación, infraestructura, servicios de bienestar y cultura organizacional. Como lo señalan Solis-Grant et al. (2022), avanzar hacia una universidad inclusiva implica desarrollar una gestión institucional que promueva la participación, la accesibilidad y la equidad como componentes estructurales del quehacer universitario.

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

En síntesis, los resultados permiten afirmar que la inclusión educativa, en la educación superior, para ser efectiva, debe concebirse como un proceso sistémico, contextualizado, planificado y evaluable. En el caso de la sede Guanacaste, si bien se identifican condiciones subjetivas favorables, estas no han sido traducidas a un modelo de gestión sostenible que garantice respuestas inclusivas a lo largo del tiempo. La propuesta estratégica integral elaborada constituye un punto de partida de acciones contextualizadas y con potencial transformador, que permiten llenar el vacío institucional al integrarse en el itinerario académico del estudiantado de la institución.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Los resultados muestran disposición y anuencia por parte de las autoridades de la carrera de Dirección de Empresas a las prácticas de inclusión educativa. No obstante, con el propósito de ayudar a garantizar respuestas efectivas para cubrir las necesidades de las personas estudiantes, es necesario llevar a la práctica acciones estructurales y sistemáticas, contextualizadas en toda la población estudiantil involucrada. Además, aspectos, como la equidad y la justicia social, se conciben como condiciones desarrolladas desde la voluntad individual del docente y del personal administrativo y, por ende, esto se aleja un poco de las políticas institucionales.

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

Desde una perspectiva estructural, persisten factores sociales y económicos, como la pobreza, el desempleo y la necesidad de la necesidad de compatibilizar trabajo y estudio. También, la desigualdad en el acceso a tecnologías que afectan negativamente la permanencia y el rendimiento académico. Estas condiciones son determinantes directos del rezago y la exclusión educativa, especialmente, en regiones y poblaciones estudiantiles con bajos recursos educativos. En el plano pedagógico, se evidenció la falta de formación docente en inclusión, lo cual es una limitante para implantar estrategias didácticas que atiendan los entornos de aprendizaje que necesitan diferenciación.

Respecto de la dimensión administrativa, se muestran vacíos, sobre todo, en la planificación estratégica enlazada con la inclusión educativa. Se refleja una desconexión entre los lineamientos institucionales centrales y la realidad de la sede regional, y esto impide una gestión contextualizada orientada a resultados. No obstante, a pesar de las limitaciones, se evidencian condiciones subjetivas favorables, como la disposición del personal académico y administrativo, y la valoración de espacios participativos que constituyen la base para la transformación institucional.

En conjunto, los resultados sugieren que la inclusión educativa debe entenderse como la suma de esfuerzos institucionales y concebirse como un proceso sistémico, articulado y evaluable, capaz de impactar positivamente en la trayectoria

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

académica del estudiantado y en la calidad del modelo universitario regional. La estrategia propuesta es codiseñada con actores estudiantiles, docentes y administrativos, a través de un proceso participativo secuenciado en diagnóstico, validación y diseño de propuestas, lo que refuerza su pertinencia, legitimidad y sostenibilidad.

### Recomendaciones

A partir de los resultados anteriores, se proponen acciones estratégicas orientadas a fortalecer la inclusión educativa en la carrera de Dirección de Empresas, sede Guanacaste. En este sentido, es una prioridad diseñar e implementar un plan estratégico institucional específico para la sede, que considere objetivos, líneas de acción, responsables, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación, sustentados en un diagnóstico participativo y regionalizado.

Es recomendable formar una unidad de apoyo académico y psicosocial compuesta por profesionales en las áreas de orientación, psicología, pedagogía y trabajo social, para que coordinen la atención específica y personalizada, así como las acciones de acompañamiento educativo del estudiantado con necesidades específicas y vulnerabilidad al permanecer dentro del ámbito universitario.

Con el afán de transformar la cultura pedagógica y garantizar los ambientes de aprendizaje, se debe promover capacitaciones a la población docente en temas

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

relacionados con estrategias didácticas inclusivas, accesibilidad, evaluación adaptativa y diseño universal para el aprendizaje.

En la formulación de políticas de inclusión, se requiere incorporar al estudiantado. Para ello, se debe facilitar espacios de diálogo, consulta y gestión compartida, que permitan implementar un sistema de alerta temprana institucional que emplee indicadores académicos y sociales, con el objeto de facilitar respuestas preventivas y detectar estudiantado en riesgo de abandono o exclusión.

Para fortalecer las estrategias de inclusión y darles un valor agregado, es pertinente implementar medidas de evaluación y de seguimiento. En este sentido, es importante, a nivel organizacional, reconocer la diversidad como parte institucional y promover la corresponsabilidad entre autoridades, población docente, población de estudiantes y personal administrativo.

En este sentido, se recomienda valorar la replicabilidad del modelo estratégico en otras sedes regionales y carreras universitarias, adaptándolo a las particularidades de cada contexto. Esto fortalece su potencial de impacto y contribuye a la construcción de un enfoque inclusivo transversal en la educación superior.

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

Finalmente, para que el proceso de inclusión educativa se visualice como un proyecto ético, político y pedagógico, se requiere de un compromiso colectivo y sostenido en toda la comunidad universitaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, E. G. (2019). Trayectorias educativas desiguales en América Latina y el Caribe: Los jóvenes y el vínculo educación-trabajo en los ciclos políticos neoliberal y progresista. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 10(15), 44–63. <https://www.saece.com.ar/relec/relec.html>
- Borja-Ramos, M. G. (2025). Competencias docentes en educación inclusiva en Latinoamérica. *Cognópolis: Revista de Educación y Pedagogía*, 3(1), 1–21. <https://doi.org/10.62574/1nvav464>
- CAST. (2018). *Universal Design for Learning Guidelines version 2.2*. Author. <https://udlguidelines.cast.org/>
- Díaz, M., & Betancur, C. A. (2022). La mitigación de barreras para el aprendizaje y la participación: Un camino posible para la construcción de una escuela para todos. *Praxis Pedagógica*, 22(32), 91–115. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.22.32.2022.91-115>
- García, G. (2019). Indicadores de educación inclusiva para el sistema de educación superior. *Revista de Investigación Educativa*, 10(27), 52–65. <https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/293>

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

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

Herrera, J. C., Ochoa, E. D., Tello, J., & Romero, E. E. (2024). Desafíos y competencias docentes en el abordaje de la educación inclusiva en Colombia. *Pensamiento Americano*, 17(34), 1–20. <https://doi.org/10.21803/penamer.17.34.679>

Montenegro-Rueda, M., Fernández-Cerero, J., Ramos, M., & Martínez-Menéndez, A. (2023). Desafíos en la formación del profesorado universitario: Las TIC para los estudiantes con discapacidad. En P. Román Graván & J. M. Fernández Batanero (Coords.), *Formación del profesorado universitario en TIC como apoyo al alumnado con discapacidad* (pp. 33–38). Dykinson. <https://www.dykinson.com/libros/formacion-del-profesorado-universitario-en-tic-como-apoyo-al-alumnado-con-discapacidad/9788411225939/>

OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>

Pastore, P. G. (2021). La “inclusión educativa” como problema de política pública en América Latina. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación (RELAPAE)*, (14), 77–88. <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/view/1051>

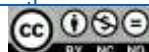
Rojo-Ramos, J., Mañanas-Iglesias, C., Galán-Arroyo, C., & Barrios-Fernández, S. (2023). Análisis de la formación docente en inclusión educativa en una muestra de maestros de Educación Infantil. *Revista Nacional e Internacional*

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

---

de *Educación Inclusiva*, 16(2), 20–33.

<https://revistaeducacioninclusiva.es/index.php/REI/article/view/805>

Solís-Grant, M. J., Espinoza-Parcet, C., Sepúlveda-Carrasco, C., Pérez-Villalobos, C., Rodríguez-Núñez, I., & Pincheira-Martínez, C. (2022). Inclusion at universities: Psychometric properties of an inclusive management scale as perceived by students. *PLOS ONE*, 17(1), e0262011.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262011>

UNESCO-IESALC. (2023). *Diez ejes para repensar la educación superior del mañana en América Latina y el Caribe: Una contribución a la Conferencia Mundial de Educación Superior*.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387027>

Valenzuela, J. P., & Yáñez, N. (2022). *Trajectory and policies for inclusion in higher education in Latin America and the Caribbean in the context of the pandemic: Two decades of progress and challenges* (LC/TS.2022/50). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).  
<https://www.cepal.org/en/publications/47979-trajectory-and-policies-inclusion-higher-education-latin-america-and-caribbean>

---

**Propuesta estratégica de inclusión educativa en la Carrera de Dirección de Empresas Universidad de Costa Rica, sede Guanacaste**

Luis-Alberto Bermúdez-Carrillo

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v16i2.5769>



Artículo protegido por licencia Creative Commons