



Universidad
Central



UNIDAD DE
INCLUSIÓN
U. CENTRAL



MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL INCLUSIVO

Unidad de Inclusión

Dirección de Desarrollo Académico

Dirección Académica Regional

Vicerrectoría Académica

DICIEMBRE 2025

Nota: El siguiente documento se elaboró incorporando las *Pautas internacionales de accesibilidad de contenidos web* de la WCAG 2.2. para mejorar la experiencia de accesibilidad de la información a personas ciegas o con baja visión, por ello el texto se encuentra con alineación izquierda y las imágenes cuentan con texto alternativo para usuarios de software con sintetizador de voz.
<https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/es>

Descripción de la imagen portada:

Sobre un fondo azul hay una fila de figuras humanas recortadas en papel blanco. Las siluetas están tomadas de las manos y representan diversidad: una figura con falda, otra con un bastón, una persona en silla de ruedas y otras dos figuras de pie. La composición transmite un mensaje claro de igualdad, unidad y participación para todas las personas.

Este *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* fue elaborado por la Unidad de Inclusión (UI) de la Vicerrectoría Académica (VRA) de la Universidad Central de Chile.

Para su producción editorial, contó con la colaboración de la Dirección de Comunicaciones Corporativas (DCC), a la cual pueden dirigirse consultas o sugerencias al correo comunicaciones@ucentral.cl.

Directora de Comunicaciones Corporativas

Soledad Del Castillo Vicencio

Edición de contenidos

Maria Carolina Contreras Bacic
carolina.contreras@ucentral.cl

Diseño y diagramación

Pamela Fuentes Villavicencio
pamela.fuentes@ucentral.cl

Fotografías

ENVATO

www.ucentral.cl

Redes sociales oficiales

- Facebook: Universidad Central de Chile
- Instagram: ucentral.cl
- LinkedIn: Universidad Central
- X: @ucentral_cl
- YouTube: Universidad Central de Chile

Santiago de Chile, 2025

(Primera edición)

ÍNDICE

6	I. Introducción
8	II. Glosario de términos
11	III. Marco conceptual
11	1. Concepto de diversidad humana
12	2. Inclusión social
13	3. Inclusión educativa
15	4. Inclusión en educación superior
20	IV. Contexto normativo
20	1. Contexto normativo internacional
21	2. Contexto normativo nacional
24	V. Contexto institucional
26	1. Avances institucionales
30	VI. Modelo de Gestión Institucional Inclusivo
31	VII. Principios del modelo
33	VIII. Componentes de gestión y sus ámbitos
33	1. Institucionalidad inclusiva
34	2. Cultura inclusiva y convivencia
34	3. Apoyo y formación
34	4. Investigación e innovación social
35	5. Vinculación con el medio
39	IX. Fases de implementación
40	1. Fase de planificación
41	2. Fase de implementación
41	3. Fase de verificación
41	4. Fase de evaluación y ajustes
43	X. Proyección y compromiso institucional
46	XI. Abreviaturas, siglas y acrónimos
47	XII. Referencias



Descripción de la imagen:

Tres jóvenes están al aire libre, disfrutando de un momento alegre. En el centro, una joven en silla de ruedas sonríe mientras sostiene una figura de papel en forma de corazón. A su lado, otras dos jóvenes la acompañan con expresiones de cariño y entusiasmo. Una de ellas forma un arco con su brazo sobre la cabeza de la joven del centro, mientras la otra se inclina hacia adelante participando del gesto. Están rodeadas de árboles con hojas en tonos cálidos, iluminadas por la luz suave del sol. La escena transmite amistad, inclusión y apoyo mutuo.

I. INTRODUCCIÓN

En un contexto global que reconoce cada vez más la diversidad como parte esencial de la naturaleza humana, los procesos de inclusión y equidad se han convertido en pilares fundamentales del desarrollo social y educativo. Este documento presenta el *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* de la Universidad Central de Chile, cuyo propósito es promover un entorno educativo, social y laboral que respete y valore la diversidad en todas sus expresiones. A través de un enfoque integral, el modelo busca garantizar el acceso, la participación y el sentido de pertenencia de toda la comunidad universitaria.

La inclusión se concibe no solo como un derecho, sino también como una responsabilidad colectiva que enriquece la experiencia educativa y contribuye a la formación de personas comprometidas con la justicia social. Este modelo se sustenta en un marco normativo que integra tratados internacionales y legislación nacional, entre ellos la Ley 20422 sobre inclusión de personas con discapacidad, la Ley 21091 sobre educación superior y la Ley 21545, que establece la atención integral de personas con trastorno del espectro autista. Estas normativas refuerzan la obligación de las instituciones de educación superior de garantizar la inclusión mediante la eliminación de barreras y la implementación de ajustes razonables, así como el compromiso de promover entornos de equidad que favorezcan el desarrollo integral de cada persona y su aporte a la sociedad.

Durante la etapa de formulación, se identificaron necesidades del entorno educativo y de gestión. Este proceso incluyó instancias de diálogo y trabajo colaborativo con actores clave a nivel directivo, consejos de facultad y direcciones centrales de las distintas vicerrectorías en las sedes de Santiago y Región de Coquimbo, mediante técnicas participativas de recolección de información. Los aportes recogidos fueron sistematizados e incorporados en el presente documento.

En este marco, la U. Central ha desarrollado un *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* que cuenta con un marco conceptual propio y una propuesta de articulación sustentada en el contexto normativo nacional, el marco institucional y los compromisos de las diversas áreas de la casa de estudios. La implementación de este modelo aborda la *Política de Inclusión y Diversidad* de manera transversal, articulando a las unidades académicas y administrativas para orientar acciones concretas, definir responsabilidades, establecer indicadores y fijar plazos, con el compromiso activo de estudiantes, docentes, equipos directivos y funcionarias y funcionarios.

II. GLOSARIO DE TÉRMINOS

TIPOS DE DIVERSIDAD

Dentro del amplio espectro de la diversidad humana, es posible reconocer distintas expresiones vinculadas a grupos de personas, contextos y temáticas específicas.

Diversidad sexogenérica

Diversidad inherente al ser humano, relacionada con la identidad de género, la expresión de género y la orientación sexual.

Diversidad funcional o discapacidad

El concepto de diversidad funcional propone un cambio de paradigma respecto del término discapacidad, al reconocer que la persona en situación de discapacidad no «posee», «sufre» ni «padece» una enfermedad, trastorno o condición. La limitación no radica en la persona, sino en las barreras del entorno que restringen su participación plena en la sociedad.

Este enfoque busca eliminar las connotaciones negativas y excluyentes de expresiones como *inválido* o *minusválido*, que históricamente han otorgado un valor inferior a quienes viven con discapacidad (Palacios y Romañach, 2006).

Diversidad cultural y étnica

Vinculada a las distintas identidades culturales, pueblos originarios, comunidades migrantes, lenguas y cosmovisiones. Implica el reconocimiento de los derechos culturales y el respeto por la autodeterminación de los pueblos y comunidades.

Diversidad sociodemográfica

Hace referencia a la diversidad de lugares, países, regiones o comunas de origen de las personas, lo que conlleva un sello social, identitario y territorial propio.

Diversidad generacional

Se refiere a las diferencias de edad entre las personas que conforman un grupo. Las distintas generaciones —como *baby boomers*, *generación X*, *millennials*, *generación Z*, entre

otras— crecen en contextos socioeconómicos, políticos y tecnológicos diversos, lo que influye en sus intereses, actitudes y comportamientos.

Diversidad socioeconómica

Abarca las diferencias en el nivel de ingresos, la ocupación, la formación educativa y el acceso a recursos y oportunidades existentes entre individuos y grupos dentro de una sociedad. Estas desigualdades inciden en las experiencias de vida, las oportunidades educativas y laborales, el acceso a la salud y el bienestar general. La diversidad socioeconómica puede manifestarse en distintos ámbitos, como la vivienda, la alimentación, la atención médica y la participación en la vida cultural y política.

Grupos prioritarios de inclusión social

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016), a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), identifica ocho colectivos prioritarios en términos de desarrollo humano e inclusión social:

1. Mujeres y niñas.
2. Pueblos indígenas.
3. Personas que han nacido o viven en lugares vulnerables.
4. Personas migrantes y refugiadas.
5. Personas pertenecientes al colectivo LGBTIQA+.
6. Personas mayores.
7. Personas en situación de discapacidad (intelectual, psíquica, motora o sensorial).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2007), la inclusión plena de cada uno de estos grupos requiere tres condiciones básicas: acceso a mínimos de bienestar y protección acordes con el nivel de desarrollo de la sociedad; titularidad efectiva de la ciudadanía política, civil y social; y participación en espacios de deliberación y redes sociales que contribuyan al desarrollo de su proyecto de vida.

Interseccionalidad

La interseccionalidad «ahonda en los efectos simultáneos de discriminación que pueden generar las construcciones sociales en torno a la raza, el género y la clase social, entre otras» (Cubillos Almendra, 2017, p. 348). Según la misma autora, la interseccionalidad aplicada a las políticas públicas permite

abordar grupos o personas cuya exclusión se explica por la interacción de diversos sistemas de opresión.

Por ejemplo: ser mujer, estudiante, con discapacidad y migrante.

Participación social

La participación social implica la intervención activa de comunidades, grupos y personas en los procesos destinados a fortalecer su propia inclusión. Es fundamental considerar su carácter vinculante, así como los mecanismos de monitoreo y evaluación de las instancias de participación, a fin de fortalecer las capacidades de quienes históricamente han tenido menor presencia en espacios deliberativos de sociedades desiguales (Delamaza, 2019, p. 150).

Investigadoras e investigadores como Muriel et al. (2014) y Frazer y Marlier (2013) coinciden en que la inclusión social no constituye un estado deseable ni una situación fija, sino un proceso mediante el cual las personas en situación de desventaja amplían sus oportunidades y recursos para participar en la vida económica, social y cultural, y alcanzar condiciones de bienestar.

Dugarova (2015) profundiza en esta idea al plantear que la inclusión es, al mismo tiempo, un objetivo, un proceso y un resultado orientado a reducir la inequidad, eliminar toda forma de exclusión y discriminación, y promover la justicia social.

III. MARCO CONCEPTUAL

En los ámbitos políticos, académicos y sociales —tanto chilenos como internacionales— el término inclusión se utiliza con frecuencia, pero no siempre con la misma claridad conceptual. Surgen preguntas como: ¿a qué nos referimos cuando hablamos de inclusión?, ¿inclusión de quiénes?, ¿qué relación guarda con el concepto de diversidad?

Con el propósito de aportar una comprensión integral, este marco conceptual aborda los principales conceptos asociados: diversidad humana, inclusión social, educación inclusiva y educación superior inclusiva.

1. CONCEPTO DE DIVERSIDAD HUMANA

La diversidad humana constituye una característica inherente a las sociedades contemporáneas y un principio fundamental de los enfoques basados en la equidad y la inclusión. Se refiere a la variedad de características individuales y colectivas que configuran la identidad de las personas y los grupos, incluyendo factores biológicos, culturales, sociales, económicos, psicológicos y contextuales.

En la literatura académica reciente, la diversidad humana no se concibe como una diferencia que deba normalizarse, sino como una riqueza que merece ser reconocida, valorada y promovida en todos los espacios sociales, especialmente en la educación superior (García-Cedillo et al., 2023; Santos y Reinoso, 2024).

Desde un enfoque interseccional, la diversidad humana se expresa en múltiples dimensiones que interactúan entre sí y que pueden generar situaciones de desventaja o exclusión si no son adecuadamente abordadas por las políticas públicas y las prácticas institucionales (Crenshaw, 2024).

Entre los tipos de diversidad más reconocidos en la literatura reciente se encuentran las diversidades sexogenérica, funcional o discapacidad, cultural, sociodemográfica, generacional, socioeconómica y religiosa o espiritual, desarrolladas en detalle en el glosario de este documento.

Autores como Nieto y Ramos (2025) sostienen que el reconocimiento activo de la diversidad requiere una transformación estructural de las instituciones, que implique no solo ajustes normativos, sino también cambios en la cultura organizacional, la formación de los equipos y la creación de ambientes inclusivos.

2. INCLUSIÓN SOCIAL

El concepto de inclusión social surgió en Francia durante la década de 1980 para describir situaciones de exclusión asociadas al debilitamiento o quiebre de los vínculos que unen a las personas con la sociedad en diferentes planos (Barros et al., 1996). El término propuso una alternativa teórica frente al agotamiento del enfoque centrado únicamente en la pobreza y su incapacidad para abordar problemáticas que se superponen o complejizan, como la participación ciudadana, la diversidad sexual o el cuidado del medioambiente, las cuales afectan con mayor intensidad a grupos históricamente vulnerados (Madanipour, 2011).

La noción también ha sido adoptada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y constituye un componente esencial de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en América Latina (Carmona González y Díaz Roldán, 2018). Las Naciones Unidas (2016) definen la inclusión social como

un proceso de mejora de las condiciones de vida de personas que se encuentran en situación de desventaja en función de la edad, el sexo, la discapacidad, la raza, el origen étnico, la religión o el nivel socioeconómico, mediante el acceso a mejores oportunidades, recursos, voz y respeto por los derechos. (p. 1)

La inclusión social es un concepto clave en los discursos de los organismos internacionales y hoy forma parte de las estrategias nacionales orientadas al desarrollo humano y al bienestar global. El Banco Mundial (2017) la concibe como un mecanismo que mejora las condiciones en que individuos y grupos participan en la sociedad, fortaleciendo la capacidad, la oportunidad y la dignidad de quienes enfrentan desventajas derivadas de su identidad o condición.

A medida que el concepto de inclusión social amplía su alcance, se observa un desplazamiento desde los estudios centrados

en la pobreza y la marginación económica hacia el análisis de otros grupos segregados por razones étnicas, etarias, de género o discapacidad, lo que ha impulsado el diseño de políticas y programas específicos orientados a su inclusión (Omidvar y Richmond, 2003).

En esta línea, desde la década de 1990 las Naciones Unidas han trabajado con el concepto de desarrollo humano, entendido como el proceso mediante el cual se amplían las capacidades y opciones de las personas, reconociendo que todos los individuos son sujetos sociales capaces de perseguir la realización del tipo de vida que consideran valiosa (PNUD, 2017).

De acuerdo con lo anterior, se identifican grupos prioritarios de inclusión social: colectivos humanos que, por condiciones estructurales o históricas, han estado al margen de la participación social, educativa, laboral y económica, y cuya incorporación plena constituye un objetivo central de las políticas públicas contemporáneas.

3. INCLUSIÓN EDUCATIVA

Desde la *Declaración de Salamanca* (Unesco 1994), en la que se reconoce la necesidad de responder de manera pertinente a las necesidades de aprendizaje de todas las personas, centrándose en quienes aprenden, el concepto de educación inclusiva ha evolucionado y se ha ampliado progresivamente.

Diversas conceptualizaciones se han desarrollado en torno a este enfoque, entre ellas la propuesta de la Unesco (2005), que plantea:

Puede ser concebida como un proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos a través de una mayor participación en el aprendizaje, las actividades culturales y comunitarias, y la reducción de la exclusión dentro y fuera del sistema educativo. (p. 15)

Una de las definiciones más integrales es la que ofrecen Echeita y Ainscow (2011), quienes destacan cuatro principios fundamentales:

1. La inclusión es un proceso, una búsqueda constante de mejores maneras de responder a la diversidad del estudiantado.
2. La inclusión promueve la presencia, la participación y el éxito de todas las personas en su proceso de aprendizaje.

3. La inclusión requiere la identificación y eliminación de barreras, entendidas como cualquier impedimento para el ejercicio efectivo del derecho a una educación inclusiva. Estas barreras pueden expresarse en creencias, actitudes, políticas o prácticas que, al interactuar con características individuales, sociales o culturales de las y los estudiantes —en el marco de las políticas y recursos educativos—, generan exclusión, marginación o fracaso educativo.

4. La inclusión pone especial atención en los grupos de estudiantes que podrían encontrarse en riesgo de marginación, exclusión o fracaso escolar. Implica asumir la responsabilidad social y moral de adoptar medidas y otorgar apoyos necesarios para asegurar su participación y éxito en el sistema educativo.

La inclusión educativa aspira a la equidad mediante una atención diferenciada según las necesidades y condiciones de las personas y grupos específicos (Latorre et al., 2009). La noción de equidad reconoce la existencia de desigualdades estructurales y promueve la justicia correctiva. En este sentido, el trato igualitario en el acceso, la permanencia o el egreso de un sistema educativo puede atentar contra la justicia al invisibilizar las desventajas derivadas de condiciones socioeconómicas, étnicas, de discapacidad o de género (Blanco, 2006).

En síntesis, la educación inclusiva se fundamenta en los siguientes principios:

- Enfoque de derechos y justicia social, basado en la equidad.
- Reconocimiento de las capacidades y potencialidades de las personas, dejando atrás visiones centradas en el déficit o el asistencialismo, y valorando la autodeterminación y la autonomía.
- Valoración positiva de la diversidad y las diferencias sociales y culturales como oportunidades de enriquecimiento mutuo.
- Reconocimiento de las personas en su unicidad y valor como punto de partida del proceso formativo y «como condición básica para vencer la fragilidad humana y lograr la construcción como sujeto» (Puig Rovira, 2009, p. 82).
- Educación desde esta perspectiva, que, según Martínez Rodríguez (2005), «permite desarrollar valores de cooperación y solidaridad y construir la propia identidad» (p. 47).

4. INCLUSIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR

El tema de la inclusión social en la educación superior ha suscitado un creciente interés desde la investigación y la gestión académica. Por una parte, las universidades son espacios donde con frecuencia se reproducen o amplifican las desigualdades sociales (Brito et al., 2019); por otra, siguen siendo uno de los pocos entornos donde la diversidad humana se expresa con claridad. Por ello resulta fundamental realizar una revisión crítica no solo del concepto, sino también de los procesos de gestión asociados y de las formas en que estos se desarrollan e implementan en las instituciones de educación superior.

El Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda) ha desarrollado, desde 2019, diversas investigaciones sobre la educación superior inclusiva en Chile, orientadas a comprender cómo las instituciones abordan esta temática desde la gestión académica y organizacional.

A partir de dichas investigaciones, y de las consideraciones conceptuales en torno a la educación inclusiva, Cinda (LaPierre et al., citado por el Grupo Operativo de Universidades Chilenas (GOP-Cinda, 2023) define a una institución de educación superior inclusiva como aquella que:

- Derriba las barreras para el acceso, el aprendizaje y la participación, ofreciendo una diversidad de experiencias educativas para todas las personas.
- Promueve la participación estudiantil como medio para fortalecer la formación ciudadana y democrática, reconociendo la integralidad de las y los estudiantes.
- Transita desde una mirada centrada en el sujeto estudiante hacia una perspectiva de persona, desplazando el énfasis exclusivo en el currículo para situar en el centro las experiencias estudiantiles y su valor formativo.
- Transforma su cultura institucional para posicionar los valores de diversidad, equidad y justicia social como ejes del quehacer universitario.

En consonancia con lo anterior, el Ministerio de Educación (Mineduc) de Chile (2017) difundió un conjunto de Orientaciones para el desarrollo de políticas de inclusión al interior de las universidades, que destaca la necesidad de transversalizar los procesos de inclusión en distintos ámbitos institucionales.

A nivel institucional

- Contar con unidades de inclusión centralizadas que permitan la institucionalización y transversalización de la temática en las instituciones de educación superior. Estas unidades deben integrar componentes de formación y sensibilización (enfoque curricular, actividades complementarias, desarrollo docente, entre otros), además de vinculación, difusión e investigación.
- Estar instaladas al más alto nivel de la estructura organizacional y asumir responsabilidades en la elaboración de normativas institucionales y en el desarrollo estratégico de políticas coherentes con los planes de desarrollo institucional y los proyectos educativos.
- Participar en los procesos de gestión universitaria, especialmente en la definición de indicadores de proceso y resultado, considerando las etapas de ingreso, progreso, rendimiento, egreso e inserción laboral de las y los estudiantes.

A nivel de formación

- Generar instancias de análisis curricular que permitan identificar barreras para el logro del perfil de egreso y reconocer sesgos relacionados con discapacidad, interculturalidad, género u otros ámbitos.
- Implementar cursos de formación académica y talleres complementarios sobre inclusión, que favorezcan el desarrollo y el intercambio de metodologías y estrategias pedagógicas inclusivas.
- Desarrollar estrategias de evaluación de aprendizaje acordes con la diversidad del estudiantado y orientadas a la inclusión.
- Monitorear el progreso académico de las y los estudiantes, elaborando estrategias de apoyo que consideren aspectos formativos y no formativos.
- Promover la investigación en aula para identificar metodologías y recursos pedagógicos adecuados a la diversidad estudiantil.
- Generar iniciativas y espacios que fomenten la integración académica y social del estudiantado.

A nivel de vinculación con el medio

- Impulsar proyectos que promuevan la inclusión y fortalezcan los vínculos entre la universidad, la comunidad y su entorno.
- Propiciar el trabajo en red, tanto a nivel interno como externo, para potenciar la colaboración interinstitucional.

A nivel de investigación

- Fomentar la investigación en temas de inclusión social en educación superior, con el fin de fortalecer el conocimiento sobre la situación interna y externa de la institución, apoyar la gestión en los distintos ámbitos y avanzar hacia una inclusión efectiva en la educación y en la sociedad.

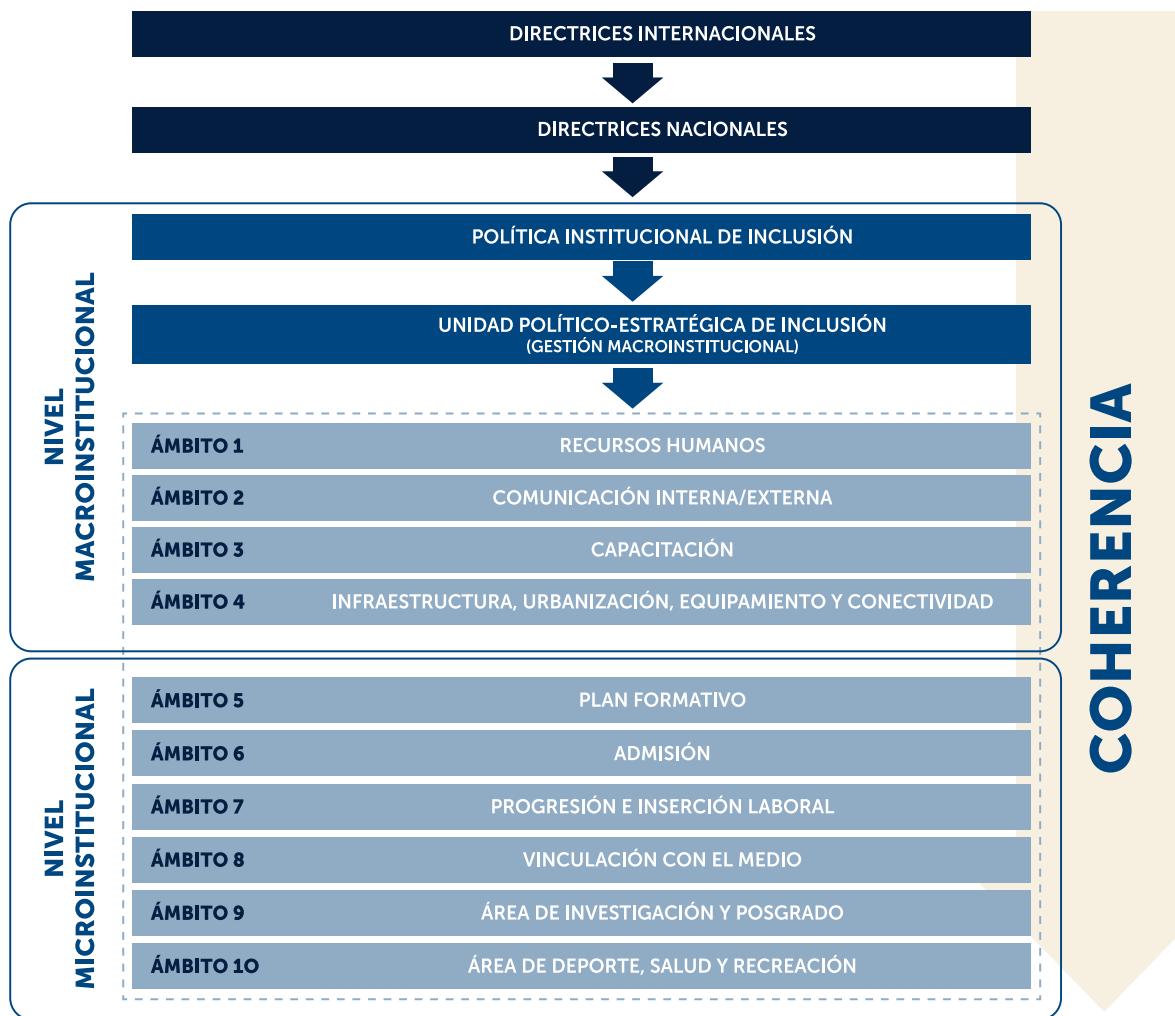
De acuerdo con Vassina-Simonetta (2017), estos ámbitos constituyen espacios estratégicos desde los cuales las políticas de inclusión deben permear a las instituciones de educación superior, de manera de instalar condiciones sostenibles de equidad en su cultura, estructura y prácticas.

De este modo, las instituciones de educación superior adoptan un carácter inclusivo cuando sus culturas, políticas y prácticas se orientan hacia la justicia social, la igualdad y la equidad. Estas instituciones promueven trayectorias curriculares y formativas de carácter democrático, ciudadano e integral, brindando experiencias de aprendizaje flexibles y diversificadas que garanticen el acceso, la participación y el aprendizaje de todos los actores educativos (LaPierre et al., citado por el GOP-Cinda, 2023).

Esta revisión conceptual permite reconocer y establecer un lenguaje compartido en torno a los conceptos de diversidad humana y de inclusión social y educativa, destacando los elementos que configuran los componentes de la gestión institucional y los ámbitos de acción clave en que se sustenta el presente *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo*.

Figura 1.

Esquema propuesto para la instalación de una política de inclusión en las universidades chilenas



Fuente. Elaboración Valassina-Simonetta (2017).

A modo de síntesis, y en el marco de la propuesta de este modelo, se presentan a continuación dos conceptos propios sobre diversidad e inclusión:

- **Diversidad.** Se entiende como el reconocimiento y la valoración de las particularidades y diferencias individuales que existen entre las personas, concebidas como un atributo que enriquece el desarrollo humano y el aprendizaje. La diversidad favorece el respeto, el diálogo y la cooperación entre quienes integran la comunidad universitaria, desde un enfoque basado en los derechos humanos.
- **Inclusión.** Se concibe como un proceso continuo de búsqueda y aplicación de las mejores estrategias para responder a la diversidad presente en la comunidad universitaria. Implica identificar y reducir las barreras que limitan la participación plena en los ámbitos formativos, laborales, recreativos y culturales. Al garantizar la igualdad de oportunidades, la inclusión promueve un entorno de colaboración, respeto y valoración de los aportes individuales, fortaleciendo el sentido de pertenencia de todas y todos quienes integran la comunidad universitaria.

IV. CONTEXTO NORMATIVO

Los procesos de inclusión social, educativa y laboral se enmarcan en un conjunto de normativas internacionales y nacionales orientadas a garantizar los derechos humanos de grupos históricamente vulnerados. Estas disposiciones promueven el resguardo de la dignidad, la participación y la igualdad de oportunidades para todas las personas, especialmente aquellas que se encuentran en riesgo de marginalización o exclusión social. A continuación, se revisan brevemente los principales referentes normativos.

1. Contexto normativo internacional

A nivel internacional, diversos tratados y acuerdos velan por la protección de los derechos humanos y por la promoción de la inclusión social en los Estados parte. Estos instrumentos buscan asegurar que los grupos históricamente excluidos puedan desarrollarse plenamente y acceder a condiciones de bienestar, equidad y participación activa.

Entre los principales tratados y marcos internacionales ratificados por Chile se encuentran:

- *Declaración Universal de Derechos Humanos* (Naciones Unidas, 1948).
- *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer*, conocida como «Convención de Belém do Pará» (Organización de los Estados Americanos [OEA], 1994).
- *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* (Naciones Unidas, 2006).
- *Declaración de Incheon: «Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos»* (Unesco, 2015).
- *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Naciones Unidas, 2015), que establece 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

- *Objetivo de Desarrollo Sostenible 4:* «Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas» (Naciones Unidas, s. f.).
- *Objetivo de Desarrollo Sostenible 5:* «Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas para acelerar el desarrollo sostenible» (Naciones Unidas, s. f.).
- *Informe sobre desarrollo social inclusivo*, que reconoce la inclusión como un desafío mundial (Unesco, 2017).

Chile ha ratificado varios de estos tratados:

- 1979: *Declaración Universal de Derechos Humanos*.
- 1994: *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer* («Convención de Belém do Pará»).
- 2008: *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*.

Los tratados mencionados emanan de la *Carta Internacional de Derechos Humanos* y refuerzan el enfoque de derechos que sustenta los procesos de inclusión social, al generar condiciones sociales, políticas y económicas que promueven la dignidad, la pertenencia y la autodeterminación de las personas, especialmente de aquellas que enfrentan mayores inequidades y desventajas.

2. Contexto normativo nacional

A nivel nacional, las instituciones de educación superior se encuentran reguladas por un conjunto de leyes que constituyen la base para el desarrollo de políticas institucionales en materia de inclusión social. Entre las principales se destacan:

- **Ley 21091 (Congreso Nacional de Chile, 2018), sobre educación superior**, que releva el principio de inclusión y no discriminación como un eje fundamental del sistema. En su artículo 2 se establece que «el sistema promoverá la inclusión de los estudiantes en las instituciones de educación superior, velando por la eliminación y prohibición de todas las formas de discriminación arbitraria», así como también «promoverá la realización de ajustes razonables para permitir la inclusión de personas con discapacidad» y que «los mecanismos del sistema de

acceso deberán resguardar especialmente los principios de no discriminación arbitraria, transparencia, objetividad y accesibilidad universal».

- **Ley 19253 (Congreso Nacional de Chile, 1993), que establece normas sobre protección, fomento y desarrollo de los pueblos indígenas y crea la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena**, cuyo propósito es reconocer, respetar y promover los derechos, culturas y formas de vida de los pueblos originarios del país.
- **Ley 20422 (Congreso Nacional de Chile, 2010), que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad**, la cual señala en su artículo 39 que «las instituciones de educación superior deberán contar con mecanismos que faciliten el acceso de las personas con discapacidad, así como adaptar los materiales de estudio y medios de enseñanza para que dichas personas puedan cursar las diferentes carreras».
- **Ley 20609 (Congreso Nacional de Chile, 2012), que establece medidas contra la discriminación**, dispone acciones concretas frente a la discriminación arbitraria, considerando causas vinculadas con el género, la diversidad sexual, la discapacidad, la etnia y otras condiciones personales o sociales.
- **Ley 21015 (Congreso Nacional de Chile, 2017), de incentivo a la inclusión laboral de personas con discapacidad**, que promueve la contratación de trabajadores y trabajadoras con discapacidad en el sector público y privado.
- **Ley 21151 (Congreso Nacional de Chile, 2019), que otorga reconocimiento legal al pueblo tribal afrodescendiente chileno**, reconociendo su identidad, cultura y derechos colectivos.
- **Ley 21275 (Congreso Nacional de Chile, 2020), que modifica el Código del Trabajo para exigir a las empresas con 100 o más trabajadores la adopción de medidas que faciliten la inclusión laboral de personas con discapacidad**, disponiendo además la obligación de contar con una o un gestor de inclusión laboral certificado.

- Ley 21690 (Congreso Nacional de Chile, 2024), que introduce modificaciones al Código del Trabajo y otros cuerpos legales en materia de inclusión laboral de personas con discapacidad y beneficiarias de pensión de invalidez, reforzando el enfoque de derechos, los ajustes razonables y la accesibilidad universal en los procesos laborales.
- Ley 21545 (Congreso Nacional de Chile, 2023), que establece la promoción de la inclusión, la atención integral y la protección de los derechos de las personas con trastorno del espectro autista, asegurando su plena participación social, educativa y sanitaria.

V. CONTEXTO INSTITUCIONAL

La U. Central es una institución de educación superior de carácter nacional y privado, sin fines de lucro, que asume la formación académica desde un profundo compromiso con el desarrollo del país. Promueve la formación de profesionales integrales, con una sólida conciencia social y orientados al fomento de los valores de tolerancia, pluralismo, equidad e inclusión, así como al respeto y la valoración de la diversidad en todos los ámbitos de su quehacer. La U. Central tiene como valor fundacional la formación integral del estudiantado.

- **Visión.** Ser una universidad vinculada con la sociedad en su diversidad, con una posición consolidada en la Región Metropolitana y en la Región de Coquimbo. Formadora de personas integrales, con una oferta de programas académicos de calidad en sus distintos niveles y generadora de conocimiento en áreas de interés institucional. Todo ello en el marco de una gestión eficiente y una posición financiera estable y sostenible en el tiempo.
- **Misión.** Entregar educación superior de excelencia y formación integral de personas en un marco valórico, creando nuevas oportunidades para el estudiantado y las personas tituladas, generando conocimiento en áreas selectivas y vinculando el quehacer institucional con las necesidades de la sociedad y del país.

La U. Central cuenta con diversos instrumentos e instancias que aseguran la transversalización de los principios de inclusión y equidad a nivel institucional. Entre ellos se destacan:

- **Proyecto Educativo Institucional (PEI),** con sello inclusivo y transversal al quehacer académico, que constituye una línea formativa del pregrado.
- **Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2021-2025** (Resolución 8199), que declara dentro de sus valores institucionales la inclusión y la diversidad, comprendidas como «reconocer y respetar las diferencias de origen cultural, étnico, de orientación sexual, identidad de género, discapacidad y los distintos talentos de las personas,

ofreciendo un espacio de convivencia y un proceso formativo de calidad y pertinente a sus singularidades». En dicho plan se establecen ejes y objetivos estratégicos en los que los principios de inclusión y diversidad se reflejan de manera explícita o implícita.

- **Política de Inclusión y Diversidad** (Resolución 3264), que establece los principales lineamientos y directrices institucionales en la materia.
- **Unidad de Inclusión**, área especializada y articuladora que promueve la *Política de Inclusión y Diversidad*, instalando capacidades institucionales basadas en los principios de inclusión, diversidad y equidad en toda la comunidad universitaria. Además, brinda apoyo académico al estudiantado con discapacidad y/o con autismo.
- **Dirección de Recursos Humanos**, que, en el marco de la implementación de la Ley de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, debe contar con una o un gestor de inclusión laboral certificado por ChileValora, encargado de diseñar, coordinar y evaluar el plan de inclusión laboral, capacitar al personal, y promover adecuaciones y ajustes razonables.

La transversalización de los principios de inclusión, diversidad y equidad impacta directamente en la gestión de unidades y áreas clave de la U. Central, como la Dirección de Admisión y Difusión, la Dirección de Administración y Servicios, la Dirección de Desarrollo Académico, la Dirección de Apoyo y Vida Estudiantil, la Dirección de Gestión de la Docencia, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, la Dirección de Desarrollo e Innovación, la Dirección de Vinculación con el Medio, la Dirección de Planificación, la Dirección de Recursos Humanos y las unidades académicas que conforman las distintas facultades. Todas ellas avanzan progresivamente en la incorporación de estos principios en sus procesos y acciones, consolidando este sello institucional en su quehacer cotidiano.

Particularmente, la **Unidad de Inclusión**, dependiente de la Dirección de Desarrollo Académico de la Vicerrectoría Académica, y en articulación con la **Unidad de Inclusión de la sede Región de Coquimbo**, adscrita a la Dirección Académica de dicha sede, tiene como propósito contribuir a la generación de condiciones de equidad educativa y de capacidades institucionales en las diferentes áreas y estamentos de la comunidad universitaria. Su labor se desarrolla en concordancia

con la Política de Inclusión y Diversidad y la normativa nacional vigente, buscando minimizar las barreras para el aprendizaje y la participación en los ámbitos académico, social y cultural a lo largo de la trayectoria formativa del estudiantado.

De esta manera, la Unidad de Inclusión instala capacidades institucionales que permiten incorporar los principios de inclusión y equidad en todas las áreas del quehacer universitario de manera transversal, contribuyendo así a disminuir las barreras académicas y de participación, y garantizando una educación equitativa, inclusiva y de calidad.

1. Avances institucionales

Dentro de los avances institucionales en la materia se pueden identificar tres dimensiones principales:

1. Gestión institucional

- 1.1. Implementación de la *Política de Inclusión y Diversidad* y del *Reglamento de Inclusión y Diversidad* (Resolución 3264).
- 1.2. Diagnóstico de brechas en infraestructura e implementación del *Plan de Accesibilidad Universal en Edificaciones 2024-2025*.
- 1.3. Diseño e implementación de una vía de ingreso especial para postulantes con discapacidad o autismo, correspondiente al período 2023-2025.
- 1.4. Implementación de un plan de capacitación dirigido a personal no académico en *Cultura Inclusiva y Ley 21015 sobre Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad* (2022-2025).
- 1.5. Implementación y seguimiento de ajustes razonables para colaboradoras y colaboradores con discapacidad, conforme a la normativa vigente.

2. Docencia

- 2.1. Desarrollo de una oferta formativa en educación inclusiva de carácter permanente (2024-2025).
- 2.2. Incorporación, desde 2024, de horas destinadas a la implementación de planes de ajustes razonables y diseño de materiales educativos accesibles para estudiantes con discapacidad y con autismo, dentro de los convenios de desempeño docente.

2.3. Acompañamiento docente en la aplicación y seguimiento de los planes de ajustes razonables dirigidos a estudiantes con discapacidad y con autismo.

3. Enseñanza y aprendizaje

3.1. Diseño e implementación de una línea curricular con sello inclusivo en las carreras (2025).

3.2. Implementación y seguimiento del proceso de ajustes razonables y apoyo académico a estudiantes con discapacidad y con autismo (2023-2025), conforme al *Instructivo de ajustes razonables y adecuaciones curriculares para estudiantes con discapacidad y autismo* (2025).

Para asegurar la implementación y gestión de los principios de inclusión, diversidad y equidad en todas las áreas del quehacer universitario, se justifica el diseño de un *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* que oriente la aplicación de la *Política de Inclusión y Diversidad* y la articulación de las distintas áreas y unidades de la U. Central. Este modelo permitirá transversalizar dichos principios en toda la comunidad universitaria, distinguiendo acciones, responsabilidades por área, metas, indicadores y temporalidades.



Descripción de la imagen:

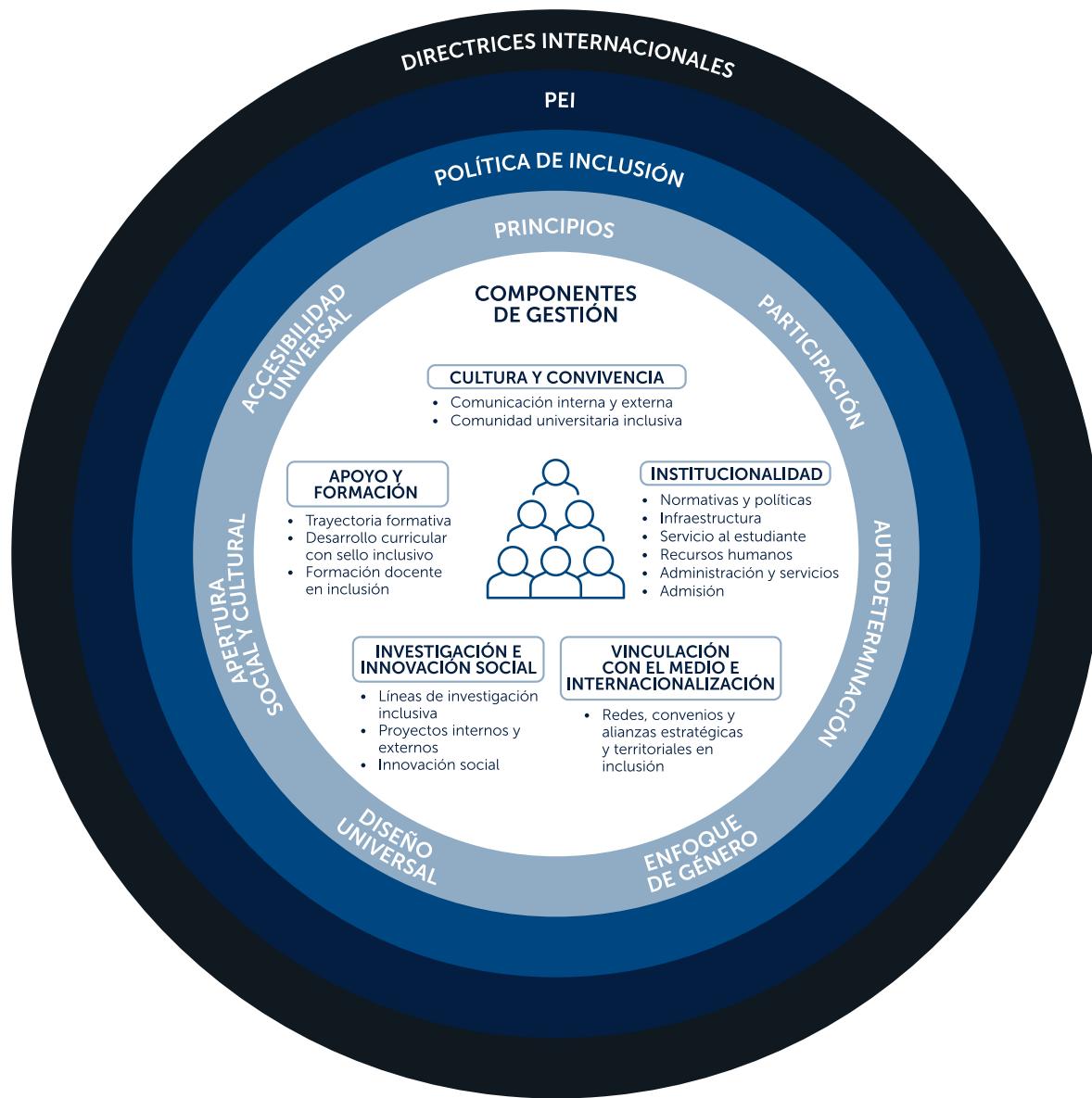
Tres jóvenes están al aire libre, disfrutando de un momento alegre. En el centro, una joven en silla de ruedas sonríe mientras sostiene una figura de papel en forma de corazón. A su lado, otras dos jóvenes la acompañan con expresiones de cariño y entusiasmo. Una de ellas forma un arco con su brazo sobre la cabeza de la joven del centro, mientras la otra se inclina hacia adelante participando del gesto. Están rodeadas de árboles con hojas en tonos cálidos, iluminadas por la luz suave del sol. La escena transmite amistad, inclusión y apoyo mutuo.

VI. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL INCLUSIVO

El *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* que se presenta a continuación define los principios que atraviesan todos los componentes de gestión y los ámbitos institucionales en los que se desplegarán las acciones planificadas.

Figura 2.

Esquema del Modelo de Gestión Institucional Inclusivo de la U. Central



Fuente. Elaboración propia (2025).

VII. PRINCIPIOS DEL MODELO

Los principios orientadores permiten otorgar un sello distintivo a las diversas acciones que se implementan en las unidades y áreas institucionales, asegurando que la U. Central incorpore de manera transversal los conceptos fundamentales del enfoque de inclusión social y educativa, conforme a la revisión documental y a la normativa nacional vigente.

Accesibilidad universal

Se refiere a la

condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos, instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas, en condiciones de seguridad y comodidad, de la forma más autónoma y natural posible. (Norma de Accesibilidad Universal, Decreto Supremo 50/2015, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Chile)

Diseño universal

Considerar la diversidad humana implica reconocer las características y particularidades de los diferentes actores de la comunidad universitaria y planificar las acciones tomando en cuenta esta diversidad. El concepto se entiende según la siguiente definición: «Diseño de productos y entornos aptos para el uso del mayor número de personas, sin necesidad de adaptaciones ni de un diseño especializado» (Center for Universal Design, 1997).

Participación

El resguardo de la participación plena de los diversos actores educativos en los procesos formativos, en la vida universitaria y laboral, constituye una condición esencial para avanzar hacia una educación inclusiva. Garantizar las condiciones que faciliten dicha participación del estudiantado, del cuerpo académico y del personal de apoyo es fundamental para el desarrollo de una comunidad educativa equitativa y democrática.

Apertura social y cultural

El reconocimiento de las diversas experiencias y significados constituye una condición fundamental para comprender e incorporar la riqueza de la diversidad cultural y social en los procesos de aprendizaje y en la vida universitaria. Cuando un grupo se hace diverso, aprende a convivir con ideas, perspectivas y propuestas distintas que dialogan, se complementan y enriquecen la forma de estar y ver el mundo. En este sentido, resulta imperativo propiciar ambientes respetuosos de las diferencias y promover conductas prosociales.

Autodeterminación

La autonomía y la independencia son procesos clave para el desarrollo socioafectivo y el fortalecimiento de la identidad personal y profesional. Fomentar la autonomía en los procesos formativos y en las actividades propias de la vida universitaria permite desarrollar la capacidad de discernimiento y reflexión, considerando los aspectos identitarios y las características individuales. Desde la perspectiva laboral, implica que las y los funcionarios de la Universidad puedan desarrollar procesos de autogestión y participación activa en entornos de trabajo dignos, satisfactorios y coherentes con la calidad de vida y el bienestar institucional.

Enfoque de género

Es una perspectiva de análisis que considera las variables y características de género con el propósito de que las políticas, programas y acciones institucionales contribuyan a erradicar, y en ningún caso a reproducir o ampliar, las desigualdades, inequidades o brechas entre hombres, mujeres y diversidades sexogenéricas.

VIII. COMPONENTES DE GESTIÓN Y SUS ÁMBITOS

El modelo que se presenta a continuación permite gestionar los procesos de inclusión social y educativa de manera transversal en toda la institución. Para ello, se enmarca en las normativas nacionales e internacionales vigentes y en las concepciones expuestas con anterioridad.

El *Proyecto Educativo Institucional* (PEI) de la U. Central menciona la integración de los temas de diversidad, inclusión y género al «diseño, gestión, ejecución o evaluación de un plan de acción o acciones asociadas a su dominio disciplinar o futuro ámbito profesional» (U. Central, 2023, p. 10).

Con el fin de avanzar en este propósito, se desarrolla el presente modelo, que impulsa la implementación gradual de estrategias y el fortalecimiento de capacidades institucionales en atención a los principios de inclusión y equidad declarados.

El *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* propuesto define los principios que atraviesan todos los componentes de gestión y los ámbitos institucionales en los que se desplegarán las acciones.

Su aplicación se concreta mediante un *Plan de Gestión Institucional Inclusivo*, que contempla acciones graduales asociadas a metas e indicadores definidos para el período 2025-2032.

Se han establecido cinco componentes de gestión y sus respectivos ámbitos de acción, desde la perspectiva de la gestión de la inclusión. Estos componentes se organizan de la siguiente manera:

1. Institucionalidad inclusiva

Este componente de gestión aborda ámbitos del quehacer universitario asociados al diseño e implementación de políticas, reglamentos y protocolos alineados con los principios de diversidad, equidad e inclusión declarados. Asimismo, se relaciona con los procesos de admisión y con la implementación progresiva de vías de ingreso especial equitativas para grupos humanos que, por características o condiciones particulares, enfrentan barreras en el acceso a la educación superior.

Incluye, además, el desarrollo de servicios estudiantiles y de infraestructura accesible, segura e inclusiva, junto con la capacitación permanente de colaboradoras y colaboradores en estas materias, y la incorporación de dichos principios en la gestión de los recursos humanos.

2. Cultura inclusiva y convivencia

Este componente de gestión actúa en ámbitos clave del quehacer universitario, orientándose a fortalecer las comunicaciones internas y externas desde un enfoque inclusivo que promueva la concientización y formación en torno a la inclusión dentro de la comunidad universitaria y en la sociedad en general.

Busca consolidar relaciones interpersonales basadas en el respeto, así como un clima institucional positivo que fomente la inclusión y la resolución pacífica de conflictos. De este modo, contribuye al bienestar de la comunidad universitaria, creando un entorno en el que todas las personas se sientan valoradas y respetadas.

Asimismo, impulsa el trabajo en redes internas y externas a la U. Central, mediante alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y redes interuniversitarias que promuevan el desarrollo, la actualización y la transferencia de buenas prácticas en gestión e implementación de políticas inclusivas.

3. Apoyo y formación

Este componente se implementa en los ámbitos de la docencia y el desarrollo curricular, con el propósito de transversalizar los principios de diversidad, equidad e inclusión en los procesos formativos y de entregar herramientas para el desarrollo docente en educación inclusiva.

Incluye acciones de asesoría técnica a las direcciones de carrera, así como la implementación de apoyos estudiantiles, en especial la aplicación de ajustes razonables y acompañamientos académicos dirigidos a estudiantes con discapacidad y con autismo.

4. Investigación e innovación social

Este componente promueve la colaboración en el diseño de políticas y lineamientos que fortalezcan el desarrollo de proyectos de investigación internos y externos sobre inclusión social, educación inclusiva e innovación social.

Fomenta la articulación entre unidades académicas y de gestión, con el fin de consolidar redes institucionales que integren la investigación aplicada al servicio de una comunidad universitaria más equitativa e inclusiva.

5. Vinculación con el medio

Componente esencial del modelo institucional de inclusión, orientado a establecer relaciones significativas entre la U. Central y su entorno social, cultural, económico y territorial, con una mirada que también abarca la proyección internacional.

Busca integrar la diversidad y fomentar la inclusión de manera activa, asegurando que las diferencias de origen, cultura, género y capacidades sean reconocidas y valoradas en todos los ámbitos de la vida académica y comunitaria.

Lo anterior se puede representar en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Componentes de gestión, ámbitos de acción y actorías clave

Componente de gestión	Descripción del componente	Ámbito de acción	Responsables y actorías clave
Cultura inclusiva y convivencia	Promueve una cultura institucional inclusiva que releva la diversidad humana como elemento enriquecedor en todos los ámbitos del quehacer universitario, impactando en los procesos formativos y en la convivencia de los distintos estamentos de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna y externa.• Comunidad universitaria inclusiva.	DCC UI DAVE RR. HH.

Tabla 1.*Componentes de gestión, ámbitos de acción y actorías clave (continuación)*

Componente de gestión	Descripción del componente	Ámbito de acción	Responsables y actorías clave
Apoyo y formación	Desarrolla e implementa medidas que permitan reducir barreras para el aprendizaje y la participación plena del estudiantado, incorporando aspectos curriculares, formativos y reglamentarios, así como instancias de formación docente en educación inclusiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectorias estudiantiles diversas. • Formación docente en inclusión. • Desarrollo curricular con sello inclusivo. 	VRA DGD UASE DDA UI DTDE Subdea DAVE Facultades
Institucionalidad inclusiva	Desarrolla e implementa políticas, reglamentos y procesos de gestión con perspectiva inclusiva y de accesibilidad universal, en áreas y unidades que brindan soporte y servicios institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Normativas y marcos institucionales. • Admisión. • Recursos humanos. • Administración y servicios universitarios accesibles. • Formación directiva inclusiva. • Infraestructura y entornos inclusivos. 	VRAF DAS DTI RR. HH. VRA DGD DTDE VDRI Fiscalía Secretaría General

Tabla 1.*Componentes de gestión, ámbitos de acción y actorías clave (continuación)*

Componente de gestión	Descripción del componente	Ámbito de acción	Responsables y actorías clave
Institucionalidad inclusiva	Fomenta la colaboración con grupos de investigación en temáticas relacionadas con la diversidad humana, las tecnologías accesibles y la innovación social orientada a grupos prioritarios de inclusión.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de líneas de investigación inclusivas. • Innovación social y transferencia de conocimientos. • Gestión de proyectos internos y externos con enfoque inclusivo. 	VRIIP UI Facultades
Vinculación con el medio e internacionalización	Fortalece la relación activa entre la Universidad y su entorno social, cultural y económico, promoviendo la inclusión y el respeto por la diversidad humana, así como estrategias de interacción bidireccional inclusiva y la participación efectiva de grupos históricamente vulnerados desde una perspectiva interseccional.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos internos y externos con sello inclusivo, nacionales e internacionales. • Redes, convenios y alianzas estratégicas y territoriales en inclusión. • Formación en estrategias de vinculación inclusivas. 	VRA VCM UI Facultades

Fuente. Elaboración propia (2025).

La articulación de estos componentes de gestión permite estructurar una estrategia institucional integral y sostenible, orientada a consolidar una universidad inclusiva en todos sus ámbitos. Cada componente actúa como un eje dinamizador que, en conjunto, favorece la transversalización del enfoque de inclusión y equidad, garantizando la participación activa de las unidades responsables y de las actorías clave.

Esta planificación no solo facilita el cumplimiento de la Política de Inclusión y Diversidad, sino que también fortalece la corresponsabilidad institucional en la construcción de entornos educativos más justos, accesibles y equitativos para toda la comunidad universitaria.

IX. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

El *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* se implementará a través de un *Plan de Gestión Institucional Inclusivo* que abarcará el período 2025-2032, en concordancia con el PEC vigente.

Este plan tiene como propósito avanzar en el desarrollo e instalación de capacidades institucionales basadas en los principios de inclusión, diversidad y equidad en todos los ámbitos del quehacer universitario. De manera gradual, buscará la institucionalización de procesos clave, considerando las características particulares y el contexto territorial de cada sede en sus respectivas regiones.

El *Plan de Gestión Institucional Inclusivo* deberá actualizarse conforme a los nuevos ejes y objetivos estratégicos que se definan en los sucesivos períodos del PEC.

En cuanto a su contenido, el plan incluirá acciones específicas para cada componente de trabajo, abarcando los ámbitos fundamentales del quehacer universitario. Además, establecerá metas e indicadores evaluables que permitirán medir el progreso de su implementación, siempre en consonancia con el marco normativo nacional y con lo estipulado en el **Criterio 7 del Modelo Nacional de Aseguramiento de la Calidad**.

Teniendo en cuenta el *Sistema de Calidad* de la U. Central, y con el propósito de asegurar una óptima implementación del *Plan de Gestión Institucional Inclusivo*, se adopta el modelo de Deming, el cual se orienta al desarrollo de estrategias de planificación, ejecución y control aplicadas a las organizaciones (Torres et al., 2013).

Las fases de implementación del plan se elaboran, por tanto, en relación con el ciclo de aseguramiento de la calidad. A continuación, se presenta un esquema y la descripción de cada fase, con el fin de orientar a las distintas áreas en la formulación de las acciones comprometidas.

1. Fase de planificación

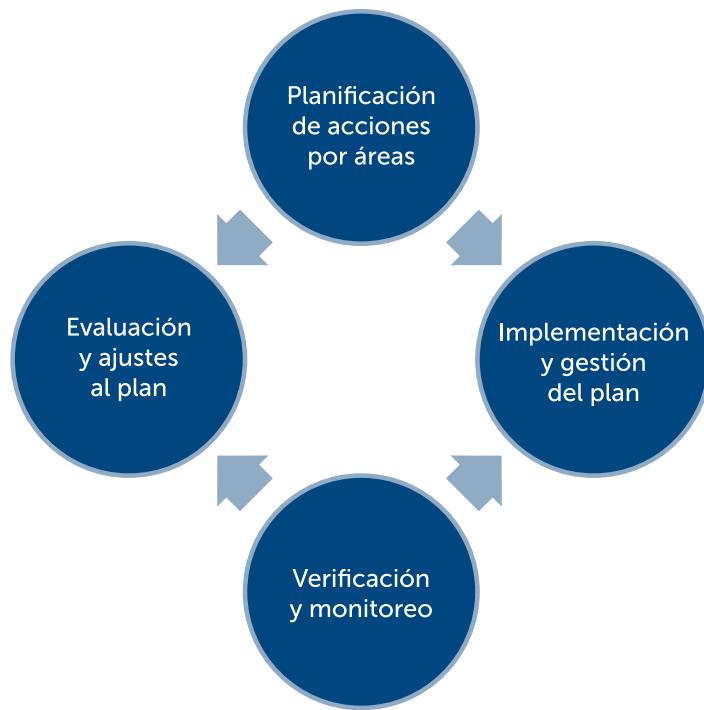
En esta fase se determinan las necesidades del entorno educativo y de gestión, así como la definición de metas específicas, la planificación de acciones e indicadores por áreas institucionales.

Para ello, se realizó un proceso de validación del modelo y un levantamiento de información previo a la planificación de acciones con actorías clave de las sedes de Santiago y Región de Coquimbo, incluyendo autoridades, directivos/as y profesionales de apoyo a la gestión académica y administrativa. Dicho proceso se efectuó mediante la aplicación de técnicas participativas de recolección de información.

Se consolidaron los registros de cada uno de los encuentros y se incorporaron las observaciones pertinentes en el presente documento. De este modo, se construyeron metas e indicadores con representantes de áreas clave, cuyos aportes fueron registrados en un entorno colaborativo (*drive compartido*) y posteriormente consolidados en un único documento: el *Plan de Gestión Institucional Inclusivo*.

Figura 3.

Esquema de la Implementación y evaluación del Modelo de Gestión Institucional Inclusivo.



Fuente. Elaboración propia (2025).

2. Fase de implementación

En esta etapa se ejecutan los ámbitos de acción conforme a las metas e indicadores definidos por cada área responsable, considerando la asignación de recursos propios para la gestión interna y el desarrollo de las funciones y acciones comprometidas en el plan.

3. Fase de verificación

Esta fase implica recopilar y analizar datos relevantes mediante la entrega de reporterías de avance e informes que permitan una evaluación continua de los procesos y resultados, con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La verificación y reportería de indicadores deberá realizarla cada área responsable de la implementación de las acciones en la plataforma de seguimiento dispuesta por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, con una periodicidad cuatrimestral.

4. Fase de evaluación y ajustes

Una vez finalizada la etapa de verificación, se adoptarán acciones orientadas a mejorar la calidad de los procesos y de las acciones implementadas. En esta fase se analizarán las causas de las posibles dificultades detectadas durante la ejecución y se desarrollarán las soluciones pertinentes.

Los indicadores definidos en el plan presentan distintas temporalidades y naturalezas, tanto cuantitativas como cualitativas. En relación con la temporalidad, se contemplan indicadores cuatrimestrales, semestrales, anuales y septenales, según las necesidades de seguimiento del atributo y las posibilidades de ajuste y mejora de cada acción implementada sobre la base de la evidencia disponible.

Esta fase evaluativa comprenderá tres ciclos de evaluación, definidos de acuerdo con la temporalidad y la priorización en la ejecución de las acciones, lo que permitirá retroalimentar el modelo y fortalecer el proceso de mejora continua.

Finalmente, la periodicidad y permanencia de los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación resultan esenciales para asegurar el avance en la transversalización de la temática en las distintas dimensiones del quehacer universitario, así como para recoger evidencias que permitan la mejora oportuna de los procesos particulares.

Tabla 2.*Ciclos evaluativos del Plan de Gestión Institucional Inclusivo*

Ciclo evaluativo	Descripción	Temporalidad
A corto plazo	Indicadores que requieren un monitoreo constante y en plazos breves, con el fin de brindar acciones oportunas y evitar situaciones complejas. Incluye el análisis de la progresión y permanencia estudiantil –especialmente de grupos en situación de riesgo–, los resultados de la gestión de unidades de apoyo, y los procesos de formación y capacitación acordes con las necesidades y contingencias normativas internas y externas.	Cuatrimestral o semestral
Mediano plazo	Indicadores que demandan un monitoreo y seguimiento periódico, cuya ejecución requiere una temporalidad mayor. Comprende indicadores asociados a infraestructura, evaluaciones institucionales y revisiones de políticas y reglamentos, entre otros.	Anual
Largo plazo	Indicadores que, por su alcance institucional y el tiempo necesario para el logro de sus objetivos, deben evaluarse en correspondencia con el desarrollo del <i>Plan Estratégico Institucional</i> .	Septenal

Fuente. Elaboración propia (2025).

X. PROYECCIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

El presente *Modelo de Gestión Institucional Inclusivo* representa un compromiso sustantivo de la Universidad Central de Chile con la equidad, la justicia social y el respeto por la diversidad humana. A través de un enfoque integral, sustentado en marcos normativos nacionales e internacionales, el modelo busca transformar la cultura institucional y fortalecer la capacidad de respuesta ante las necesidades y singularidades de toda la comunidad universitaria.

Este modelo reconoce que la inclusión no constituye una meta estática, sino un proceso continuo que demanda la participación activa de todos los estamentos universitarios. Su implementación, mediante componentes de gestión, principios orientadores y un plan de acción con metas e indicadores, permitirá transversalizar los principios de inclusión y equidad en la docencia, la gestión, la investigación, la vinculación con el medio y la vida universitaria en su conjunto.

Avanzar hacia una educación superior verdaderamente inclusiva implica derribar barreras estructurales, culturales y actitudinales que históricamente han limitado la participación plena de diversos grupos sociales. En este sentido, el modelo propuesto no solo responde a las exigencias normativas, sino que refleja una visión institucional transformadora, orientada a garantizar que todas las personas —independientemente de sus condiciones, contextos o características— puedan acceder, participar y desarrollarse plenamente en un entorno universitario justo, accesible, diverso y equitativo.

La U. Central asume así el desafío de consolidarse como una institución inclusiva en su cultura, políticas y prácticas, fortaleciendo una comunidad universitaria que valore la diversidad como fuente de aprendizaje, innovación y cohesión social.



Descripción de la imagen:

Un grupo de siete jóvenes posa al aire libre, muy juntos y sonriendo con complicidad. La escena transmite alegría y compañerismo. Detrás de ellos se ondea una gran bandera con los colores del arcoíris, asociada al orgullo y la diversidad. Las personas lucen estilos variados: algunos llevan maquillaje llamativo, otros accesorios como aretes grandes, pañuelos o piercings. La luz del día ilumina sus rostros, resaltando sus expresiones de felicidad y unión. El ambiente general es festivo, inclusivo y lleno de energía positiva

XI. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

DAS	Dirección de Administración y Servicios
DAVE	Dirección de Apoyo y Vida Estudiantil
DDA	Dirección de Desarrollo Académico
DGD	Dirección de Gestión de la Docencia
DTDE	Dirección de Transformación Digital Educativa
DTI	Dirección de Tecnologías de la Información
RR. HH.	Dirección de Recursos Humanos
Subdea	Subdirección de Enseñanza y Aprendizaje
UASE	Unidad de Análisis y Seguimiento Estudiantil
UI	Unidad de Inclusión
VCM	Dirección de Vinculación con el Medio
VRAF	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
VRA	Vicerrectoría Académica
VRIIP	Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Posgrado
VDRI	Vicerrectoría de Desarrollo Institucional

XII. REFERENCIAS

- Acevedo, C. y Valentini, G. (2017). Exclusión social en Ecuador: Buen vivir y modernización capitalista. *Polis. Revista Latinoamericana*, 16(46), 151-174.
- Allman, D. (2013). The sociology of social inclusion. *SAGE Open*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/2158244012471957>
- Armijo-Cabrera, M. (2018). Deconstruyendo la noción de inclusión: Un análisis de investigaciones, políticas y prácticas en educación. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 151-176. <https://doi.org/10.15359/ree.22-3.8>
- Atkinson, A. y Marlier, E. (2010). *Analysing and measuring social inclusion in a global context*. Naciones Unidas.
- Atkinson, A., Marlier, E. y Nolan, B. (2004). *Indicators and targets for social inclusion in the European Union*.
- Banco Mundial. (2017). *Bases para la construcción de una política inclusiva en educación superior: Inclusión social desde la perspectiva del Banco Mundial*. <http://pubdocs.worldbank.org/en/823051513632089435/WBGWBG-Jan-Weetjens-PPT-chile-final.pdf>
- Barros et al., (1996). *A exclusão social no Brasil*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).
- Blanco, R. (2006). La equidad y la inclusión social: Uno de los desafíos de la educación y la escuela hoy. *Reice. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 1-15. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140302.pdf>
- Bradley, R. H. y Corwyn, R. F. (2002). *Socioeconomic status and child development*. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 371-399.

- Brito, S., Basualto, L. y Reyes, L. (2019). Social/educational inclusion in the key of higher education. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 13(2), 157-172.
<https://doi.org/10.4067/S0718-73782019000200157>
- Carmona González, N. y Díaz Roldán, C. (2018). El desarrollo socioeconómico en Latinoamérica: Un análisis a la luz de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*, 1(1).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2007). *Panorama social de América Latina*. Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1227/S0700764_es.pdf
- Center for Universal Design. (1997). *The principles of universal design* (Version 2.0). North Carolina State University, College of Design. <https://design.ncsu.edu/wp-content/uploads/2022/11/principles-of-universal-design.pdf>
- Congreso Nacional de Chile. (1993). *Ley 19253: Establece normas sobre protección, fomento y desarrollo de los indígenas, y crea la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30620>
- Congreso Nacional de Chile. (2010). *Ley 20422: Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010903>
- Congreso Nacional de Chile. (2012). *Ley 20609: Establece medidas contra la discriminación*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1035423>
- Congreso Nacional de Chile. (2017). *Ley 21015: Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1103997>
- Congreso Nacional de Chile. (2018). *Ley 21091: Sobre educación superior*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

Congreso Nacional de Chile. (2019). *Ley 21151: Otorga reconocimiento legal al pueblo tribal afrodescendiente chileno*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1137030>

Congreso Nacional de Chile. (2020). *Ley 21275: Modifica el Código del Trabajo para exigir a las empresas con 100 o más trabajadores la adopción de medidas que faciliten la inclusión laboral de personas con discapacidad y la contratación de un gestor o gestora de inclusión laboral certificado/a*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1147018>

Congreso Nacional de Chile. (2023). *Ley 21545: Promueve la inclusión, la atención integral y la protección de los derechos de las personas con trastorno del espectro autista en los ámbitos social, de salud y de educación*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1208188>

Congreso Nacional de Chile. (2024). *Ley 21690: Introduce modificaciones al Código del Trabajo y otros cuerpos legales en materia de inclusión laboral de personas con discapacidad y asignatarias de pensión de invalidez*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1222942>

Crenshaw, K. (2024). *Interseccionalidad y justicia social: Enfoques para la equidad estructural*. New York University Press.

Cubillos Almendra, J. (2017). Reflexiones sobre el concepto de inclusión social: Una propuesta desde la teoría feminista para el estudio de las políticas públicas. *Política y Sociedad*, 54(2), 341-363.

Delamaza, G. (2019). La participación ciudadana en la superación de la pobreza: Realidad y desafíos para la democracia chilena. *Revista de Gestión Pública*, 8(2), 147-178.

Dugarova, E. (2015). *Social inclusion, poverty eradication and the 2030 agenda for sustainable development* (Working Paper 2015-14). <http://socialprotection-humanrights.org/wp-content/uploads/2015/11/Dugarova.pdf>

- Echeita, G. y Ainscow, M. (2011). La educación inclusiva como derecho: marco de referencia y pautas de acción para el desarrollo de una revolución pendiente. *Tejuelo. Revista de Didáctica de la Lengua y la Literatura*, (12), 26-46. <https://tejuelo.unex.es/tejuelo/article/view/2497>
- Frazer, H. y Marlier, E. (2013). *Promoting social inclusion in the European Union*. Publications Office of the European Union.
- García-Cedillo, M., López, A. y Rueda, P. (2023). Diversidad humana y educación inclusiva en América Latina: Desafíos y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(2), 45-62. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2023.2.1234>
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (2023). *Potencialidades del currículo implícito en la formación universitaria en perspectiva de educación superior inclusiva: Influencia de los currículos explícito e implícito*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda). Santiago de Chile. Recuperado de <https://iac.cinda.cl/wp-content/uploads/2024/06/Potencialidades-del-curriculo-implicito-en-la-formacion-universitaria-en-perspectiva-de-educacion-superior-inclusiva.pdf>
- Latorre, A., Arnaiz, P. y Martínez, R. (2009). *Educación inclusiva: una escuela para todos*. Murcia: Consejería de Educación, Formación y Empleo, Región de Murcia.
- Lemaitre, M. (Ed.). (2019). *Diversidad, autonomía, calidad: Desafíos para una educación superior para el siglo XXI*. Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Letelier, M. (Ed.). (2019). *Educación superior inclusiva*. Centro Interuniversitario de Desarrollo, Grupo Operativo de Universidades Chilenas.
- Letelier, M. (Ed.). (2023). *Potencialidades del currículo implícito en la formación universitaria en perspectiva de educación superior inclusiva: Influencia de los currículos explícito e implícito*. Centro Interuniversitario de Desarrollo, Grupo Operativo de Universidades Chilenas.

- Madanipour, A. (2011). Social exclusion and space. En R. LeGates y F. Stout (Eds.), *The city reader* (pp. 186-194). Routledge.
- Martínez Rodríguez, J. B. (2005). *Educación para la ciudadanía*. Ediciones Morata.
- Ministerio de Educación de Chile. (2017). *Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas*. <https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2017/07/Orientaciones-Comunidades-Educativas-Inclusivas.pdf>
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo del Chile. (2015). *Decreto Supremo 50: Modifica el Decreto Supremo N.º 47 de 1992 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo que aprueba la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, incorporando disposiciones sobre accesibilidad universal*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078859>
- Muñoz-Poggosian, B. y Barrantes, A. (2016). *Equidad e inclusión social: Superando desigualdades hacia sociedades más inclusivas*. OEA.
- Murie, A. y Musterd, S. (2004). Social exclusion and opportunity structures in European cities and neighbourhoods. *Urban Studies*, 41(8), 1441-1459.
- Muriel, B., Fernandez, M., Yapu, M., Romero, D., Rocha, P., Damonte, G., Glave, M., Sanabria, J. C., Coyoy, E. y Urrutia, E. (2014). *América Latina hacia la inclusión social: Avances, aprendizajes y desafíos*. Iniciativa Latinoamérica de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP). <http://www.grade.org.pe/publicaciones/13210-america-latina-hacia-la-inclusion-social-avances-aprendizajes-y-desafios/>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>

Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2016). *Informe sobre la situación social en el mundo 2016: No dejar a nadie atrás - El imperativo del desarrollo inclusivo*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2016.html>

Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/es/goals>

Nieto, C. y Ramos, V. (2025). Políticas universitarias para la inclusión y gestión de la diversidad: Una mirada desde la transformación institucional. *Educación y Sociedad*, 40(1), 77-94. <https://doi.org/10.1590/es.v40i1.2025.009>

Organización de los Estados Americanos. (1994). *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará)*. <https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/BelemDoPara-ESPAÑOL.pdf>

Omidvar, R. y Richmond, T. (2003). *Immigrant settlement and social inclusion in Canada* (pp. 1-23). Laidlaw Foundation.

Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: Orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*.

Palacios, A. y Romañach, J. (2006). *El modelo de la diversidad: La bioética y los derechos humanos como herramientas para alcanzar la plena dignidad en la diversidad funcional*. Ediciones Diversitas.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016: Desarrollo humano para todos*. https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/HDR2016/HDR_2016_report_spanish_web.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Las trayectorias del desarrollo humano en las comunas de Chile*.

- Puig Rovira, J. M. (Coord.). (2009). *Aprendizaje servicio (ApS): Educación y compromiso cívico*. Graó.
- Reaño, E. (2023). *¿Qué es el autismo? Reflexiones desde el paradigma de la neurodiversidad*. Lima, Perú.
- Santos, J. y Reinoso, L. (2024). Educación superior y equidad: Estrategias para una universidad inclusiva. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 54(1), 21-39. <https://doi.org/10.1016/j.ree.2024.01.002>
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L. y Martínez, F. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigum IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 216-233. <https://investigumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55>
- Universidad Central de Chile. (2023). *Proyecto Educativo Institucional 2023* [PDF]. <https://www.ucentral.cl/ucentral/site/docs/20230510/pei2023.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1994). *Declaración de Salamanca sobre Principios, Políticas y Prácticas para las Necesidades Educativas Especiales*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Declaración de Incheon: Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Informe sobre desarrollo social inclusivo*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259338>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *Guía para la inclusión y equidad en la educación*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382310>
- Wilkinson, R. G. y Pickett, K. E. (2009). *The spirit level: Why more equal societies almost always do better*. Allen Lane.



MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL INCLUSIVO

ucentral.cl