EMI

ESCALA DE MADUREZ INSTITUCIONAL DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR (EMI)

Prof. Santiago Rodríguez Ponce
Prof. Alejandro Robles Saavedra

ESCALA DE MADUREZ INSTITUCIONAL DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR (EMI).

Autores

Prof. Santiago Rodríguez Ponce
Instituto de Especialidades Pedagógicas

Prof. Alejandro Robles Saavedra
Instituto de Gestión e Industria

Universidad Austral de Chile
Sede Puerto Montt

Diseño y diagramación
Pamela Millar Álvarez

ISBN 978-956-420-037-8

Esta iniciativa cuenta con el financiamiento del proyecto institucional "Fortalecimiento de las capacidades de I+D para el Desarrollo de la Macrozona Sur Austral", códigoINID210009, proyecto ANID en ejecución por el Departamento de Desarrollo e Innovación (DDI) de la Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística(VIDCA), de la Universidad Austral de Chile.

Se autoriza la reproducción parcial de este material para fines académicos, referenciando adecuadamente la autoría.

Rodríguez-Ponce, S. y Robles-Saavedra, A. (2025). Escala de Madurez Institucional de los Procesos de Inclusión de Personas con Discapacidad en la Educación Superior (EMI). Sede Puerto Montt. Universidad Austral de Chile.

Universidad Austral de Chile Sede Puerto Montt | Instituto de Especialidades Pedagógicas

Universidad Austral de Chile Sede Puerto Montt | Laboratorio de Innovación Interdisciplinario para la Educación Inclusiva

www.pmontt.uach.cl

Universidad Austral de Chile Sede Puerto Montt | Instituto de Gestión e Industria

EMI

ESCALA DE MADUREZ INSTITUCIONAL DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN

PRESENTACIÓN

La Escala de Madurez Institucional de los Procesos de Inclusión de Personas con Discapacidad en la Educación Superior (EMI), está contextualizada en el marco de la política internacional denominada educación para todos, y particularmente a partir de la Declaración de Incheon y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, que plantea "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos". (ONU, 2015).

A nivel nacional, la Superintendencia de Educación Superior ha determinado en el marco de las orientaciones del año 2023: "Desarrollar y fortalecer políticas de inclusión y seguimiento a las trayectorias educativas de las y los estudiantes, con especial atención a los momentos de ingreso y permanencia en los programas de estudio, y al egreso, titulación y transición al mercado laboral "(Superintendencia, 2023).

En este contexto los procesos de democratización a la educación superior en el marco del acceso han generado políticas de equidad y de justicia educativa que si bien, han permitido garantizar a diferentes grupos excluidos incorporarse a la educación terciaria, por otro lado, han planteado desafíos para dar respuestas a las barreras que presentan los sistemas educativos para poder asegurar la participación y el aprendizaje (Booth, 2011), y en este sentido la permanencia y el egreso.

En esta perspectiva, la Ley N° 21091 Sobre Educación Superior plantea 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." (MINEDUC, 2018). En este sentido, el desafío de la calidad de la educación en Chile y el mundo, implica establecer modelos de inclusión pertinentes, en el marco de la heterogeneidad y autonomía de las instituciones, que más allá de la diversidad de estrategias, favorezcan el acceso y permanencia de estudiantes de grupos excluidos en la educación superior. Así, la tarea de generar mayores y mejores oportunidades para todas, y todos, implica implementar dispositivos que permitan garantizar la eficacia y eficiencia de estos procesos que permitan el aseguramiento interno de la calidad. En este sentido, un seguimiento adecuado de las políticas de promoción de la equidad requiere sistemas de información bien establecidos para identificar todos los grupos de equidad y medir el progreso en términos de acceso y graduación. (Salmi, 2020).

DISEÑO DE LA ESCALA

El diseño de esta escala de madurez institucional en el marco de los procesos de inclusión de personas con discapacidad en la educación superior pretende aportar a los desafíos globales del siglo XXI materializados a nivel internacional en los Objetivos de Desarrollo Sostenible diseñados para lograr un futuro mejor para la humanidad.[1]

Los saberes considerados para la construcción de esta escala están referidos:

1.- A los avances internacionales sobre los procesos de EDUCACIÓN INCLUSIVA, tendientes a eliminar o minimizar las barreras que limitan el ACCESO, el APRENDIZAJE y la PARTICIPACIÓN de los estudiantes con DISCAPACIDAD a la educación superior, las cuales pueden estar presente en todo el quehacer de la Institución.

2.- Los aportes que la GESTIÓN ORGANIZACIONAL entrega a la evaluación de procesos, particularmente a través de lo que se ha denominado "MADUREZ INSTITUCIONAL", concepto que hace referencia al nivel de desarrollo y logros alcanzado por las organizaciones en función de su naturaleza y el cumplimiento de sus propósitos declarados.

ESCALA

3.- Los requerimientos que la Comisión Nacional de Acreditación solicita a las Instituciones de Educación Superior en el marco del aseguramiento interno de la calidad referidos específicamente a la capacidad de AUTOREGULACIÓN y GESTIÓN DE RESULTADOS.

La escala que se presenta es una adaptación del "Modelo de Madurez de Proceso y de Empresa" de Michael Hammer, elección realizada en virtud de la mirada integral que propone el autor sobre los procesos que llevan a cabo las instituciones y a su fácil aplicación en la planificación y ejecución de las transformaciones en los procesos que se implementan. En este contexto, se analizaron los 5 facilitadores de proceso que propone Hammer en virtud de las dimensiones que cada uno de estos abarcan para adecuarlas a los procesos de inclusión.

La Escala de Madurez Institucional de los Procesos de Inclusión de Personas con Discapacidad en la Educación Superior, propone 5 dimensiones para informar y retroalimentar los procesos (Diseños de los procesos Inclusivos, Gestores de los procesos de inclusión, Responsables institucionales, infraestructura y y autoregulación), cada una está dividida en diversas subdimensiones, las cuales están operacionalizadas a través de 3 niveles de madurez con el propósito de informar sobre el estado actual de los procesos inclusivos que favorezcan la toma de decisiones a partir de las capacidades institucionales de autorregulación. El fin último de esta escala es proporcionar una directriz a la institución de educación superior sobre cómo debe mejorar y transformar sus procesos de inclusión para asegurar un nivel de calidad acorde con los lineamientos institucionales y las exigencias normativas actuales.

[1]Objetivos de desarrollo Sostenible 2015. Organización de las Naciones Unidas

DIMENSIONES

Diseño de los procesos de inclusión

Gestores de inclusión

SIONES

Responsables institucionales

Infraestructura

Autorregulación

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN

Propósito

Actores interno/externo

Documentación

Esta dimensión determina el grado de completitud de las perspectivas organizacionales, funcionales, de control y de datos que se han considerado en el diseño de los procesos de inclusión contribuyendo a que estos tengan un claro propósito.

Subdimensiones:

- **Propósito:**
  Determina que los procedimientos formales que operacionalizan el proceso han sido diseñados considerando el nivel de articulación entre las políticas inclusivas declaradas por la Institución de Educación Superior y sus actores (considerando unidades y roles).

- **Actores (Interno/Externo):**
  Se refiere a que han sido identificados todos los responsables de llevar a cabo el proceso de inclusión y particularmente aquellos responsables directamente de los estudiantes con discapacidad beneficiarios del servicio. Además, se han establecido las expectativas mutuas de desempeño

- **Documentación:**
  Obedece a la existencia, completitud y disponibilidad de las representaciones gráficas de las interacciones del proceso de inclusión, con los procesos administrativos, pedagógicos, etc. para apoyar su desempeño, gestión y oportunidades de autorregulación.

GESTORES DE INCLUSIÓN

Conocimiento

Destrezas

Comportamiento

Se refiere a la perspectiva organizacional de los procesos, particularmente evaluando la capacidad que poseen los gestores de los procesos de inclusión respecto a la realización de su trabajo, la toma de decisiones y generación de información.

Subdimensiones:

- **Conocimiento:**
  Refiere al uso, dominio y estado del arte de las conceptualizaciones y enfoques referidos a los procesos de inclusión en educación superior que tienen las personas que atienden las necesidades de apoyo de las personas con discapacidad y las que están a cargo de este servicio.

- **Destrezas:**
  Dicen relación con las capacidades para la toma de decisiones, gestión y la capacidad de autorregulación que tienen las personas que atienden las necesidades de apoyo de las personas con discapacidad y las que están a cargo de este servicio.

- **Comportamiento:**
  Hace referencia al desempeño de la función (tarea) que tienen asignada los responsables del proceso de inclusión para que otros actores que participan de las tareas de la unidad puedan hacer en forma eficaz su trabajo.

RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Identidad

Actividades

Autoridad

Se refiere a la existencia de responsabilidad por parte de la institución en la ejecución del proceso de inclusión, considerando la clara identificación de sus encargados y el grado de autoridad con el que cuentan sobre este.

Subdimensiones

- **Identidad:**
  Refiere a la vinculación y participación que tiene el encargado del proceso de inclusión con las macro unidades institucionales, y la prioridad que da al tiempo, preocupación y metas propuestas de la unidad.

- **Actividades:**
  Hacen referencia a la participación del encargado de la unidad de inclusión en la existencia y desarrollo de un Plan Estratégico de la unidad de inclusión y a su participación en la planificación estratégica de la Institución de Educación Superior

- **Autoridad:**
  El responsable del proceso de inclusión controla el presupuesto y tiene altos grados de participación en la asignación y evaluación del personal que se desempeña en la unidad.

INFRAESTRUCTURA

Sistemas de Información

Recursos Humanos

Está referida a la base de apoyo tecnológico y de personas con que se llevan a cabo las actividades que se desarrollan en el proceso de inclusión.

Subdimensiones:

- **Sistemas de Información:**
  Refiere a la existencia, características y función de un sistema tecnológico de información que colabore y apoye la gestión, la toma de decisiones y la capacidad de autorregulación que se toman en los procesos de inclusión, en función de los estándares de la institución, a la dimensión de aseguramiento interno de la calidad y la política pública.

- **Recursos Humanos:**
  Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y retribución se enmarcan en las necesidades y requerimientos y resultados del proceso de inclusión y refuerzan la colaboración entre las unidades de la Institución de Educación Superior.

AUTORREGULACIÓN

Definición

Monitoreo

Corresponde al control diagnóstico existente para el proceso de inclusión, mediante un continuo seguimiento realizado por indicadores claves establecidos con anticipación a la ejecución de este.

Subdimensiones:

Definición:
Refiere a los indicadores del proceso de inclusión y su relación con los indicadores de otras unidades de la Institución de Educación Superior en el marco de su Plan estratégico y de la política pública

Monitoreo:
Los encargados de las macro unidades y las unidades encargadas retroalimentan y actualizan periódicamente los indicadores de los resultados del proceso de inclusión, en función de los objetivos propuestos en el Plan de Trabajo, con el propósito de planificar la estrategia de la Institución de Educación Superior.

NIVELES DE MADUREZ DE LOS PROCESOS INCLUSIVOS

Madurez Operativa

Madurez Táctica

Madurez Estratégica

Madurez Operativa:

La madurez operativa establece que la organización lleva a cabo su proceso de inclusión careciendo de orientación estratégica y autorregulación. Las actividades y gestores del proceso funcionan y llevan a cabo lo que está establecido para su funcionamiento. No hay evidencia de toma de decisiones sobre la orientación del proceso sino más bien sobre las actividades cuya lógica de funcionamiento requieren de decisiones operativas. No hay generación de información que permita evaluar el desempeño del proceso.

Madurez Táctica:

La madurez táctica permite reconocer que los procesos de inclusión no solo se están llevando a cabo según una lógica operacional, sino que existe un involucramiento de gestores y responsables, otorgándole a estos la capacidad de tomar decisiones más allá de la ejecución de las actividades, sino que sobre la orientación del mismo proceso. Existe generación de información que permite diagnosticar el desempeño del proceso y con ello elaborar iniciativas de mejora continua.

Madurez Estratégica:

La madurez estratégica consiste en la conciencia de gestores y responsables en el alineamiento de la ejecución del proceso de inclusión con la política de inclusión declarada por la institución. El proceso de inclusión es parte de la orientación estratégica de la organización y por lo tanto su desempeño impactará en el alcance de los objetivos de ella.

EMI

ESCALA DE MADUREZ INSTITUCIONAL DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN

		Madurez Operativa	Madurez Táctica	Madurez Estratégica
DISEÑO DE PROCESOS DE INCLUSIÓN	**Propósito**	El proceso de inclusión no se ha diseñado completamente. No existen procedimientos. Se ejecuta de acuerdo con la experiencia de quienes están involucrados.	El proceso de inclusión se ha diseñado considerando otros procesos académicos, administrativos y sistemas de información para optimizar su desempeño.	El proceso de inclusión se ha diseñado estableciendo procedimientos, los cuales se ajustan a las características de los estudiantes y los perfiles de egreso de las carreras, cumpliendo con los principios de la política de inclusión de la institución.
	Actores interno/externo	Se han identificado a los estudiantes con discapacidad, los ajustes razonables, los perfiles de egreso de las carreras, las unidades de inclusión y reglamentos de la institución, sin definir el desempeño y expectativas de los responsables de los procesos de inclusión.	Los responsables del proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad a la Universidad y los responsables de los otros procesos de inclusión tienen definidas sus expectativas mutuas acerca del desempeño de estos.	Se han identificado todos los factores de entorno internos y externos que influyen en el proceso de inclusión. Los procesos académicos, administrativos y de inclusión tienen definidas sus expectativas mutuas acerca del desempeño de estos.
	Documentación	La documentación del proceso de inclusión es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las unidades involucradas en la ejecución del proceso.	La documentación del proceso de inclusión describe las interacciones y expectativas del proceso con los académicos y administrativos. Se incluye en la documentación las interacciones con los sistemas de información de la institución.	La documentación del proceso está disponible de forma electrónica y es utilizada para apoyar su desempeño y gestión, permitiendo analizar los cambios ambientales que lo afectan y las potenciales reconfiguraciones del proceso que sean necesarias.

		Madurez Operativa	Madurez Táctica	Madurez Estratégica
GESTORES DE INCLUSIÓN (PERTINENCIA)	**Conocimiento**	Los gestores del proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad a la Universidad son capaces de describir el proceso del que forman parte e identificar los indicadores clave del desempeño.	Los gestores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de estudiantes con discapacidad y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos académicos y administrativos. Conocen los niveles de desempeño reales y requeridos para de su actuar en el proceso.	Los gestores están familiarizados con las tendencias de los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad a la Universidad en el ámbito de la educación terciaria. Conocen como la ejecución de los proceso de inclusión, contribuye con la Política de inclusión de la Institución.
	Destrezas	Los gestores tienen capacidades de identificación de problemas asociados al funcionamiento del proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad a la Universidad.	Los gestores tienen capacidades en trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones para el proceso de inclusión de estudiantes con estudiantes con discapacidad a la Universidad.	Los gestores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio, sobre el proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad a la Institución.
	Comportamiento	Los gestores tratan de seguir el diseño del proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad a la Universidad y ejecutarlo correctamente.	Los gestores se comprometen para asegurarse de que el proceso de inclusión a la Universidad está entregando los resultados necesarios para lograr las metas Institucionales.	Los gestores reconocen señales de que el proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad a la Universidad debería cambiar y proponen mejoras al proceso contribuyendo al continuo aseguramiento interno de la calidad.

		Madurez Operativa	Madurez Táctica	Madurez Estratégica
RESPONSABLES INSTITUCIONALES DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN	**Identidad**	Los responsables del proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad no están definidos formalmente	Existen responsables formales del proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad, cuyo desempeño es evaluado según los resultados del proceso	El responsable final del proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad pertenece a las autoridades estratégicas de la institución.
	Actividades	El responsable identifica y documenta el proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable participa en planificación estratégica a nivel institucional y colabora con sus contrapartes de otras organizaciones para patrocinar iniciativas de vinculación con el medio que impacten en el proceso de inclusión.
	Autoridad	El responsable socializa el proceso e impulsa a los gestores del proceso de inclusión a hacer cambios	El responsable tiene bajo su control los sistemas de Tecnologías de la Información que apoyan el proceso de inclusión. Posee cierta autoridad sobre cambios que afecten la ejecución del proceso, las asignaciones y evaluaciones de sus gestores.	El responsable controla el presupuesto del proceso de inclusión y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de los gestores.

		Madurez Operativa	Madurez Táctica	Madurez Estratégica
INFRAESTRUCTURA	**Sistemas de información**	El proceso es apoyado por aplicaciones de automatización de oficina a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema de Tecnologías de la Información, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la institución.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares de la institución y a la dimensión de aseguramiento interno de la calidad de la política pública.
	Recursos Humanos	Los sistemas de contratación impulsan la asignación de los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo y reconocimiento profesional enfatizan las necesidades y los resultados del proceso de inclusión, y los equilibran con las necesidades de la institución	Los sistemas de contratación, desarrollo y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración con otras organizaciones territoriales relacionadas con los procesos de inclusión.

		Madurez Operativa	Madurez Táctica	Madurez Estratégica
AUTORREGULACIÓN	**Identidad**	El proceso tiene algunos indicadores definidos para evaluar su desempeño.	Los indicadores definidos para el proceso tienen asociadas metas que contribuyen a evaluar el desempeño de toda su ejecución.	Los indicadores definidos permiten evaluar la efectividad de la política de inclusión de la institución, en el marco de los procesos de aseguramiento de la calidad de la política pública.
	Actividades	No existe un monitoreo del resultado de los indicadores cuyo propósito es la autorregulación de la ejecución del proceso.	Existe un monitoreo. Los responsables presentan los indicadores a los gestores de proceso de inclusión para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Existe una revisión periódica de los indicadores del proceso, permitiendo una evaluación de la efectividad de la política de inclusión de la institución. La revisión entrega información valiosa para la autorregulación del proceso y la planificación futura de la política de inclusión.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

a Aseguramiento de la Calidad

"El sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad institucional debe abarcar la totalidad de las funciones que la institución desarrolla, así como las sedes que la integran y deberá aplicarse sistemáticamente en todos los niveles y programas de la institución de educación superior. Los mecanismos aplicados deberán orientarse al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional. Ley N° 20.129: Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

g Gestión de Procesos (BPM)

Es una disciplina que relaciona las áreas de la informática, administración de empresas, ingeniería de producción y sistemas de información. Las organizaciones que gestionan sus procesos buscan documentarlos y mejorarlos con el apoyo de la implementación de tecnologías de la información (Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., & Reijers, A. H. (2018). Fundamentals of business process management. Springer-Verlag.).

Inclusión

"…la inclusión se concibe como un conjunto de procesos orientados a eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todo el alumnado. Las barreras, al igual que los recursos para reducirlas, se pueden encontrar en todos los elementos y estructuras del sistema." Ainscow, & Booth, 2000, p. 11

Modelo de Madurez

Un modelo de madurez corresponde a una secuencia de niveles de madurez entorno a una clase u objeto. Permite representar la evolución deseable que deberá tener el objeto o clase a lo largo de diferentes etapas. Estos objetos son normalmente asociados a organizaciones y a procesos.

La etapa base en estos modelos corresponde, por ejemplo, a una organización que posee pocas capacidades para el dominio que se está analizando. A medida que avanza en las etapas, significa la presencia de un camino de constante evolución de estas capacidades hasta llegar a un nivel de madurez en particular (Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management: A procedure model and its application. Business & information systems engineering, 1, 213-222.)

BIBLIOGRAFÍA

1. Ainscow, & Booth, (2000) Índice de Inclusión.

2. Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management: A procedure model and its application. Business & information systems engineering, 1, 213-222

3. Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., & Reijers, A. H. (2018). Fundamentals of business process management. Springer-Verlag

4. Hammer, M. 2007. La Auditoría de Proceso. Harvard Business Publishing Corporation.

5. Ley N°. 20.129/ 2018: Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

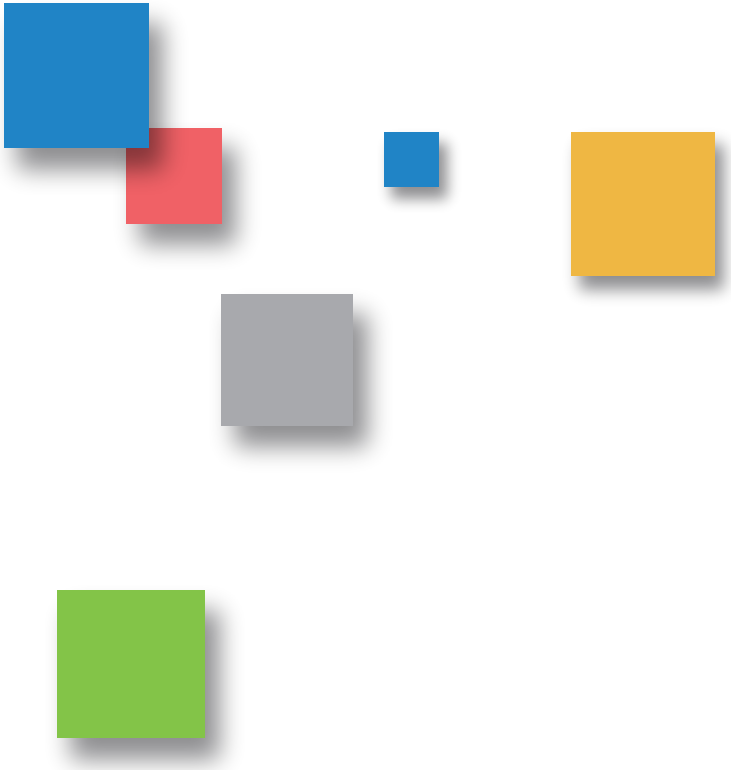
6. ONU. Declaración de Incheon. (2015) Objetivo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

7. Salmi, J & D'Addio (2020). Policies for achieving inclusion in higher education, Policy Reviews in Higher Education.

8. Superintendencia de educación superior. (2023). Recomendaciones y orientaciones del Consejo Asesor en salud mental para la educación superior Eje 1. trayectorias académicas y procesos formativos

9. Van der Aalst, W. M. (2013). Business process management: a comprehensive survey. International Scholarly Research Notices, 2013(1), 507984.

Nota: El uso del género masculino en este texto es solo una convención lingüística y no implica discriminación ni exclusión hacia personas de género femenino o no binario.



Universidad Austral de Chile
Sede Puerto Montt
Instituto de Especialidades Pedagógicas

Universidad Austral de Chile
Sede Puerto Montt

Laboratorio de Innovación Interdisciplinario para la Educación Inclusiva

www.pmontt.uach.cl

Universidad Austral de Chile
Sede Puerto Montt
Instituto de Gestión e Industria