



# **MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE RETENCIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR: SIGNIFICACIONES, IMPLICACIONES Y DESAFÍOS**

Proyecto FONDEF IT17I1006 “Un sistema nacional de protección de trayectorias educativas: disminuyendo la exclusión educativa en la enseñanza escolar y previniendo la deserción en educación superior”

Marzo 2020

<b>1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>2</b>
2.1	Técnicas de producción y análisis de la información .....	3
2.2	Contexto del estudio de casos .....	4
<b>3</b>	<b>Significaciones, condiciones de posibilidad y desafíos en el diseño de estrategias de retención en educación superior: la visión de los actores</b> .....	<b>7</b>
3.1	El sujeto/objeto de las estrategias de retención: la recurrente tensión entre focalización y universalismo.....	8
3.2	El objetivo de las estrategias de retención: la permanente impugnación entre acompañamiento y autonomía.....	8
3.3	Las estrategias de retención deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes.....	8
3.4	El sentido de pertenencia de los estudiantes influye en el éxito de las estrategias de retención..	9
3.5	Las estrategias de retención deben articularse con las iniciativas orientadas a mejorar las tasas de graduación y la titulación oportuna .....	9
3.6	La “experiencia de vida” como factor para prevenir la deserción.....	9
3.7	Es preciso complejizar el concepto y sentido que tiene la deserción en educación superior.....	10
3.8	Es necesario fortalecer la articulación entre las IES durante el diseño de las estrategias de retención.....	10
3.9	El cambio cultural en las IES como precondition para el éxito de las estrategias de retención .	10
3.10	El rol de los docentes es clave para estrategias de retención efectivas .....	11
3.11	Se requieren cambios estructurales para implementar estrategias de retención sustentables en el tiempo .....	11
<b>4</b>	<b>Buenas prácticas de retención en educación superior: recomendaciones a partir de la experiencia nacional e internacional</b> .....	<b>12</b>
4.1	Transición a la educación superior.....	12
4.2	Desarrollo integral de los estudiantes .....	13
4.3	Servicios académicos .....	15
<b>5</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>18</b>
<b>7</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>19</b>

## 1 Introducción

La equidad e inclusión son desafíos constantes que enfrentan las Instituciones de Educación Superior (IES) y los gobiernos nacionales a través de las políticas que diseñan e implementan. Varios informes (IESALC-UNESCO, 2006; OECD, 2013; PNUD-UNESCO, 2006) han destacado los problemas y desafíos que conllevan estos esfuerzos, junto con entregar algunas sugerencias para mejorar las tasas de retención, graduación y titulación oportuna. La masificación de la matrícula, junto con el crecimiento inorgánico de instituciones, ha generado nuevas formas de exclusión que se traducen principalmente en más complejas formas de desigualdad en el acceso y durante el proceso formativo. Sin embargo, lo anterior también ha significado un aprendizaje para las IES en relación con cómo apoyar a una población más heterogénea de estudiantes a completar un programa de estudio en educación superior. Estos aprendizajes revelan esfuerzos institucionales de gran magnitud que permiten repensar las iniciativas y políticas orientadas a mejorar la equidad e inclusión.

En ese sentido, el presente informe busca contribuir al mejoramiento de los procesos de diseño e implementación de estrategias de retención que desarrollan las IES en Chile. Para ello, el informe presenta un conjunto de “buenas prácticas” que derivan del estudio de caso en seis IES chilenas, así como también de la experiencia nacional e internacional (ver informe I y II), Asimismo, y a partir del análisis de las entrevistas con los actores institucionales (encargados de los programas y estudiantes), se exponen las principales temáticas relacionadas con el fenómeno de la deserción y la implementación de estrategias de retención en educación superior. Así, el estudio de caso da cuenta de las complejidades que experimentan los actores institucionales durante el diseño e implementación de las estrategias, junto con los desafíos que emergen a partir de esta experiencia.

En ese contexto, el informe se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se describe la metodología utilizada en el estudio de caso, es decir, los métodos de selección de los casos, y las técnicas de producción y análisis de la información. En segundo lugar, se presenta el contexto de cada caso, con especial énfasis en el perfil de los estudiantes y los propósitos institucionales en esta materia. En tercer lugar, se describen los principales temas que emergen de la visión de los actores de las IES en relación con la implementación de las estrategias de retención. Estos temas son la base de las recomendaciones que se presentan en el informe. En cuarto lugar, se presentan las buenas prácticas de retención que derivan del estudio de caso en seis IES chilenas, en conjunto con el análisis de la experiencia nacional e internacional (ver informes previos). En el anexo, además, se encuentran algunas de las citas utilizadas para el análisis temático del estudio de caso. Ellas sustentan las significaciones, condiciones y desafíos de las estrategias de retención en las instituciones estudiadas, así como también las buenas prácticas identificadas.

## 2 Metodología

La selección de los casos que componen la muestra de instituciones tuvo en consideración los siguientes criterios:

- Tipo de IES (Universidad, IP y CFT), propiedad (pública y privada) y ubicación geográfica.
- Tasas de retención sobre el 70% (solo un caso estuvo por debajo de dicho promedio).
- Nivel de acreditación, escogiéndose niveles altos y medios, entendiendo nivel alto entre 6 y 7 años y nivel medio entre 4 y 5 años de acreditación.

- Procesos de selección que consideran no solo el uso de instrumentos de selección, como la PSU, sino también procesos más inclusivos destinados a identificar “talentos” en una población más diversa de estudiantes.
- Población estudiantil proveniente de distintos tipos de establecimientos escolares de enseñanza secundaria.

En general, se seleccionaron instituciones cuya gestión institucional les ha permitido desarrollar estrategias de retención integrales y consistentes en el tiempo, con resultados que han contribuido a mejorar gradualmente las tasas de retención.

## **2.1 Técnicas de producción y análisis de la información**

### **Entrevistas semiestructuradas**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos actores relevantes por cada Institución participante, elegidos específicamente por tener cargos de coordinación y gestión en programas de acompañamiento o inserción a la vida universitaria. De esa manera, en total se realizaron 15 entrevistas, las que fueron coordinadas telefónicamente y por correo electrónico, según la disponibilidad de los entrevistados, y tuvieron una duración de aproximadamente una hora. Se escogió la técnica de entrevista semiestructurada porque permite el uso de preguntas flexibles útiles para profundizar en ciertos aspectos relevantes para responder a las preguntas de investigación (Taylor & Bogdan, 1990).

### **Entrevista grupal**

Para conocer la perspectiva de los estudiantes como usuarios de las estrategias que se desarrollan en las instituciones se utilizó la entrevista grupal. Esta herramienta cualitativa consiste en reuniones participativas donde los colaboradores conversan abiertamente sobre un tema inducido por un moderador en un ambiente informal para conocer distintas perspectivas. El objetivo es generar la interacción entre distintos actores y analizarla a medida que se va desarrollando para identificar distintas posiciones de un problema o fenómeno a través de esta interacción (Hernández Sampieri et al., 2014). Esta técnica busca la construcción de significado a nivel grupal, por lo que la identificación de elementos importantes reside en la confluencia u oposición de opiniones entre los participantes.

Se realizaron seis entrevistas grupales en la que participaron un total de 24 estudiantes. El contacto con ellos fue gestionado por los propios participantes de las entrevistas individuales (responsables de programas de retención). Ellos organizaron el día y la hora de cada entrevista grupal convocando a aproximadamente 4-5 estudiantes a las dependencias de cada institución. Los estudiantes seleccionados para la entrevista grupal en su mayoría habían participado en los programas de apoyo.

### **Análisis temático**

Las entrevistas fueron analizadas siguiendo las orientaciones de la técnica denominada análisis temático. Se tomó esta decisión puesto que este enfoque permite la producción e interpretación de temas centrales y el análisis de tópicos en vez de experiencias individuales (Joffe, 2011). En ese sentido, se construyó un sistema de códigos cuyas categorías de análisis fueron definidas principalmente de manera inductiva a partir de la lectura de un subconjunto de entrevistas. Luego, se codificaron todas las entrevistas y se elaboraron informes para cada caso, incluyendo las entrevistas realizadas a los estudiantes y a los encargados de los programas. De esta forma, los textos producidos permitieron la reconstrucción de los contextos y temáticas asociadas a las

estrategias de retención, las cuales contribuyeron a responder las preguntas de investigación del estudio de caso.

## 2.2 Contexto del estudio de casos

A continuación, en la Tabla 1, se entrega un resumen de las Instituciones que participaron en el estudio de casos.

**Tabla 1 Indicadores de desempeño institucional y estudiantil de los casos seleccionados**

Tipo de Institución	Admisión	Nombre Institución	Región (sede principal)	Años Acreditación	Promedio retención sedes 2017	Promedio puntaje PSU matemática 2019	Promedio puntaje PSU lenguaje 2019
U CRUCH	SUA	Universidad 1	9	5	80,3%	541,2	540,3
U CRUCH	SUA	Universidad 2	5	6	77,2%	593,0	548,5
U CRUCH	SUA	Universidad 3	7	5	84,1%	497,7	554,76
IP	NO SUA	Institución 4	8	3	67,8%	-	-
IP	NO SUA	Institución 5	13	7	81,6%	-	-
CFT	NO SUA	Institución 6	13	7	74,2%	-	-

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores de admisión DEMRE 2019

### Universidad 1

La institución es una universidad estatal de tamaño medio, con acreditación alta, medianamente selectiva y con una tasa promedio de retención en primer año de 80,3%. El perfil del estudiante que es usuario de los programas de apoyo se caracteriza por proceder de zonas rurales y aledañas (17%)<sup>1</sup> y por haber cursado educación media en liceos técnicos profesionales (8,4%). Para la institución, estos son los estudiantes prioritarios de las estrategias o programas de apoyo puesto que no cuentan con las competencias y habilidades necesarias para cumplir con las exigencias de los programas de estudio.

Esta institución se caracteriza por declarar entre sus propósitos institucionales la necesidad de mejorar la inserción de sus estudiantes y fortalecer los procesos de acompañamiento hasta el tercer año. Las acciones que realizan tienen como objetivo la retención de estudiantes y el progreso formativo en el desarrollo de la carrera con el fin de que el estudiante tenga el apoyo necesario para afrontar posibles dificultades. Para eso la institución genera mecanismos de evaluación que arrojan insumos que permiten identificar cuadrantes con perfiles de estudiantes que requieren apoyos de distinta índole.

Los profesionales que trabajan en las estrategias son de diversas áreas, entre las que se encuentra psicólogos, ingenieros, trabajadores sociales, educadores diferenciales, docentes y sociólogos. Se realizan diagnósticos a los estudiantes con el objetivo de detectar debilidades formativas para elaborar planes de acompañamiento e inserción a la vida universitaria. Actualmente, la institución está enfocada en mejorar los indicadores de retención para lo cual están realizando estudios desde el área de acompañamiento y el programa PACE.

### Universidad 2

La institución es una universidad privada con alta acreditación, medianamente selectiva, y con una tasa promedio de retención en primer año de 77,2%. Los estudiantes que participan de las estrategias provienen principalmente de sectores socioeconómicos bajos y entre un 75% y 80%

<sup>1</sup> La información correspondiente a zonas rurales, dependencia del establecimiento de origen y si corresponde a modalidad técnico profesional de las tres primeras instituciones (SUA) es obtenida a partir de registros de admisión DEMRE para el año 2019.

estudia con gratuidad o es beneficiario de becas. De los estudiantes que son usuarios de los programas, el 13,6% proviene de la educación técnico profesional y un 9,4% de zonas rurales. Además, en su mayoría cursaron su educación secundaria en establecimientos educacionales de dependencia particular subvencionada (55,6%) y provienen de distintas regiones del país.

Entre los propósitos institucionales destaca el esfuerzo por anticipar los problemas de los estudiantes que los podría llevar a desertar. De esa forma, elaboran estrategias con el objetivo de mejorar el rendimiento académico y el logro de aprendizaje de los estudiantes. Replican iniciativas que proponen con determinados grupos de estudiantes (por ejemplo, PACE) a otros estudiantes que lo requieran. Por ende, uno de los grandes propósitos institucionales es generar retención a partir del mejoramiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes. En esa línea, la institución mantiene contacto permanente con otras instituciones que presentan las mismas características y desafíos, así como también con similares lineamientos estratégicos y programas de apoyo. Esto le permite estar constantemente revisando sus iniciativas en función de los análisis comparativos que realizan. De esta manera, la institución evalúa constantemente su trabajo con el fin de ir adecuándolo a las necesidades de los estudiantes y proyectarse para dar continuidad a los planes de mejora implementados.

Los profesionales encargados de las estrategias se identifican a partir de un equipo de psicólogos orientados en trabajar dos principales focos: enseñanza media y educación superior. Este equipo mantiene constantemente reuniones con actores institucionales de la sede central para aunar criterios y lineamientos entre sedes.

### **Universidad 3**

La institución es una universidad privada con alta acreditación, medianamente selectiva y con una tasa promedio de retención de primer año de 84%. Los estudiantes que utilizan las estrategias de retención se caracterizan por provenir de sectores rurales (24%), principalmente de liceos municipales (44,3%) y particulares subvencionados (50,7%), además de pertenecer a familias de ingreso socioeconómico bajo y ser la primera generación en estudiar dentro de ellas.

Dentro de los propósitos institucionales se encuentra la permanencia de los estudiantes, vinculado a su desarrollo integral y la calibración entre el nivel de conocimientos con el que ingresan versus el que egresan. Para responder a ello, la institución cuenta con una diversidad de programas de acompañamiento a estudiantes, como tutorías, apoyos de diversas asignaturas, estrategias cognitivas, además de mantener un especial foco en aspectos relacionados con la inclusión de estudiantes en situación de discapacidad. Además, la universidad mantiene un trabajo constante con otras IES en el que se comparten experiencias, así como también colaboran con instituciones extranjeras.

Entre los profesionales que realizan tutorías y dirigen los acompañamientos para el mejoramiento del aprendizaje e integración de los estudiantes, se encuentran psicólogos, docentes y académicos, quienes se encargan de la coordinación de las estrategias con distintos profesionales de la universidad, entre facultades y con otros actores relevantes. El equipo está en constante conversación con miras a fortalecer los programas existentes.

### **Institución 4**

Es una institución privada con acreditación media y con una tasa de retención promedio de 67,8%. Los estudiantes usuarios de los programas de apoyo se caracterizan por trabajar y estudiar al mismo tiempo, y en su mayoría son estudiantes que pertenecen a los quintiles económicos más bajos.

Dentro de sus propósitos institucionales se encuentra priorizar la formación de sus estudiantes, enfocándose en la contribución que ellos pueden hacer al ámbito técnico profesional. De igual forma, promueven como propósito el logro de una cantidad de matrículas al año como meta, para sustentar los proyectos que van diseñando con el objetivo de ir empleándolos y generar una buena retención de estudiantes. Para ello, las estrategias de retención se basan en las demandas que presentan los estudiantes, específicamente psicológicas y económicas. Mantienen un alto interés en sus estudiantes por lo que, si estos no se acercan a los departamentos de apoyo, se generan las instancias para que las conozcan.

En esa línea, la institución promueve canales de comunicación permanente entre sus profesionales, entregando oportunidades de acompañamiento en distintos ámbitos para que los estudiantes accedan a ellos y, por ende, generando cohesión y pertenencia en la institución. Así, cuenta con un Plan de Mejora Institucional que orienta las distintas actividades de apoyo para los estudiantes, y se han creado departamentos de desarrollo docente con el objetivo de mejorar la gestión académica. Los profesionales que componen los equipos de apoyo se conforman por educadores diferenciales y psicólogos quienes monitorean y trabajan constantemente en las estrategias que se aplican para abordar la permanencia de estudiantes.

### **Institución 5**

La institución es privada de tamaño mayor, con sedes en distintas partes del país, con alta acreditación, escasamente selectiva y con una tasa promedio de retención en primer año de 81,6%. El estudiante se caracteriza por ser primera generación de su familia que estudia en educación superior, y en muchos casos ingresan con el beneficio de gratuidad.

Como propósito institucional el IP se propone generar permanencia y titulación oportuna en todos los estudiantes que acceden. Además, se orienta a establecer un vínculo con el mundo laboral de forma que los estudiantes que egresan sean un aporte para el contexto actual y las empresas que lo requieran. Para ello, la institución genera perfiles de estudiantes donde categorizan sus necesidades y, a partir de ello, elaboran planes de apoyo orientados a satisfacer sus requerimientos. En dicha clasificación se apunta con mayor énfasis a determinados perfiles de estudiantes que ingresan y, en consecuencia, se elaboran planes atingentes a la realidad estudiantil. Las medidas elaboradas se van probando y extrapolando a distintas sedes, de forma de alinear las estrategias para abordar distintos contextos. Además, han definido un perfil de ingreso de estudiantes donde se caracterizan sus competencias de entrada a través de una evaluación diagnóstica que tiene como objetivo identificar aquellos estudiantes que requieren nivelación. Asimismo, se puede orientar el trabajo respecto a quienes necesiten un reforzamiento en asignaturas que integren competencias básicas. La institución permanentemente está realizando seguimiento a los resultados que obtienen mediante una plataforma web que organiza la gestión de los procesos, y de esa forma, van evaluando sistemáticamente la eficacia y eficiencia en las metodologías que aplican en la formación académica.

Los profesionales que componen las unidades de análisis de la información levantada y desarrollan las estrategias se caracterizan por pertenecer a perfiles docentes, psicólogos e ingenieros, así como estudiantes avanzados en sus carreras que participan como tutores y trabajan en conjunto con los equipos de profesionales.

### **Institución 6**

Es una institución privada con sedes a lo largo del país, no selectiva y presenta una tasa promedio de retención en primer año de 74,2%. Sus estudiantes pertenecen a niveles

socioeconómicos medio-bajo, y en muchos casos son primera generación que ingresa a la educación superior. Además, asisten estudiantes de diversos grupos etarios, quienes egresan del sistema escolar directamente a la educación superior, y quienes poseen trayectorias laborales que necesitan un sostén académico para su desarrollo profesional.

Para responder a lo anterior, la institución ofrece servicios de distinta índole. Por una parte, desarrolla iniciativas orientadas al manejo del estrés, frustración y salud mental. Además, aplica un sistema de seguimiento para evaluar el rendimiento académico de los estudiantes. Por tanto, la institución cuenta con un sistema de apoyo a la progresión académica cuyo objetivo es apoyar a los estudiantes de forma personalizada en distintos ámbitos. Asimismo, realizan análisis de indicadores de deserción para ir monitoreando los procesos académicos y tener un registro explicativo sobre los posibles factores que lo causan. Por ende, entre los propósitos institucionales se encuentra impartir educación técnica de nivel superior formando personas con valores que puedan integrarse al mundo laboral y a la sociedad de manera óptima. Posee un Modelo Curricular que fija los ejes prioritarios para el desarrollo de estrategias que garanticen un proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de bases teóricas y metodológicas que definan el alcance y perfil del estudiante. Este CFT busca cumplir con los requerimientos y necesidades laborales por lo que su propuesta es brindar una experiencia integral para sus estudiantes apoyándolos desde un inicio en su desarrollo formativo.

La articulación de las distintas unidades de la institución se produce a través del área académica que dirige todas las sedes a nivel nacional, por ende, se gestiona el trabajo de la organización a partir de los lineamientos que se generan desde ahí. Se constituye como desafío para la institución el instalar una cultura orientada a la constante adaptación de los procesos para alinearlos a lo largo de todas las sedes que posee. Los profesionales que participan de estas instancias se componen por perfiles ingenieros, docentes y psicólogos.

### **3 Significaciones, condiciones de posibilidad y desafíos en el diseño de estrategias de retención en educación superior: la visión de los actores**

En esta sección se presentan las principales temáticas derivadas del análisis de las entrevistas a los participantes (encargados de programas y estudiantes usuarios) del estudio de caso en seis IES en Chile. El análisis se enfocó en identificar los temas transversales en relación con las experiencias previas de los participantes asociadas al diseño, implementación y participación en las estrategias de retención. Asimismo, puso atención a los desafíos que emergen a partir de dicha experiencia de vida en conjunto con las proyecciones, condiciones de posibilidad y necesidades sociales, culturales y económicas de las instituciones.

Es necesario advertir, además, que estos temas no buscan profundidad (interpretación analítica para sustentar una teoría), sino más bien amplitud para conectar con el sentido y las significaciones que construyen los actores en relación con la promoción de estrategias/iniciativas/programas de retención. Así, los temas que sustentan las “buenas prácticas” se resumen bajo estos once enunciados<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> En el anexo se encuentran algunas de las citas que sustentan estos enunciados y las buenas prácticas de las IES en relación con la retención de estudiantes.

### **3.1 El sujeto/objeto de las estrategias de retención: la recurrente tensión entre focalización y universalismo**

Si bien las estrategias de retención apuntan a aquellos estudiantes con mayor probabilidad de desertar, es decir, provenientes de un sector social de clase baja o con escaso capital cultural, poco a poco se ha reconocido la importancia de apoyar al conjunto de estudiantes que ingresan a la educación superior. Así, las IES han ido desarrollando una variedad de iniciativas que no solo se preocupan de un subconjunto de estudiantes, sino de todos aquellos que necesitan apoyo, más allá del rendimiento académico previo. Al respecto, se ha reconocido la necesidad de diseñar estrategias transversales dedicadas a apoyar permanentemente a los estudiantes durante todo el proceso formativo (no solo durante el primer año). En otras palabras, la variedad de “sujetos” que ingresan a la educación superior ha significado un cambio del “objeto” al que apuntan las estrategias de retención. Se trata de iniciativas que piensan más allá de las desventajas puntuales o de las falencias previas en la formación de los estudiantes. Eso no significa, por cierto, la eliminación de estrategias focalizadas, sino la apertura a problemáticas diversas que se manifiestan transversalmente.

### **3.2 El objetivo de las estrategias de retención: la permanente impugnación entre acompañamiento y autonomía**

Las estrategias de retención buscan apoyar a los estudiantes durante el proceso formativo, principalmente en los primeros años. Dicho acompañamiento incluye una serie de actividades que afectan el rendimiento académico, pero también el comportamiento y modo de pensar de los estudiantes. Por tanto, es posible sostener que ocurre una tensión entre el acompañamiento y la promoción de la autonomía individual. Si bien las estrategias de retención buscan apoyar a los estudiantes en distintos aspectos (académico y psicoeducativo), también deben promover la autonomía entre los estudiantes, es decir, la adquisición de habilidades que les permitan tomar “buenas” decisiones. Ambos objetivos habitualmente se encuentran en tensión porque los estudiantes se acostumbran al apoyo permanente y no desarrollan la habilidad de resolver problemas por su cuenta. Esta tensión es compleja y requiere de un análisis integral respecto de los límites entre acompañamiento y autonomía, pensando en el profesional que egresa (resultados de aprendizajes definidos en el perfil de egreso de la carrera) y en el ciudadano que vive en sociedad.

### **3.3 Las estrategias de retención deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes**

Las instituciones han asumido que la heterogeneidad de estudiantes que ingresan a la educación superior las obliga a diseñar estrategias que se adapten rápidamente a las diferentes necesidades que ellos presentan. Eso implica un trato personalizado con los estudiantes para identificar las necesidades y, a su vez, estrategias flexibles que respondan a ellas de manera oportuna. Así, la flexibilidad de las estrategias depende principalmente de la capacidad institucional de definir espacios de colaboración sistemática con los estudiantes que vaya más allá de las exigencias del control externo. Las instituciones requieren conformar espacios (diferentes a las encuestas de satisfacción) que permitan generar información relevante y oportuna para la adaptación y ajustes de las estrategias. Los beneficios de diseñar estrategias que se adapten rápidamente a las demandas de los estudiantes no solo radican en mejores tasas de retención, sino también en el fortalecimiento del sentido de pertenencia (ver siguiente punto).

### **3.4 El sentido de pertenencia de los estudiantes influye en el éxito de las estrategias de retención**

Las instituciones promueven acciones conjuntas con los estudiantes con miras a fortalecer el sentido de pertenencia entre ellos. Una forma de promover lo anterior es a través de la co-construcción de las estrategias de retención, como se vio anteriormente. Esto conduce a la constitución de espacios y relaciones de confianza entre los estudiantes y los encargados de los programas de apoyo. De esa forma, se constituyen comunidades que permiten generar apoyos de distinta índole, mejorando asimismo la efectividad de las estrategias retención. El sentido de pertenencia refiere a la densidad de las relaciones entre los estudiantes y el resto de la institución. Se basa en la legitimación de ciertos imaginarios que emergen durante el proceso formativo, tales como las expectativas de éxito. Cuando se imagina un futuro en que los obstáculos pueden ser superados, entonces hay un vuelco en el sentido que los estudiantes le atribuyen a la institución y sus procesos. Si los estudiantes creen firmemente que pueden egresar y titularse es porque sienten que hay una institución, con sus procesos, dispositivos y actores, que los apoya, que los legitima como estudiantes exitosos y como seres sociales capaces de enfrentar el mundo laboral y cívico.

### **3.5 Las estrategias de retención deben articularse con las iniciativas orientadas a mejorar las tasas de graduación y la titulación oportuna**

Las instituciones si bien se enfocan en desarrollar estrategias para retener a sus estudiantes, eso no es suficiente para cumplir con los propósitos institucionales. Dadas las presiones externas, principalmente de la acreditación institucional y de algunas carreras, las instituciones también definen estrategias para mejorar la titulación oportuna de los estudiantes. Es importante señalar que estos esfuerzos van en paralelo con las reflexiones sobre la duración de las carreras. Se sostiene habitualmente que la titulación oportuna depende de la estructura curricular de las carreras, culpando a la carga académica como uno de los factores del retraso en la titulación. De esta forma, la discusión sobre la retención de estudiantes no solo debe enfocarse en el acceso y desarrollo integral de los estudiantes, sino también en los procesos de titulación y, por cierto, de inserción laboral. Las estrategias de retención son un subconjunto de actividades orientadas a potenciar el proceso formativo. Esta preocupación institucional ha aumentado a partir de la gratuidad, la que financia la duración formal de la carrera.

### **3.6 La “experiencia de vida” como factor para prevenir la deserción**

Los estudiantes que ingresan a la educación superior se enfrentan con múltiples desafíos. Una de las premisas de las estrategias de retención dice relación con que los estudiantes que son primera generación en ingresar a la educación superior no conocen (“saber”) lo que implica cursar un programa de estudio y ello tendría consecuencias en el desempeño académico. El énfasis, sin embargo, no debiera ponerse solamente en el conocimiento (materias necesarias para lograr el éxito académico), sino también en la experiencia misma, es decir, en las relaciones sociales que se generan en las IES. No se trata de saber cómo funciona el sistema, sino de experimentar las condiciones que la configuran, y a partir de allí reflexionar sobre el proceso formativo en su conjunto. Si bien es importante fortalecer los conocimientos y habilidades previo al ingreso y durante el proceso formativo, también es relevante que los estudiantes experimenten lo que implica estudiar una carrera en una institución de educación superior.

### **3.7 Es preciso complejizar el concepto y sentido que tiene la deserción en educación superior**

Las instituciones han ido gradualmente transitando desde una concepción de la deserción basada en el fracaso hacia una idea más compleja de la misma. El foco no es retener a los estudiantes (a pesar de las presiones vía indicadores de desempeño institucional que ejerce el control externo), sino proveer a los estudiantes de herramientas que les permita tomar buenas decisiones. Y si la decisión del estudiante es abandonar el programa para irse a otra institución, entonces eso es, aunque suene paradójico, un logro (porque el estudiante está siguiendo sus intereses profesionales) más que un fracaso. En ese sentido, las instituciones en vez de enfocarse en el dato de deserción buscan entender las razones complejas y a veces contradictorias que explican la deserción.

Por otra parte, los estudiantes cuestionan que la deserción sea simplemente un fracaso individual y critican los procedimientos institucionales respecto de la selección de estudiantes. La deserción, visto de esta manera, no es responsabilidad de los estudiantes, sino también de las instituciones que permiten el ingreso de estudiantes con escasas competencias y habilidades para cursar un programa de estudio en educación superior. El problema, por tanto, es hasta qué punto las estrategias de retención son capaces de intervenir en instituciones cuyos procesos de admisión no son selectivos. Esta mirada se contrapone, por cierto, a la postura que apoya el ingreso masivo de estudiantes y que son las IES las responsables de nivelar y titular a los estudiantes por medio de mejores procesos de selección (detectar talentos) y estrategias de retención.

### **3.8 Es necesario fortalecer la articulación entre las IES durante el diseño de las estrategias de retención**

Las IES diseñan estrategias que se basan en principios y procesos comunes. Sin embargo, hay pocas instancias formales y sistemáticas en que las IES comparten las experiencias, o bien en que diseñen estrategias de retención en conjunto. En ese sentido, es posible sostener que se está perdiendo el valor estratégico del trabajo colaborativo a nivel institucional. Si bien en ocasiones las IES comparten las experiencias y los desafíos en esta temática, dichos espacios se dedican exclusivamente a evaluar *ex post* el impacto y sentido de las estrategias de retención. Así, la competencia por estudiantes conduce a que las IES se enfoquen en sus propios procesos sin observar detenidamente el trabajo de las otras instituciones en materia de retención.

### **3.9 El cambio cultural en las IES como precondition para el éxito de las estrategias de retención**

La implementación de nuevas estrategias de retención requiere de ajustes y cambios institucionales. Estos cambios no solo implican nuevos equipos, procesos, protocolos y tecnologías, sino también una “nueva cultura” institucional. Lo anterior conduce, por tanto, a la valoración de los esfuerzos que se realizan en términos de inclusión y permanencia de los estudiantes. Así, por ejemplo, la introducción de una nueva tecnología de seguimiento de estudiantes no solo requiere capacitar a los profesionales que la utilizarán, sino también que el conjunto de la institución reconozca el sentido estratégico que ocupa dicha tecnología en la producción de valor en los procesos académicos de la institución. Una cultura orientada a la equidad, inclusión y calidad es condición de posibilidad para una efectiva implementación de las estrategias.

### **3.10 El rol de los docentes es clave para estrategias de retención efectivas**

Los docentes/académicos juegan un papel fundamental al momento de implementar las estrategias de retención. Ellos son quienes conviven con los estudiantes, interactúan con ellos y los evalúan. Por tal motivo, los docentes son el “puente” entre las necesidades de los estudiantes y las estrategias de retención: ellos pueden detectar el riesgo de deserción entre los estudiantes. Esto requiere que los docentes adquieran nuevas herramientas pedagógicas y, además, que se comprometan con los objetivos de las estrategias de retención. No solo se trata de perfeccionar a los docentes en relación con las competencias y habilidades, sino también que participen activamente en la cultura de equidad, inclusión y calidad de las instituciones. Esto es relevante y un desafío permanente en la medida que los docentes también han aumentado significativamente durante los últimos años, cuestión que se traduce en un perfil diverso (en términos de edad, género, profesión, etcétera) y con diferentes intereses y expectativas.

### **3.11 Se requieren cambios estructurales para implementar estrategias de retención sustentables en el tiempo**

Los actores institucionales señalan que el factor vocacional es relevante para analizar la deserción de estudiantes. Esto requiere, más que mayor información para tomar decisiones (ingresos por carrera, costo, entre otros), lo que se ha denominado “asimetrías de información”, pensar en una estructura de títulos y grados que permita la movilidad inter e intra institucional. En otras palabras, el desafío es contar con una estructura curricular, planes de estudio y carga académica que favorezca los cambios de carrera con reconocimiento de aprendizajes previos. De esa forma, los estudiantes tienen la posibilidad de explorar distintos intereses y luego decidir lo que les gusta en función de dicha experiencia. En ese sentido, la deserción vinculada con factores vocacionales podría reducirse o al menos adquirir otro sentido. La vocación ya no estaría ceñida a un momento particular (por ejemplo, al rendir la PSU), sino que podría desarrollarse en distintas etapas del proceso formativo. Para ello, el sistema requiere cambios estructurales que son materia de ley, principalmente lo relacionado con los títulos y grados.

## 4 Buenas prácticas de retención en educación superior: recomendaciones a partir de la experiencia nacional e internacional

Esta sección presenta un conjunto de buenas prácticas relacionadas con la retención de estudiantes en educación superior. El objetivo de esta sistematización es contribuir a la mejora continua de los procesos de diseño e implementación de las estrategias de retención y entregar insumos para la reflexión política e institucional en educación superior. Estas recomendaciones han sido elaboradas a partir del análisis de la evidencia internacional y nacional, así como también teniendo en consideración los resultados del estudio de caso detallado en la sección anterior. En particular, se trata de orientaciones que derivan de aquellas estrategias que han tenido éxito en reducir la deserción de estudiantes y, además, aquellas ampliamente valoradas por los propios actores institucionales.

Las estrategias han sido organizadas en tres dimensiones (siguiendo la estructura de los informes previos). La primera se enfoca en aquellas prácticas que buscan mejorar la equidad en el acceso a la educación superior. La segunda refiere a aquellas estrategias cuyo foco es apoyar al estudiante durante el proceso formativo, junto con dispositivos desarrollados por las IES como soporte a los procesos de acompañamiento. Finalmente, la tercera dimensión dice relación con aquellas iniciativas que buscan potenciar los servicios académicos, particularmente los procesos de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo docente.

### 4.1 Transición a la educación superior

La transición a la educación superior es un momento clave en la vida de aquellos estudiantes que tienen la oportunidad de ingresar a un programa de estudio. Esto incluye un proceso de toma de decisiones respecto del tipo de institución, área y carrera, determinados principalmente por los antecedentes académicos y económicos de los estudiantes, junto con el diseño de mecanismos de admisión que varían según los sistemas de educación superior. En ese sentido, la masificación de la educación superior ha tensionado los modos de admisión y selección de estudiantes, cuestión que ha conducido a la exploración de nuevos mecanismos de acceso. Así, en general, se ha asumido que ya no es posible reducir las vacantes para mejorar la retención de estudiantes (mayor selectividad), sino más bien que es necesario sofisticar la forma de identificar la variedad de talentos en el sistema.

En ese contexto, la tabla 2 muestra las principales buenas prácticas en esta materia:

**Tabla 2 Buenas prácticas relacionadas con la transición a la educación superior**

Transición a la educación superior	Buenas prácticas	Líneas de acción
1. Admisión	Cursos de preparación y selección	<b>Cursos de preparación:</b> diseñar cursos que permitan a aquellos estudiantes que no logran cumplir con los requisitos de entrada (por ejemplo, puntaje PSU o evaluaciones diagnósticas), ingresar al programa de estudio luego de finalizar exitosamente el curso de preparación. Estos cursos debieran tener una duración de al menos un año académico, mientras que los cupos deberían variar según la capacidad institucional. Cada programa o facultad debiera diseñar e implementar estos cursos.
	Pruebas diagnósticas	<b>Pruebas diagnósticas:</b> diseñar instrumentos que permitan identificar si los postulantes cuentan o no con las competencias y habilidades necesarias para cumplir con las exigencias asociadas al programa de estudios. Adicionalmente, estos instrumentos permiten diagnosticar los requerimientos de acompañamiento y reforzamiento de los estudiantes matriculados, y orientar la implementación de acciones que les permitan

		alcanzar niveles adecuados en su progresión académica.
	Ranking 850	<b>Ranking 850:</b> diseñar mecanismos de admisión que permitan ofrecer oportunidades de acceso a aquellos estudiantes que, a pesar de conseguir un buen rendimiento escolar en su contexto, no logran alcanzar los 475 puntos en la PSU. Estos estudiantes ingresan definitivamente a la institución luego de completar los cursos de nivelación diseñados para tales propósitos.
2. Articulación	Establecimientos secundarios	<b>Articulación curricular:</b> diseñar planes de estudio que consideren los resultados de aprendizajes de las etapas previas. Esto implica analizar los planes de estudio con el objetivo de identificar los vacíos y duplicidades en relación con los aprendizajes logrados en la educación secundaria. Esto es especialmente relevante en las instituciones que forman técnicos y profesionales puesto que el currículo se construye de manera modular. De esta forma, la articulación conduce a la convalidación de cursos/asignaturas con el siguiente nivel de enseñanza, permitiendo rutas formativas más flexibles que contribuyen a la retención de estudiantes.
		<b>Experiencia en educación superior:</b> diseñar formas de articulación que permita a los estudiantes que finalizan la educación secundaria vivir la experiencia académica y social en la institución de educación superior (por ejemplo, asistir a clases como oyentes, participar en talleres liderados por académicos, etcétera). Esto es relevante puesto que no solo se trata de nivelar los conocimientos, competencias y habilidades, sino también ofrecer oportunidades de experimentar en la práctica lo que significa ingresar a la educación superior.
3. Nivelación	Cursos de verano	<b>Cursos de verano:</b> diseñar cursos orientados a nivelar las competencias y habilidades de entrada (enfocados en áreas como matemáticas, lenguaje y comunicación, entre otros) de los estudiantes que ya se encuentran matriculados en la institución pero que aún no han iniciado el programa de estudio. Estos cursos pueden ser presenciales o a distancia, pero necesariamente deben ser completados por los estudiantes. Para ello, es importante estudiar distintos incentivos académicos que contribuyan a una mayor participación, o bien definirlos como una actividad obligatoria en el currículo del programa.

## 4.2 Desarrollo integral de los estudiantes

Durante el proceso formativo los estudiantes se enfrentan con un conjunto de responsabilidades y obligaciones que influyen en su desempeño académico. La vida universitaria (o en educación superior) supone nuevos desafíos que muchos estudiantes no están preparados para afrontar. En ese contexto, las IES han desarrollado distintos dispositivos para apoyar integralmente a los estudiantes durante estas etapas, poniendo especial foco en el primer año y un acompañamiento sistemático a un subgrupo de estudiantes. Sin embargo, en el último tiempo las IES han reconocido que el apoyo académico no es suficiente y que también los estudiantes requieren soporte psicoeducativo. Asimismo, es relevante mencionar que algunas estrategias son propuestas por los propios estudiantes, como parte de iniciativas paralelas para promover su autonomía.

A continuación, la tabla 3 muestra un conjunto de las buenas prácticas vinculadas al proceso formativo.

**Tabla 3 Buenas prácticas relacionadas con el desarrollo integral de estudiantes en educación superior**

Desarrollo integral de los estudiantes	Buenas prácticas	Líneas de acción
1. Apoyo académico y psicoeducativo	Programas de inserción en la institución.	<b>Inserción a la vida académica:</b> diseñar actividades que orienten a los estudiantes durante las primeras semanas en la institución (semana de inducción, actividades extracurriculares, entre otros). Es importante explorar la posibilidad de involucrar activamente a la familia de los estudiantes en el diseño y aplicación de esta iniciativa. Este proceso implica, además, diseñar mecanismos de sistematización de información que contribuyan a las actividades de nivelación (identificación de necesidades formativas).
	Tutorías.	<b>Tutores pares:</b> diseñar actividades de apoyo entre estudiantes (de distinta cohorte) que permita generar espacios de confianza y reflexión. Estos espacios resultan fundamentales puesto que contribuyen a generar un aprendizaje guiado en el que se potencian la comunicación e interacción, además de las estrategias de aprendizaje que permiten mejorar el rendimiento académico. En ese sentido, las tutorías combinan aspectos académicos y personales. Las tutorías deberían implementarse de manera progresiva y por etapas, iniciándose con un diagnóstico y, posteriormente, con la aplicación de medidas basadas en los resultados. Al respecto, las tutorías no solo se enfocan en los estudiantes de primer año, sino también, en los de niveles superiores, bajo el supuesto de que las causales de deserción se presentan durante todo el proceso formativo.
	Programas de acompañamiento académico.	<b>Acompañamiento académico y psicoeducativo:</b> diseñar programas que permitan identificar y mejorar las competencias esenciales y las habilidades transversales necesarias para cumplir con las exigencias de los programas de estudio. Para ello, se requiere de cursos de nivelación orientados en fortalecer las competencias en lenguaje, matemática y escritura, además de orientación académica en el caso de los estudiantes que quieran cambiar de carrera. Además, es necesario diseñar cursos destinados a las habilidades transversales, tales como estrategias de aprendizajes y manejo del tiempo. Todos estos cursos debieran crearse como comunidades de aprendizaje de modo de aprovechar el valor estratégico que conlleva el trabajo entre estudiantes y docentes. Finalmente, los programas de acompañamiento deben incluir actividades psicoeducativas para apoyar a los estudiantes en temas personales (por ejemplo, estrés académico y ansiedad). Estos procesos no solo debieran enfocarse en estudiantes de primer año, sino también en aquellos que cursan años superiores (al menos hasta tercer año según la duración de la carrera).
2. Seguimiento a estudiantes	Sistema de monitoreo.	<b>Monitoreo y detección oportuna de riesgo de deserción:</b> diseñar sistemas de seguimiento que permitan detectar la probabilidad de deserción de los estudiantes y con ello tomar medidas remediales. Estos sistemas debieran basarse en el rendimiento académico previo (NEM, PSU, resultados pruebas diagnósticas), las condiciones de entrada de los estudiantes (colegio, lugar de residencia) y el rendimiento académico en el programa de estudio (notas de asignaturas y asistencia), además de los informes derivados de los programas de acompañamiento.
	Producción de información.	<b>Producción de información relevante para detectar la deserción:</b> diseñar encuestas (de caracterización y de satisfacción) que permitan rastrear distintos aspectos de la progresión formativa de los estudiantes. Se trata de encuestas que se aplican a lo largo del proceso formativo. Adicionalmente, es necesario diseñar mecanismos de recolección y sistematización de información que generen análisis basados en el logro académico de los estudiantes, tales como notas, aprobaciones y rezago.

Desarrollo integral de los estudiantes	Buenas prácticas	Líneas de acción
3. Transición mundo laboral	Competencias laborales.	<b>Desarrollo de competencias para insertarse en el mundo laboral (empleabilidad):</b> además de las competencias disciplinares y las habilidades transversales (orientadas al proceso formativo), es necesario diseñar cursos/módulos/talleres que permitan a los estudiantes obtener las competencias para insertarse exitosamente en el mundo laboral. Para ellos, las instituciones deben seleccionar las competencias para la empleabilidad que se ajuste a su modelo educativo y a los objetivos trazados en esta materia.

### 4.3 Servicios académicos

La deserción también se explica por los esfuerzos que realizan las IES por ajustar sus procesos de enseñanza y aprendizaje a las necesidades de una población estudiantil cada vez más heterogénea y diversa. En ese sentido, los procesos derivados del modelo educativo y pedagógico, como por ejemplo la innovación curricular, han tenido que reorientar sus objetivos con miras a responder a los desafíos que impone la masificación de la matrícula. Asimismo, las IES han tenido que reflexionar sobre las distintas alternativas para flexibilizar las rutas formativas, mejorar la experiencia del estudiante y el rol del docente/académico en el desarrollo de las estrategias de retención. Todos estos esfuerzos se enmarcan en un compromiso institucional que no solo se enfoca en responder a la regulación externa (indicadores de desempeño), sino también en la búsqueda de nuevas estrategias para adaptar a la institución a las necesidades de la sociedad del conocimiento y a las transformaciones culturales y sociales del país.

A continuación, la tabla 4 da cuenta de un conjunto de buenas prácticas derivadas de los procesos de gestión académica.

**Tabla 4 Buenas prácticas relacionadas con los servicios académicos en educación superior**

Servicios académicos	Buenas prácticas	Líneas de acción
1. Gestión académica.	Innovación curricular	<b>Evaluación y renovación de los planes de estudio:</b> diseñar mecanismos de aseguramiento de la calidad que permitan la armonización de los planes de estudio de manera sistemática y oportuna. De esta forma, se debiera evaluar si las asignaturas contribuyen al perfil de egreso, las líneas formativas y las actividades prácticas. Además, es necesario revisar si el perfil de egreso es pertinente con las necesidades sociales, culturales y económicas del programa.
	Experiencia académica	<b>Programas de intercambio académico:</b> diseñar estrategias que permitan mejorar la experiencia académica de los estudiantes. Para ello, se debiera explorar las distintas formas de movilidad académica con instituciones nacionales e internacionales. Mejorar la experiencia académica tiene efectos positivos sobre la retención de estudiantes.
	Articulación entre carreras	<b>Articulación curricular entre carreras técnicas y profesionales:</b> diseñar una oferta de programas que permita la articulación curricular entre carreras que conducen a distintos títulos y grados. Esto contribuye a que los estudiantes que ingresan a una carrera, por ejemplo, profesional puedan cambiarse a un programa técnico con el reconocimiento de los cursos o créditos académicos correspondientes.

Servicios académicos	Buenas prácticas	Líneas de acción
	Articulación entre IES	<b>Articulación entre IES en el diseño y evaluación de las estrategias de retención:</b> las instituciones deberían considerar entre sus procesos de gestión académica acuerdos de colaboración con otras instituciones con el objetivo de reflexionar y diseñar las estrategias de retención. Las IES comparten muchas veces los mismos contextos y desafíos (perfil del estudiante), lo que permite pensar en estrategias comunes y evaluarlas a la luz de las distintas experiencias, y luego ajustar en función de ello.
2. Desarrollo docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfeccionamiento docente</li> </ul>	<p><b>Planes de perfeccionamiento docente:</b> diseñar actividades que permitan fortalecer las competencias de los docentes con miras a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (introducción de nuevas herramientas pedagógicas), así como también los instrumentos de evaluación que aplican. En esa línea, es clave que los docentes utilicen estrategias de <i>retroalimentación formativa</i> a los estudiantes durante las evaluaciones del curso<sup>3</sup>.</p> <p>De este modo, se trata de un perfeccionamiento que debe adecuarse a las exigencias y necesidades de una población más heterogénea de estudiantes. Esto incluye, además, promover que los docentes sean los primeros en detectar los estudiantes que se encuentran en riesgo de deserción. El rol del docente es clave para mejorar la efectividad de las estrategias de retención.</p>

<sup>3</sup> La “retroalimentación formativa” (*formative feedback*) se basa en la idea de que las evaluaciones no solo indican un resultado, sino que también permiten una reflexión sobre los avances y desafíos de cada estudiante. La retroalimentación del docente contribuye al desarrollo profesional de los estudiantes y, por tanto, tiene impacto en su rendimiento académico (Sopina & McNeill, 2015).

## 5 Conclusiones

Los capítulos anteriores mostraron cómo las IES han respondido a la masificación de la población estudiantil en educación superior y, por tanto, a las demandas vinculadas a mayor equidad e inclusión. Las estrategias diseñadas por las IES son el resultado de largos procesos de reflexión institucional, ajustes sistemáticos y evaluaciones periódicas destinadas a mejorar, en concreto, las tasas de retención, de graduación y la titulación oportuna de los estudiantes. De esta forma, las IES han sido capaces de fortalecer su gestión institucional en términos de los procesos académicos, el aseguramiento de la calidad y el compromiso social y cultural.

Si bien las IES analizadas se encuentran en contextos sociales, culturales y demográficos distintos, es posible observar estrategias de retención similares, o al menos que comparten principios comunes. Estos se relacionan principalmente con garantizar la igualdad de oportunidades y la autonomía individual de los estudiantes. Adicionalmente, las estrategias se orientan a las distintas etapas del proceso formativo: el acceso, la permanencia, graduación e inserción laboral.

Los programas gubernamentales (como fue mencionado en el informe II) han jugado un papel importante en el financiamiento y diseño de las estrategias. Así, por ejemplo, es importante señalar el rol que ha ejercido el programa PACE del Ministerio de Educación tanto en la transformación de la gestión institucional como en la organización de las estrategias de retención de estudiantes. En ese sentido, la política pública ha sido fundamental en la modificación de las prácticas institucionales relacionadas con las estrategias de retención, dado que ha impulsado la integración de normativas que rigen la organización de estas, de forma que no solo contribuyen al mejoramiento formativo de los estudiantes que pertenecen al programa, sino que también ha permitido reproducir prácticas que se desarrollan y tienen buenos resultados en la institución con estudiantes que también lo requieren y no necesariamente se integraron a la educación superior a partir del programa. Por ende, el impulso de la política pública ha fomentado la creación de un trabajo interno y entre instituciones que ha conllevado a repensar las prácticas relacionadas con la permanencia y estancia de sus estudiantes, generando una mayor atención por el estudiante y sus necesidades, independiente de la cobertura de algunas políticas, como por ejemplo, la gratuidad, que si bien ha disminuido la presión económica, presenta falencias respecto de la cobertura total de los requerimientos del estudiante en distintos contextos. En ese caso, de las instituciones estudiadas, algunas han complementado el beneficio con medidas para fortalecer la organización de sus recursos en pos de la progresión formativa de sus estudiantes y la finalización de sus estudios.

## 6 Referencias bibliográficas

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- IESALC-UNESCO (Ed.). (2006). *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000 - 2005: la metamorfosis de la educación superior* (1. ed). IESALC.
- Joffe, H. (2011). Thematic Analysis. In D. Harper & A. R. Thompson (Eds.), *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy* (pp. 209–223). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119973249.ch15>
- OECD. (2013). *Revisión de Políticas Nacionales de Educación: El Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior en Chile 2013*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264191693-es>
- PNUD-UNESCO. (2006). *Repitencia y deserción universitaria en América Latina*. Centro Universitario de Desarrollo.
- Sopina, E., & McNeill, R. (2015). Investigating the relationship between quality, format and delivery of feedback for written assignments in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 40(5), 666–680. <https://doi.org/10.1080/02602938.2014.945072>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.

## 7 Anexos

Temas	Mejores citas
<p><b>a. El sujeto/objeto de las estrategias de retención: focalización versus integración.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Si, eso es como lo principal. Bueno, para nosotros como programa, lo que yo te decía, como focalizar y priorizar los apoyos, para que el recurso sea realmente aprovechado por los estudiantes que más lo necesitan”. (IES-1)</li> <li>• “El que no solamente fuera para el primer año, sino que también se pudiera hacer un seguimiento, eso sería muy bueno y que tuviéramos profesionales (...)” (IES-3)</li> <li>• “Invitamos a todos independiente de que el tutor trabaje con estas alertas que son los que más nos preocupan, pero un taller psicoeducativo de manejo del estrés y estrategias de estudio es para todos los estudiantes, la invitación es para todos” (IES-6)</li> </ul>
<p><b>b. Acompañamiento y autonomía.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “En ningún sentido, en lo académico y lo psicoeducativo, hacerlos dependientes a nosotros. Yo a todos los digo: lo ideal es que el estudiante no vuelva, porque haya resuelto lo que tenía que resolver, que sea autónomo, que busque otras herramientas” (IES-1).</li> <li>• “Hay muchas iniciativas que son de parte de los mismos estudiantes. Que por ejemplo, se hagan durante el año hartos fondos concursables que los estudiantes participan con su iniciativa, los otros estudiantes votan por cuáles creen mejores y después a esa iniciativa se le asigna un fondo y pueden llevarse a cabo (...) asimismo las personas que lo inician, otras personas se incluyen a esas iniciativas, entonces es como una adhesión a todas las actividades que ya entrega la U”. (IES-2).</li> </ul>
<p><b>c. Flexibilidad de las estrategias de retención.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los nuevos desafíos es que (...) todos los estudiantes que ingresan a primer y a segundo año son distintos, por lo tanto, tiene que ver con responder a las necesidades que le van surgiendo al estudiante y poder ir creando o potenciando los programas que ya tenemos” (IES-3)</li> <li>• “Se preocuparon de me acuerdo de ir a la sala, hablar con todos, o sea con los que nos estaba yendo mal, chiquillos qué les está pasando, por qué les está yendo mal, miren saben que como no queremos que les siga yendo mal, vamos a hacer un reforzamiento mañana, a qué hora pueden. O sea, se acomodaron si podíamos, a qué hora podíamos y nos hicieron un reforzamiento y al siguiente certamen subimos las notas considerablemente los quince que nos estaba yendo mal. Entonces no como en talleres específicos, pero sí se preocupan”. (IES-4)</li> <li>• “Hacemos focus con los estudiantes po’...y lo otro que hemos tenido que hacer, es promocionar una participación e involucramiento de los estudiantes, en su visión formativa...” (IES-4).</li> </ul>
<p><b>d. Sentido de pertenencia de los estudiantes.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Creo que, dentro de las instituciones de educación superior, los estudiantes tienen que tener un rol importante, en cómo se va desarrollando la institución, hacia dónde va la institución”. (IES-5).</li> <li>• “La permanencia es un fenómeno multi factorial ¿ya?, que la influencia de terceros era importante, de los profesores, de los padres, y de los pares es vital para la sensación de permanencia y expectativas de éxito, había que trabajar eso, el sentido de pertenencia y expectativas de éxito, y la orientación, la información que recibe los momentos-los alumnos al momento de matricularse, y durante la carrera, es insuficiente para que puedan tomar decisiones informadas (...)” (IES-5).</li> <li>• “El sistema de acompañamiento estudiantil, que tiene que ver con la tutoría que son profesionales, principalmente psicólogos, psicopedagogos y muchas</li> </ul>

	<p>veces profesionales de las líneas disciplinares que tiene que ver con el desarrollo del engagement, sentido de pertenencia (...), además de este acompañamiento vincular (...)" (IES-6).</p>
<p><b>e. Permanencia y titulación oportuna.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Es un tema higiénico, nosotros siempre tenemos que estar preocupados de la permanencia (...) tenemos la titulación oportuna, y la titulación oportuna tiene que ver con que el alumno, ya no tan solo no se vaya de "la institución", si no que no se atrase" (IES-5).</li> <li>• "(...) Para que los estudiantes no se sigan atrasando, o tengan posibilidades ¿no cierto? De organizar sus asignaturas atrasadas, es activar otro tipo de semestres, inter semestres, o sea, si por ejemplo, no sé po', tenemos el primero y segundo semestre, eh...darle la posibilidad de que en el mes de enero, de manera condensada puedan avanzar en 2 asignaturas atrasadas, y eso lo estamos haciendo, y lo estamos haciendo de manera gratuita, no le estamos cobrando al estudiante ¿cachai'?, o sea, nuestro interés como institución es que el estudiante egrese en los tiempos que sean razonables" (IES-5).</li> </ul>
<p><b>f. Diferencia entre conocimiento y práctica para prevenir la deserción.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Están dejando sus casas, sus familias, se están adaptando a una ciudad...a hogares, residencias, entonces...también eso es algo bien característico dentro de la universidad (...) cambios que no solo tienen que ver con entrar a la universidad, de esta transición Liceo-Universidad, sino que también ciudad casa" (IES-1).</li> </ul>
<p><b>g. Definición de deserción.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "(...) pero en general, yo creo que hemos cumplido con las expectativas en términos de resultados y también como de funcionamiento del equipo, que es otra cosa que también nos importa mucho, no solo como mirar el número, que nos pasa sobre todo con el PACE, tanto de deserción, pero, tú conociste al estudiante que se fue, y sabes que lo mejor para el estudiante era que se fuera, entonces, el ver el dato no solo como un número" (IES-1)</li> <li>• "La universidad igual cae en mirar los números, entonces, por mucho que yo te diga que no hay ver los números, la universidad...igual va a mirar esos números, por eso yo creo que eso es algo que falta a nivel de universidad, como ponerle lo más cuali al dato (...)" (IES-1).</li> <li>• "O sea, nosotros de repente les recomendamos que se vayan a otra universidad..." (IES-2).</li> <li>• "Si, no nos enfocamos en que se queden, nos enfocamos en que les vaya bien, como que se adapten- ahora, si se logró adaptar y si le logró ir bien, ¡bacán!, ahora si se quiere quedar o no se quiere quedar ya viene de sus decisiones". (IES-1).</li> <li>• "O sea, ese es como nuestra dirección, no queremos retenerlos acá, o sea sabemos que aquí es complejo, es súper compleja esta universidad, entonces...nuestra idea siempre ha sido como que, mejorar la trayectoria del estudiante para que pueda ser capaz de elegir lo que quiere estudiar o hacer finalmente" (IES-2).</li> </ul>
<p><b>h. Articulación de estrategias entre IES.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Hicimos una visita a 10 universidades ¿ya? visitamos recuerdo [tres instituciones], todo un recorrido de las universidades que tenían mayor experiencia de nosotros, fuimos copiando y contextualizando lo que consideramos que nos servían" (IES-3).</li> <li>• "Conocimos experiencias de la universidad X, eh...de la Universidad X también, lo que tu mencionabas al principio, ellos tienen modelos bastante robustos, donde uno puede sacar mucha...mucha idea, mucho...muchos mecanismos que obviamente uno en base a su realidad lo tiene que aplicar en la institución, y adaptarlo" (IES-4).</li> </ul>
<p><b>i. Cambio institucional y organizacional para implementar las</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "(...) y recién hoy en día estamos capacitando a los equipos, porque no solamente es tener la tecnología, no solamente es instalar procesos, hay que también hacer gestión del cambio, son cambios culturales para la gente" (IES-</li> </ul>

<p><b>estrategias de retención.</b></p>	<p>5).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Entonces finalmente todos debiésemos tener una cultura de progresión orientada a la permanencia de los estudiantes, por tanto, la atención tiene que ser una buena atención, la preocupación del estudiante, el foco tiene que ser el estudiante, pero créeme que eso en la realidad no pasa así, hay sedes con full foco al estudiante y otras sedes que lamentablemente el foco no es el estudiante”</i> (IES-6).</li> <li>• <i>“Yo con mi llegada comencé a hacer un trabajo de cultura, de cultura, ya, porque finalmente es un cambio organizacional, un cambio- y eso fue cuando empecé a visitar las sedes hacia talleres con los equipos, con los directores de carrera (...) Esa es mi función como directora, instalar- que los directivos a nivel nacional, que el rector se preocupe por el foco en el alumno, que los vicerrectores se preocupen por el foco en el alumno”</i> (IES-6).</li> </ul>
<p><b>j. El rol de los docentes/académicos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Yo creo que a lo mejor nos falta que lo hemos hecho ya, hemos trabajado hartito en eso, pero igual falta, es que el docente de las distintas asignaturas se preocupe más de sus estudiantes”</i> (IES-6).</li> <li>• <i>“Tendríamos que fortalecer más, es cierto que- y al revés, tenemos profes que nos mandan oye este niño ha faltado, este niño tiene malas notas, súper bien, pero hay otros que no po, que tu después les pregunta este alumno ah sí no ha venido, pucha pero porque no se preocupó antes, como que a lo mejor en el grueso de los profesores todavía no esta está certeza de que la progresión también es de ellos”</i> (IES-6).</li> </ul>
<p><b>k. Cambios estructurales en la educación superior para mejorar la retención.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“El tema vocacional es uno, estudiantes que se van a estudiar a institutos, carreras técnicas porque quieren carreras más cortas, porque no tuvieron la oportunidad de investigar y la carrera que conocen acá en la universidad no es lo que esperaban”</i>. (IES-1).</li> <li>• <i>“Eh...porque está como esa idea, y del estudiante y la sociedad en general, que, si escoges una carrera, ya la escogiste”</i> (IES-1).</li> </ul>