



FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa de Magíster en Educación
Mención Dirección y Liderazgo Educacional

Plan de mejora al programa de acompañamiento de estudiantes
ingresados por una vía de admisión especial en una universidad
tradicional chilena.

(Re)diseño del proceso de monitoreo y seguimiento como estrategia para su
permanencia, egreso y mantención de sus beneficios socioeconómicos.

POR
KAREN GALLEGOS PÉREZ

Proyecto de tesis presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad
Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Educación, Mención Dirección y
Liderazgo Educacional.

Profesor Guía:
Julio Sagüés

Mayo, 2018
Santiago, Chile

Dedico este trabajo a aquellos estudiantes con los que tengo un pasado común y me hicieron aflorar una nueva faceta desde donde puedo aportar al mundo de la educación y la justicia social.

A mi compañero, padres, hermanos-amigos y amigos-hermanos, gracias por su apoyo incondicional. A mi hija perruna Flor y ahora a mi hija humana, mi pequeña Aurora, que llega a iluminar mi vida y darme el último aliento para compartir mis aprendizajes e intentar colaborar de alguna manera para hacer de este mundo un lugar mejor.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer sinceramente a mi profesor guía, Sr. Julio Sagüés, por sus enriquecedoras conversaciones y agudas observaciones. Por no abandonarme nunca en el proceso y motivarme siempre a continuar a pesar de todos los obstáculos que se me fueron presentando.

Agradezco a los docentes del Programa de Magíster por los conocimientos y experiencias entregadas que, sin duda, han enriquecido mi formación académica, profesional y personal.

“El talento académico se encuentra igualmente distribuido entre ricos y pobres, en todas las etnias y todas las culturas”. (Dr. Francisco Javier Gil)

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES.....	10
<i>La Universidad</i>	11
<i>Política Pro Inclusión URCCCH</i>	11
<i>Asuntos estudiantiles</i>	13
<i>¿Qué es “el talento”?</i>	14
<i>Programa de Equidad para Talentos Académicos URCH</i>	14
<i>Dirección de Inclusión</i>	15
<i>Programa de Licenciaturas URCH UC</i>	16
<i>Programa de Equidad para Talentos Académicos en el Programa de Licenciaturas URCH</i>	16
PROBLEMA.....	26
<i>Contexto general del problema</i>	26
<i>Definición del problema</i>	36
OBJETIVOS	44
<i>Objetivo general</i>	44
<i>Objetivos específicos</i>	44
MARCO TEÓRICO.....	46
<i>Equidad/Igualdad</i>	46
<i>Inclusión/Inclusión social/Inclusión educacional/Meritocracia</i>	48
<i>Deserción/Retención y Acompañamiento estudiantil</i>	50
<i>Gestión por procesos/indicadores de gestión/monitoreo y seguimiento</i>	54
METODOLOGÍA	56
<i>Enfoque metodológico</i>	56
<i>Instrumentos</i>	56
RESULTADOS.....	62
CONCLUSIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Alumnos PETA por licenciatura ingresados entre 2013 y 2016.....	18
Tabla 2: Alumnos PETA por tipo de dependencia y modalidad, ingresados entre 2013 – 2016.....	19
Tabla 3: Alumnos PETA según situación académica, ingresados entre 2013 – 2016.	21
Tabla 4: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 10.13), ingresados entre 2014 y 2016.....	40
Tabla 5: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 10.14), ingresados entre 2014 y 2016.....	40
Tabla 6: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 10.15), ingresados entre 2014 y 2016.....	41
Tabla 7: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 11), ingresados entre 2014 y 2016.....	43
Tabla 8: Diseño muestral “Registro de atenciones alumnos T&I entre 2014 y 2016”. ...	58
Tabla 9: Diseño muestral “Entrevistas en profundidad alumnos T&I entre 2014 y 2016”.	59
Tabla 10: Diseño muestral “Encuesta Retención alumnos T&I entre 2014 y 2016”.....	60
Tabla 11: Criterios establecidos para "Matriz de riesgo pre ingreso alumno T&I".	70
Tabla 12: Criterios establecidos para "Matriz de riesgo en progreso alumno T&I (PPA)".	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Alumnos PETA por género ingresados entre 2013 y 2016.	18
Ilustración 2: Alumnos PETA por tipo de establecimiento y modalidad, ingresados entre 2013 – 2016.....	19
Ilustración 3: Alumnos PETA por región de procedencia, ingresados entre 2013 – 2016.	20
Ilustración 4: Alumnos PETA resultados PSU Matemáticas, ingresados entre 2013 – 2016.....	23
Ilustración 5: Alumnos PETA resultados PSU Ciencias, ingresados entre 2013 – 2016.....	24
Ilustración 6: Alumnos PETA nivel educacional de sus madres, ingresados entre 2013 – 2016.....	25
Ilustración 7: Política de Financiamiento PETA URCH.....	27
Ilustración 8: Modelo Programa Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH.....	30
Ilustración 9: Periodicidad de los Programas PETA Programa de Licenciaturas URCH.	33
Ilustración 10: Organigrama Asuntos Estudiantiles Programa de Licenciaturas URCH (marzo 2017).	35
Ilustración 11: Árbol de Problemas.....	37
Ilustración 12: “Estado del arte de los determinantes de la deserción estudiantil”.....	50
Ilustración 13: Modelo de Tinto, 1987.....	52
Ilustración 14: Gallardo et al., Relato de ingreso de los estudiantes vía admisión T+I. ..	53
Ilustración 15: Norma ISO 9001:2015, Modelo de Gestión por procesos.....	55
Ilustración 16: Proceso de Seguimiento "As Is".	63
Ilustración 17: Proceso de Monitoreo y Seguimiento "To Be".	66
Ilustración 18: Variables de riesgo de permanencia alumnos PETA.	67
Ilustración 19: Indicadores de riesgo alumnos PETA <i>pre ingreso</i> “Variables”.	68
Ilustración 20: Indicadores de riesgo alumnos PETA <i>en progreso</i> “Variables”.	69
Ilustración 21: Matriz de riesgo de permanencia alumnos PETA pre-ingreso, ejecutada.	71
Ilustración 22: Matriz de riesgo de permanencia alumnos PETA en progreso, ejecutada.	73
Ilustración 23: Matriz de riesgo de permanencia alumnos PETA en progreso, ejecutada.	74
Ilustración 24: Documento de Seguimiento de casos.	76
Ilustración 25: Documento Registro de casos.....	77

El uso genérico del masculino se basa en su condición de término no marcado en la oposición masculino/femenino.

RESUMEN

Este proyecto de magíster de carácter profesional tiene como objetivo central contribuir a mejorar el programa de acompañamiento de alumnos ingresados por una vía de admisión especial en una unidad académica de una universidad tradicional chilena, mediante la detección y gestión oportuna de aquellas contingencias propias que pudieran poner en riesgo su permanencia y/o pérdida de sus beneficios socioeconómicos. Para esto fue necesario recoger información mediante distintas técnicas de investigación con el propósito de confirmar la hipótesis establecida por la encargada del programa; asimismo, revisar literatura y experiencias nacionales e internacionales que permitieran dar sustento teórico al trabajo práctico. Ahora bien, los resultados que se obtuvieron fueron: primero, la elaboración de un diagnóstico que diera cuenta la razón por la que se había estado llegando tarde a atender las problemáticas académicas y/o psicosociales de los estudiantes, esta era: *la carencia de un proceso eficiente de monitoreo y seguimiento* para este grupo; segundo, y a raíz de lo anterior, una propuesta de (re)diseño del proceso mediante la incorporación de tres subprocesos claves, los cuales fueron: *detección de casos en riesgo, seguimiento de casos y registro y reportes*; y tercero, la creación de *herramientas* que facilitaran la gestión de los subprocesos antes mencionados, estas fueron: *matrices de riesgo*, diferenciadas por año de admisión - *pre ingreso y en progreso*-, y *sistemas de registro de atenciones y de seguimiento* semiautomáticos y en línea; todo enmarcado por la Política Pro Inclusión de la institución.

Palabras clave:

Acompañamiento, inclusión, deserción y retención universitaria, gestión por procesos, monitoreo y seguimiento.

¹ Licenciada en Letras con mención en Literatura y Lingüística Hispánica y Diplomada en Pedagogía para la Educación Superior por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su anterior trabajo lo desempeñó en un Programa de Licenciaturas perteneciente a la Vicerrectoría Académica de una universidad chilena en el cargo de Coordinadora de Asuntos Estudiantiles, responsable del acompañamiento de alumnos ingresados a través de una vía de admisión especial hasta julio de 2017. Actualmente trabaja en la Unidad de Aprendizaje de la Universidad de Chile.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos proporcionados por el Consejo Nacional de Educación Superior (CNED, 2017) la tendencia a la matrícula de primer año en el 2017 por tipo de institución mostró que las universidades siguen creciendo en un 2% (3.236 estudiantes) mientras que los institutos profesionales (IP) y centros de formación técnica (CFT) disminuyeron su matrícula en un 4,6 (-5.791 estudiantes) y 0,8% (-488 estudiantes), respectivamente. Las universidades no adscritas al Consejo de Rectores de las Universidades (CRUCH) no participantes del Sistema Única de Admisión (SUA) registraron un aumento de 3,9% (2.120 estudiantes) y las universidades privadas adscritas CRUCH tuvieron un crecimiento de 3% (973 estudiantes). En contraste, las universidades estatales y las universidades privadas (no CRUCH) adscritas al SUA no muestran una mayor variación en la matrícula de primer año (-0,1% y 0,6% respectivamente) Frente a este escenario donde los datos muestran fehacientemente el incremento que ha sufrido la matrícula a la educación superior en las últimas décadas con una diversificación del estudiantado, no es menos cierto que entre los años 2011 al 2015 la deserción ha ido aumentando en un 2,6%; aún más, se estima que uno de cada tres estudiantes desertará en su primer año, alcanzando en la actualidad un 53.7% total, esto con el consecuente costo social y emocional que significa no solo para el(la) joven sino además para su grupo familiar.

En el último tiempo la equidad en el acceso a la educación superior ha estado recibiendo una mayor atención por parte de las autoridades estatales y educacionales por lo que se han generado políticas y programas de reparación a través de acciones afirmativas en distintas universidades que buscan atraer a los mejores estudiantes de establecimientos con alto índice de vulnerabilidad, tal es el caso del **Programa de Equidad para Talentos Académicos** (PETA) de la Universidad Regional de Chile (URCH)², objeto de este estudio. Los principales problemas que se han ido presentando son, por un lado, el *bajo*

² El nombre de la institución y de su programa han sido modificados para mantener la confidencialidad del caso.

rendimiento académico ya que aun cuando estos jóvenes eran los mejores en sus liceos la brecha de contenidos con la que ingresan los pone en una situación altamente riesgosa de abandono y, por otro, constantes *crisis vocacionales* ya que muchos de ellos han hecho su elección por carreras con mayor prestigio social sin necesariamente representar sus intereses ni capacidades.

Esperando aportar al desarrollo de estrategias de retención de estudiantes talentosos provenientes de contextos vulnerables junto con la mantención de sus beneficios socioeconómicos es que este proyecto de investigación tiene como objetivo general contribuir al mejoramiento del programa de acompañamiento PETA de una unidad académica en la URCH mediante *el (re)diseño de uno de sus procesos clave que es el de monitoreo y seguimiento* alineado con las políticas institucionales. Para ello se definieron como objetivos específicos: uno, la elaboración de un diagnóstico que permitiera determinar cuál era el problema central por parte de la unidad académica que no estaba pudiendo responder a tiempo a la detección y gestión de aquellas contingencias propias de este grupo de estudiantes; dos, el análisis de las políticas institucionales como marco normativo para el rediseño de aquel proceso crítico que diera respuesta a esta necesidad; y tres, la reelaboración de este. Para una mejor comprensión del proyecto el texto organizó en seis secciones, así: antecedentes, problema, marco teórico, metodología, resultados y conclusiones.

ANTECEDENTES

Desde inicios del año 2010 organismos internacionales como UNESCO, CEPAL y OCDE vienen hablando de la importancia de la equidad e inclusión en la educación superior esto a raíz de la desigualdad en el acceso y segmentación social que ocurre en los países de la región. Chile no queda ajeno a esta solicitud internacional y promulga en el año 2015 la Ley N° 20.845 de “Inclusión Escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado”, esta política elimina el copago por parte de las familias permitiéndoles escoger libremente el establecimiento educacional para sus hijos sin que sea la situación económica una limitante; exige que los recursos de los establecimientos sean reinvertidos en mejorar la calidad de la educación de los estudiantes y termina con la selección arbitraria. Por su parte, las universidades reaccionan y promulgan sus políticas institucionales, conscientes de que la diversidad enriquece la experiencia educativa, tal es el caso de la Universidad de Chile y su Política de Equidad e Inclusión, aprobada por el Senado Universitario el 10 de julio de 2014 y la Pontificia Universidad Católica y su Política Pro Inclusión promulgada en octubre del mismo año.

Para lograr un mejor entendimiento del problema y propuesta hecha para su resolución resulta necesario conocer cómo y porqué nace el Programa de Equidad para Talentos Académicos (PETA), cuál es el rol que ha jugado la institución en su desarrollo, cuál es el perfil de los estudiantes que son seleccionados y en qué situación académica se encuentran en la actualidad, entre otros; en consecuencia, la información se ha dividido en los siguientes apartados: *La Universidad, Política Pro Inclusión URCH, Asuntos estudiantiles, Qué es “el talento”, Programa de Equidad para Talentos Académicos URCH, Dirección de Inclusión, Programa de Licenciaturas URCH y PETA en el Programa de Licenciaturas URCH.*

La Universidad

La Universidad Regional de Chile, que en el último año ha sido reconocida entre las mejores universidades del país, nace a fines del siglo XIX con el objetivo de ser "una institución que integra la excelencia académica y una formación inspirada en la doctrina cristiana" (URCH, 2010, p.10) con la misión de "aspirar a lograr la excelencia en la creación y transferencia del conocimiento y en la formación de personas, inspirada en una concepción católica y siempre al servicio de la Iglesia y la Sociedad" (URCH, 2010, p. 11) y visión de "orientarse a construir una universidad de frontera que, a partir de su identidad católica, imagina nuevas realidades, amplía oportunidades y se compromete con la sociedad"(URCH, 2010, p.13).

La composición del alumnado que ingresa a la URCH por admisión ordinaria es del 84%, del cual el 25,4% pertenece a alumnos provenientes de establecimientos particulares subvencionados y un 11,3% de municipales, lo que deja en evidencia que la mayor parte de su población proviene de establecimientos particulares pagados, en especial, del quinto quintil (URCH, 2014, p.10) Por otra parte, la Universidad es una de las que ostenta los aranceles más altos en comparación con otras de similares características, lo que la hace ser una institución altamente elitista, un ejemplo de ello se puede establecer al comparar los aranceles reales de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Regional de Chile, Universidad de Chile y Universidad de Santiago: \$5.806.000, \$5.014.900 y \$ 4.022.000, respectivamente.³

Política Pro Inclusión URCCH

Ante la concentración de estudiantes provenientes del mismo sector socioeconómico y/o cultural, la Universidad Regional desde el año 2010 a través de su Plan de Desarrollo deja

³ Información obtenida de la página del Gobierno (2016):
http://portal.becasycréditos.cl/index2.php?id_contenido=25666&id_portal=74&id_seccion=4754

de manifiesto su preocupación por mejorar las oportunidades de acceso para aquellos jóvenes talentosos que por haber recibido una educación escolar de menor nivel y/o por presentar algún tipo de discapacidad física ven coartada la posibilidad de ingresar a la institución dados sus bajos puntajes en la PSU. Es así como en octubre del 2014 la Universidad materializa su compromiso con la equidad e igualdad en nuestro país entregando en cada una de las dieciocho facultades, ocho escuelas y ocho institutos, además de una sede regional en Villarrica, su Política Pro Inclusión, la que “tiene por objetivo garantizar un acceso equitativo al pregrado de estudiantes talentosos provenientes de los más diversos entornos sociales y culturales del país y/o con necesidades asociadas a la discapacidad sensorial o motora, otorgándoles condiciones de equidad que favorezcan el logro de sus intereses académicos y personales” (URCH, 2014, p.7)

Para dar cumplimiento a la Política se establecieron lineamientos que integran de manera transversal cuatro ejes; estos son: *Difusión y Admisión*; *Financiamiento y Becas*; *Integración y Vida Universitaria*, e *Inserción y Apoyo Académico*. El *primero* busca “ampliar el número de potenciales postulantes que puedan beneficiarse de una formación académica y profesional en la URCH. Esto, a través de acciones concretas que acerquen a nuestra institución a sectores a los que no estábamos llegando, generando nuevas oportunidades de acceso para estudiantes con rendimiento académicos destacado y que provengan de entornos socioeconómicos vulnerables”. El *segundo* eje pretende “optimizar el uso y obtención de recursos destinados a becas y créditos estudiantiles y asegurar con ello un número mayor de estudiantes talentosos, provenientes de entornos educativos y socioeconómicamente vulnerables, tengan opciones reales de ingresar y permanecer en la UC”. El *tercero* tiene como objetivo “favorecer la adecuada progresión académica y la inserción de los estudiantes a través de sistemas de apoyo y de nivelación académica con especial preocupación por los alumnos de primer año provenientes de entornos vulnerables”. Y, finalmente el *cuarto eje* promueve “una adecuada transición desde la educación escolar a la vida universitaria que potencie la retención de estudiantes provenientes de entorno vulnerables en la universidad. Adicionalmente, se busca

enriquecer nuestro entorno educativo reconociendo y valorando la diversidad y las distintas perspectivas que tienen los estudiantes en la URCH” (URCH, 2014, pp.10 – 19).

Aun cuando la Universidad ha estado implementando diversas acciones y desarrollando diversos programas pareciera no ser suficiente para asegurar la permanencia de aquellos más vulnerables, es por esto que su Rector solicitó encarecidamente “el apoyo y compromiso de todas las unidades académicas, para detectar tempranamente los problemas que enfrentan estos alumnos y realizar acciones remediales oportunas que favorezcan su retención” (URCH, 2014, p.28) Ante este llamado han sido las Subdirecciones y Coordinaciones de Asuntos Estudiantiles quienes han debido atender la solicitud, desarrollando acciones más o menos sistemáticas de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles en cada Unidad Académica o Facultad.

Asuntos estudiantiles

Asuntos estudiantiles es un área de no larga data en el sistema de educación superior por lo que su presencia a veces tiende a confundirse con actividades propias del área académica. Su estructura organizacional en la URCH es heterogénea, variando de facultad en facultad, así es posible encontrarse con equipos de profesionales multidisciplinarios a cargo de un subdirector, subdirectores con alumnos que apoyan la gestión, o bien, solo coordinadores de asuntos estudiantiles con un administrativo, que es el caso del Programa de Licenciaturas URCH; inclusive, hay facultades donde es un académico quien asume el cargo, debiendo hacerlo compatibilizar con sus responsabilidades académicas (docencia e investigación), a pesar de que “es sabido que en la mayoría de los casos los profesores no cumplen la tarea administrativa, o si la cumplen, descuidan su faceta académica. Aceptan cargos administrativos como una carga, como un “servicio” que no se desearía pero que es impuesto y hay que resignarse a llevarlo a cabo” (Hax y Ugarte, 2014, p.223) Todo lo dicho anteriormente, genera un verdadero desafío a la hora de querer implementar la Política.

¿Qué es “el talento”?

Antes de adentrarse en los programas desarrollados tanto por la Universidad como por cada Facultad o Unidad Académica, resulta fundamental precisar qué se entiende por “talento”. En el artículo “Inclusión y ampliar oportunidades” publicado por el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) y escrito por Francisco Javier Gil y Beatriz Rahmer se sostiene que “la mayoría de los programas de inclusión desarrollados en Chile han identificado el talento académico con la habilidad de optimizar las oportunidades de aprendizaje” (2015, p. 377), sin embargo, en una reciente encuesta aplicada por Olivares y Valenzuela en el Programa de Acceso Inclusivo Equidad y Permanencia de la Universidad de Santiago, “se observó que estudiantes de alto rendimiento en contexto relacionan sus buenos resultados académicos al esfuerzo, compromiso y disposición al aprendizaje más que al talento”. A partir de los autores, “este último elemento nos conduce a una ampliación del concepto, donde confluye el talento (como una capacidad específica) con la disposición individual para desarrollarlo” (citado en Gil & Rahmer, 2015, p.379).

Programa de Equidad para Talentos Académicos URCH

En respuesta al Plan de Desarrollo 2010 – 2014, en el año 2013 la Universidad crea el Programa de Equidad para Talentos Académicos, el que consiste en una vía de admisión especial destinada aquellos estudiantes talentosos que estén en el 10% superior de su generación de acuerdo con el ranking de notas y provengan de establecimientos municipales o particulares subvencionados que busca “potenciar el ingreso de estudiantes talentosos de contextos socio-económicamente desfavorecidos; considerando variables complementarias a aquellas contempladas en el sistema de admisión ordinaria, tales como: liderazgo y compromiso social, resiliencia y motivación por la carrera”⁴

⁴ Información obtenida de <http://admisionyregistros.urch.cl/peta/>

Como antecedente resulta importante mencionar que PETA nace en la Facultad de Ingeniería en el año 2011, recibiendo a los primeros estudiantes talentosos pertenecientes a los primeros cuatro quintiles a través de un sistema de admisión complementaria llamado “Polinomio”, modelo econométrico que buscaba predecir rendimiento académico en el primer año. Paulatinamente se fueron sumando otras facultades hasta que en el año 2014 por orden de Rectoría todas las Unidades Académicas debieron entregar vacantes para esta nueva vía de admisión especial. Para el proceso de admisión 2017 la URCCH ofreció 288 vacantes, siendo las facultades con mayores tasas de estudiantes las que entregaron más: Ingeniería 50; Programa de Licenciaturas URCH 25 e Ingeniería Comercial, 23.

Dirección de Inclusión

Otro aspecto relevante del Programa de Equidad para Talentos Académicos URCH ha sido su estructura y dependencia organizacional ya que inicialmente estuvo bajo la Dirección de Admisión y Financiamiento Estudiantil con una coordinadora a su cargo, para luego, desde el año 2015 empezar a formar parte de una recién creada Dirección de Inclusión, unidad perteneciente a la Vicerrectoría Académica, lo cual ha permitido mejoras considerables en cuanto a su gestión, tal es así que actualmente se cuenta con distintos profesionales a cargo de cada uno de sus procesos como son Difusión y selección y Matrícula, siempre bajo la dirección de una coordinación.

Este año 2017 ha habido nuevos cambios ya que se han sumado nuevos programas a la Dirección de Inclusión como el Programa de Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), Programa para la Inclusión de Alumnos con Necesidades Especiales (PIANE) y Beca de Nivelación Académica (BNA)

Programa de Licenciaturas URCH UC

El Programa de Licenciaturas de la URCH “es un programa innovador de formación de pregrado [...] Su duración es de aproximadamente cuatro años (equivalente a 400 créditos) y otorga el grado académico de Licenciado en alguna de sus tres áreas: Artes y Humanidades; Ciencias Sociales; y Ciencias Naturales y Matemáticas” Su estructura curricular flexible fomenta la interdisciplina a través de concentraciones menores y mayores de cursos, siendo este último el que permite la especialización en una disciplina “(...) La Licenciatura habilita tanto para la postulación directa a programas de posgrado en Chile y en el extranjero, como para la obtención posterior de un Título profesional URCH” (Programa de Licenciaturas URCH, 2016, p. 10).

Los estudiantes que ingresan a Programa de Licenciaturas URCH lo hacen principalmente por tres razones: la mayoría buscando un traspaso a los dos años (200 créditos) a carreras tradicionales como Medicina, Ingeniería Civil e Ingeniería Comercial; otros, queriendo una formación interdisciplinaria y flexible a través de combinaciones de mayor(s) y menor(s); y otros, realizar una exploración curricular para discernir vocacionalmente. Estos escenarios no son distintos para los alumnos ingresados por esta vía de admisión especial, los que por lo general ingresan queriendo traspasarse a carreras de alto prestigio social, sin embargo, pronto han debido manejar sus expectativas ya que la brecha académica con la que ingresan no les permite, en el caso de Medicina, alcanzar un cupo de traspaso durante su primer año, condición establecida por Vicerrectoría.

Programa de Equidad para Talentos Académicos en el Programa de Licenciaturas URCH

Si bien el Programa nace en Ingeniería, el de Licenciaturas URCH se adhiere prontamente a la iniciativa en el año 2013, siendo uno de los pioneros al disponer de trece vacantes y utilizando un sistema de admisión de carácter esencialmente cualitativo proporcionado

por Equitas, institución que ha asesorado procesos de admisión y acompañamiento de prestigiosas universidades chilenas y técnicamente a organismos como UNESCO. El proceso consiste en una caracterización del postulante a través de la aplicación de un *formulario de postulación*⁵ en el que por medio de sus respuestas se dejan entrever características deseables como compromiso social, resiliencia, liderazgo, motivación por el estudio, aptitudes para la carrera, entre otros, en el caso de Programa de Licenciaturas URCH; para luego pasar a una mesa de discusión con académicos de la Universidad mediada por una representante de la fundación con el objetivo de consensuar una nota y así asignarle una posición en un ranking por licenciatura. Finalmente, solo se tiene pleno conocimiento de los seleccionados una vez que se entregan los puntajes PSU y estos han cumplido con el puntaje mínimo ponderado exigido por Programa de Licenciaturas URCH que es 600 puntos⁶ para sus tres menciones.

Este sistema de selección especial ha permitido el ingreso al Programa de Licenciaturas URCH, en estricto rigor, de 63 estudiantes en sus cuatro admisiones (2013 – 2016) (Tabla 1); no obstante, ha brindado su apoyo a 127 de ellos ya que, aun cuando los 64 restantes hayan ingresado por la vía de admisión ordinaria, vale decir, su puntaje de admisión fue superior al último matriculado de su generación, se les entregó el mismo acompañamiento y beneficios dado que también pasaron por el proceso de postulación y fueron seleccionaron previo a los resultados de la Prueba de Selección Universitaria. Cabe destacar que estos datos no son menores ya que Programa de Licenciaturas URCH desde el año 2014 ha estado entregando a la Dirección de Inclusión una cantidad mayor de vacantes de las ocupadas efectivamente.

⁵ Este instrumento se extendió a otras carreras de la Universidad y se sigue aplicando hasta la fecha junto con otros complementarios en algunas de ellas.

⁶ Entiéndase por puntaje ponderado al que se obtiene multiplicando cada uno de los puntajes obtenidos en las pruebas exigidas por la carrera a la que se postula por el porcentaje determinado por ella. En el caso de Programa de Licenciaturas URCH, al igual que la URCH, este puntaje considera la batería de selección completa: NEM, Ranking y pruebas obligatorias: Lenguaje y Comunicación y Matemática, y Pruebas de Historia, Geografía y Ciencias Sociales y Ciencias.

LICENCIATURA	PUNTAJE DE CORTE		
	BAJO	SOBRE	TOTAL
ARTES Y HUMANIDADES	2	8	10
CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS	47	37	84
CIENCIAS SOCIALES	14	19	33
Total general	63	64	127

Tabla 1: Alumnos PETA por licenciatura ingresados entre 2013 y 2016.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al ingreso por género, resulta interesante observar que, de los 127 alumnos ingresados a las distintas licenciaturas, 76 corresponden a mujeres y 51 a hombres, lo que representa el 60% y 40%, respectivamente (Ilustración 1) Esta información supera en 8 puntos porcentuales a la información entregada por el Consejo Nacional de Educación (CNED), el que señala que las mujeres representan el 52% de las matriculas en universidades chilenas⁷.

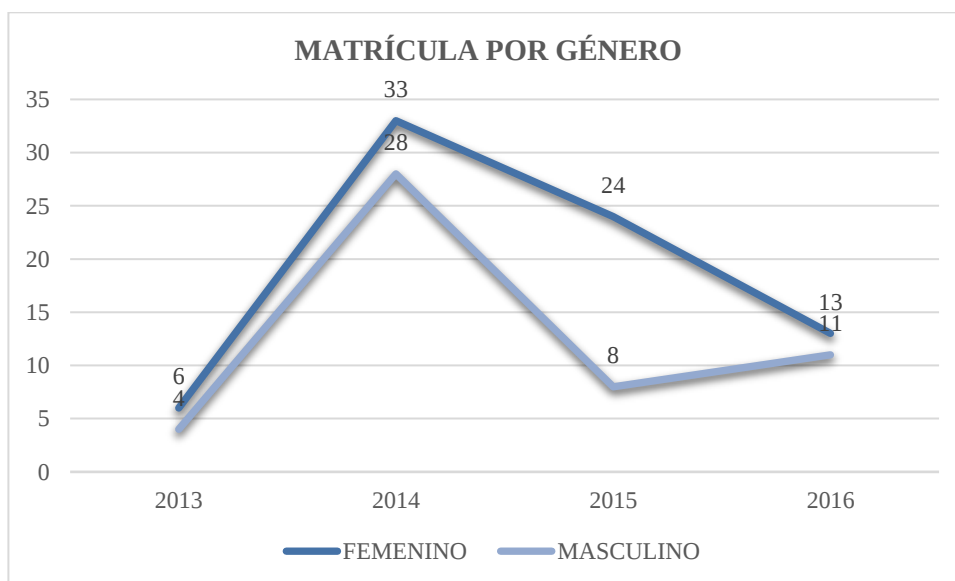


Ilustración 1: Alumnos PETA por género ingresados entre 2013 y 2016.

Fuente: Elaboración propia.

⁷ Para más información http://www.cned.cl/sites/default/files/tendencias_matricula_pregrado_2017.pdf

Si se observa el ingreso por dependencia y modalidad educacional, la mayoría lo hace de uno Particular Subvencionado (PS), representando un 75,59% de la matrícula, mientras el restante 24,41% lo hace de uno Municipal (M); asimismo, la mayor parte de los alumnos estudia la modalidad Científico Humanista (CH), 116 de ellos (91,34%); mientras que solo 11 (8,66%) lo hace de un Técnico Profesional (TP) (Tabla 2)

DEPENDENCIA	MODALIDAD	TOTAL
MUNICIPAL	CIENTÍFICO HUMANISTA	29
	TÉCNICO PROFESIONAL	2
	CIENTÍFICO HUMANISTA	87
	TÉCNICO PROFESIONAL	9
Total general		127

Tabla 2: Alumnos PETA por tipo de dependencia y modalidad, ingresados entre 2013 – 2016.
Fuente: Elaboración propia.

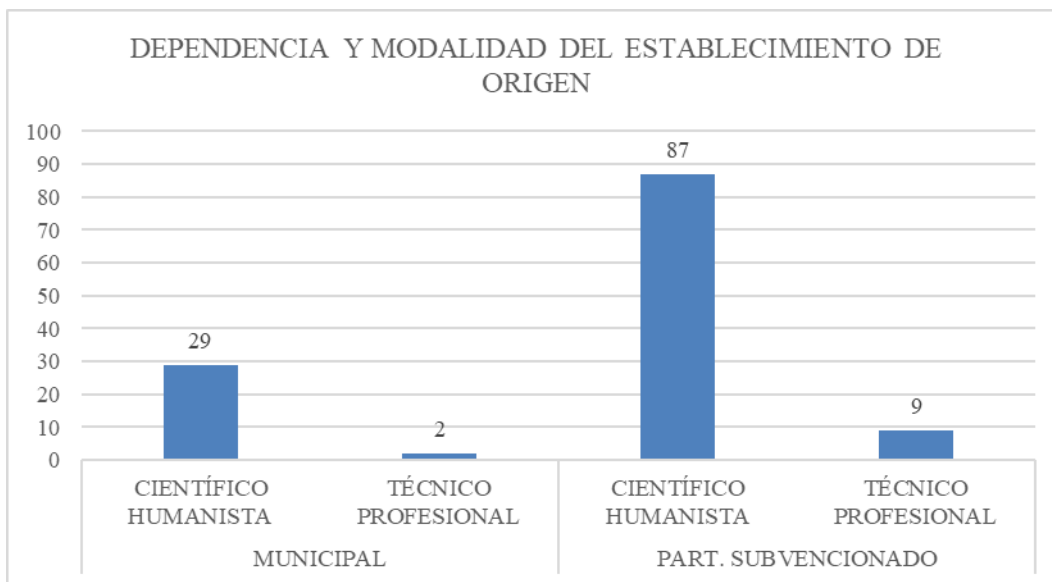


Ilustración 2: Alumnos PETA por tipo de establecimiento y modalidad, ingresados entre 2013 – 2016.
Fuente: Elaboración propia.

La misma tendencia se da en la región de procedencia donde la mayoría - tanto de los postulantes como de los seleccionados - lo hace de la Metropolitana, y estos a su vez se concentran en las comunas de La Florida, Puente Alto y Maipú; el resto, de la del Libertador Gral. Bdo. O'higgins, de Los Lagos, Coquimbo, Valparaíso, El Maule y La Araucanía, en orden de matrícula respectivamente; por lo que resulta ostensible la falta de presencia de la mayor parte de las regiones del país como de otras comunas de la Metropolitana (Ilustración 3)

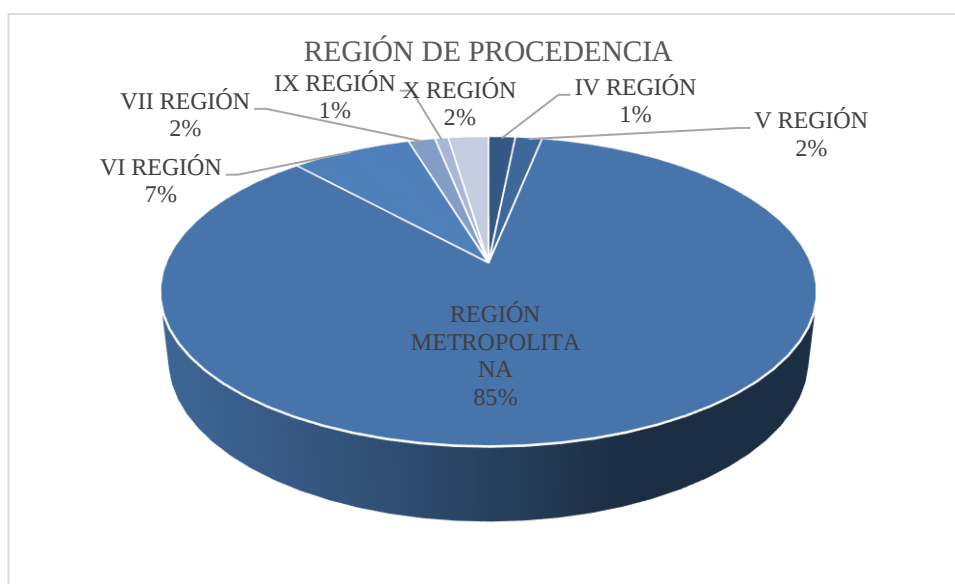


Ilustración 3: Alumnos PETA por región de procedencia, ingresados entre 2013 – 2016.
Fuente: Elaboración propia.

Otro antecedente fundamental de conocer para contextualizar la problemática es la situación académica en la que se encuentran este grupo de estudiantes⁸. Tal como se muestra en la Tabla 3, de los 127 estudiantes que ingresaron 85 siguen en Programa de Licenciaturas URCH, habiéndose traspasado 15 de ellos a otras carreras en la UC al cumplir los 200 créditos junto con otros requisitos mínimos; 18 renunciaron al Programa;

⁸ Información actualizada hasta abril de 2017.

6 fueron eliminados y 1 se encuentra en abandono⁹, lo que corresponde al 66,93%, 11,81%, 14,17%, 4,72% y 1%, respectivamente.

SITUACIÓN ACADÉMICA (ABRIL 2017)	TOTAL	%
REGULAR EN PROGRAMA DE LICENCIATURAS URCH	85	66,93
RENUNCIADO	18	14,17
TRASPASADO	15	11,81
ELIMINADO	6	4,72
ABANDONO DE ESTUDIOS	1	0,79
NO HAY DATOS DISPONIBLES	1	0,79
SUSPENSIÓN DE ESTUDIOS	1	0,79
Total general	127	

Tabla 3: Alumnos PETA según situación académica, ingresados entre 2013 – 2016.
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, resulta importante advertir que hasta abril de 2017 se encuentran en progreso en la institución 108 estudiantes por lo que es posible deducir que algunos renunciados y otros eliminados reingresaron a la institución, aunque esta vez por la vía de admisión ordinaria.

Otra variable importante para comprender mejor las características de los ingresados por esta vía especial son sus resultados en la Prueba de Selección Universitaria (PSU). Aun cuando este instrumento de selección presenta diversas críticas, es innegable que, al

⁹ Resulta fundamental explicar cada una de estas situaciones académicas posibles dentro de la institución. Un estudiante está *en progreso* cuando se encuentra como estudiante regular en la UC aun cuando haya dejado de ser alumno de Programa de Licenciaturas URCH; *eliminado*, cuando incurrió en causal de eliminación y puede que no haya presentado su apelación ante la Comisión de la Unidad Académica o ésta haya considerado que no contaba con los méritos suficientes para ser deseliminado, debiendo apelar luego a Comisión de Gracia quien da el veredicto final (si bien no es un requerimiento institucional, ambas Comisiones suelen dar oportunidad a estos estudiantes, sin embargo, ha habido casos donde se ha considerado en su beneficio que lo mejor es que vuelvan a ingresar a la educación superior, pudiendo ser la UC); *renunciado*, proceso que el estudiante realiza directamente con la Universidad donde declara no querer continuar con su programa de estudios; finalmente, *en abandono* ocurre cuando el alumno no tomó cursos ni solicitó la suspensión por derecho reglamentario que lo justifique.

mismo tiempo, entrega cierta validez predictiva en relación con los resultados académicos obtenidos durante los primeros años de educación superior.

En el año 2011 Mineduc y el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas licitó evaluar la batería completa de pruebas PSU en dos áreas: la primera, los procesos asociados a la construcción de instrumentos y el análisis de resultados; la segunda, la validez de los puntajes de la PSU. Es así como la consultora internacional Pearson en su objetivo 2.4 declara lo siguiente en cuanto a sus hallazgos sobre la validez predictiva de la PSU:

“Los hallazgos para el estudio de predicción indican que las pruebas de la PSU hasta un cierto punto tienen la habilidad de predecir los resultados universitarios, en particular respecto de los promedios de notas del primer y segundo año. Sin embargo, los valores de predicción encontrados fueron menores que aquellos informados internacionalmente. La variable “ranking en la enseñanza secundaria” contribuyó a la reducción de la incertidumbre de predecir los resultados universitarios luego de controlar los puntajes de la prueba de la PSU y el NEM. La mayor cantidad de reducción de varianza tuvo lugar para la finalización de la universidad. En su conjunto, los puntajes de las pruebas de la PSU y las mediciones del desempeño durante la enseñanza media parecen tener como resultado montos comparables de validez predictiva diferencial para variables demográficas mayores. Los resultados a nivel de tipo de carrera indicaron tendencias similares a las observadas en los análisis generales. Al examinar los resultados de validez predictiva e incremental por tipo de carrera, vimos patrones de predicción similares a aquellos de los análisis generales; por ejemplo, **los puntajes en la PSU de Matemática y Ciencias y el desempeño académico en la enseñanza media (NEM y ranking) mostraron una mayor capacidad predictiva que los puntajes en la PSU para Lenguaje y Comunicación e Historia y Ciencias Sociales.** Además, el ranking en la enseñanza media de los estudiantes mostró una validez predictiva incremental respecto de los resultados universitarios (más allá de los puntajes de la prueba de la PSU y el NEM), aunque su contribución fue menor que la que se encontró a partir de los análisis generales” (Pearson, 2012, pp. 64-66)

Considerando lo dicho y que estos alumnos ya pasaron por un proceso de selección cuyo requisito inicial fue pertenecer al 10% superior de su promoción en la Enseñanza Media (ranking de notas de 1° a 3° medio), es fundamental para este proyecto de investigación conocer los resultados obtenidos en la PSU Matemáticas y Ciencias de las admisiones 2013 a la 2016 (Tablas 4 y 5):

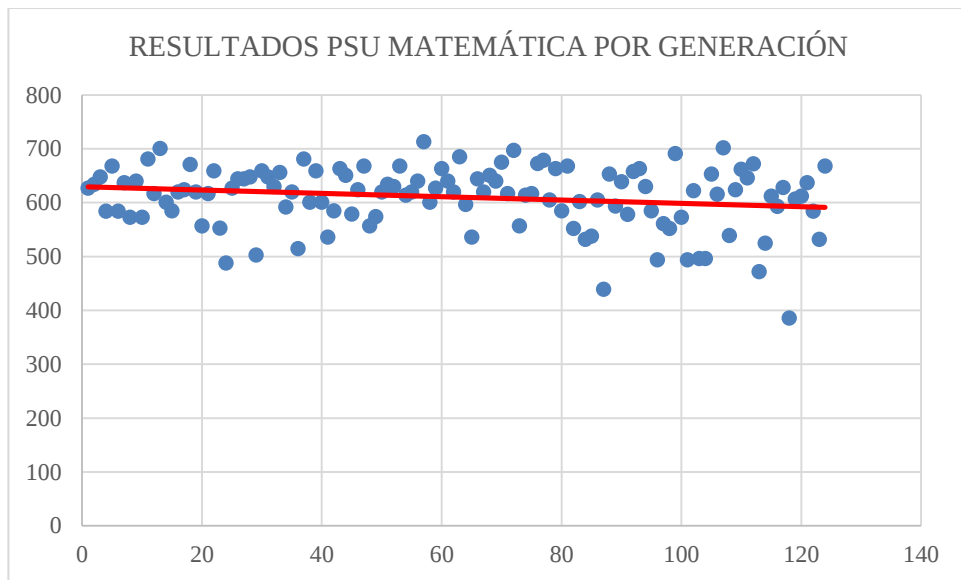


Ilustración 4: Alumnos PETA resultados PSU Matemáticas, ingresados entre 2013 – 2016.
Fuente: Elaboración propia.

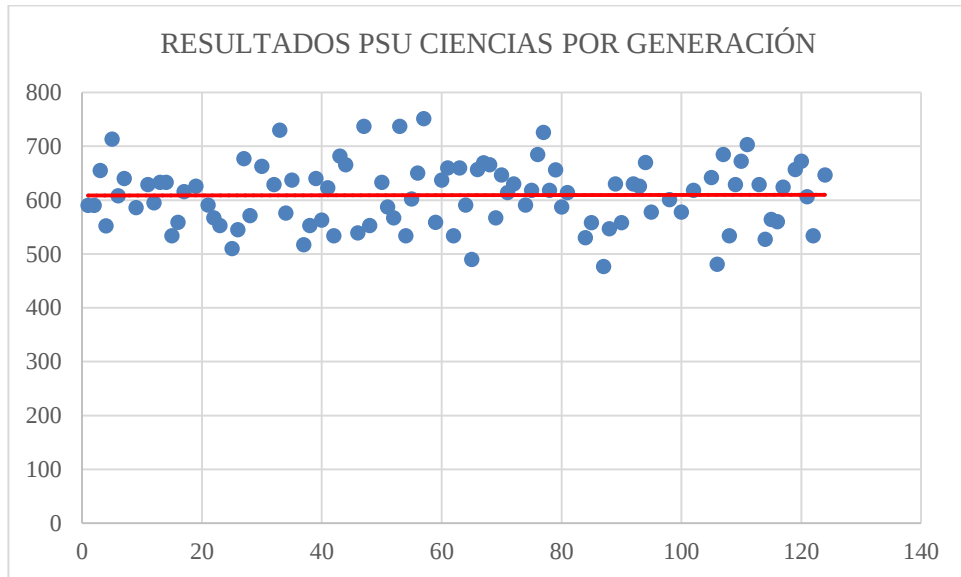


Ilustración 5: Alumnos PETA resultados PSU Ciencias, ingresados entre 2013 – 2016.
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, considerando estudios que muestran una correlación significativa entre rendimiento intelectual y nivel educativo de la madre, es posible reconocer que en la mayoría de los seleccionados por el Programa PETA-Programa de Licenciaturas URCH sus madres cuentan con educación media completa y 39 de los 127 con una terciaria completa.

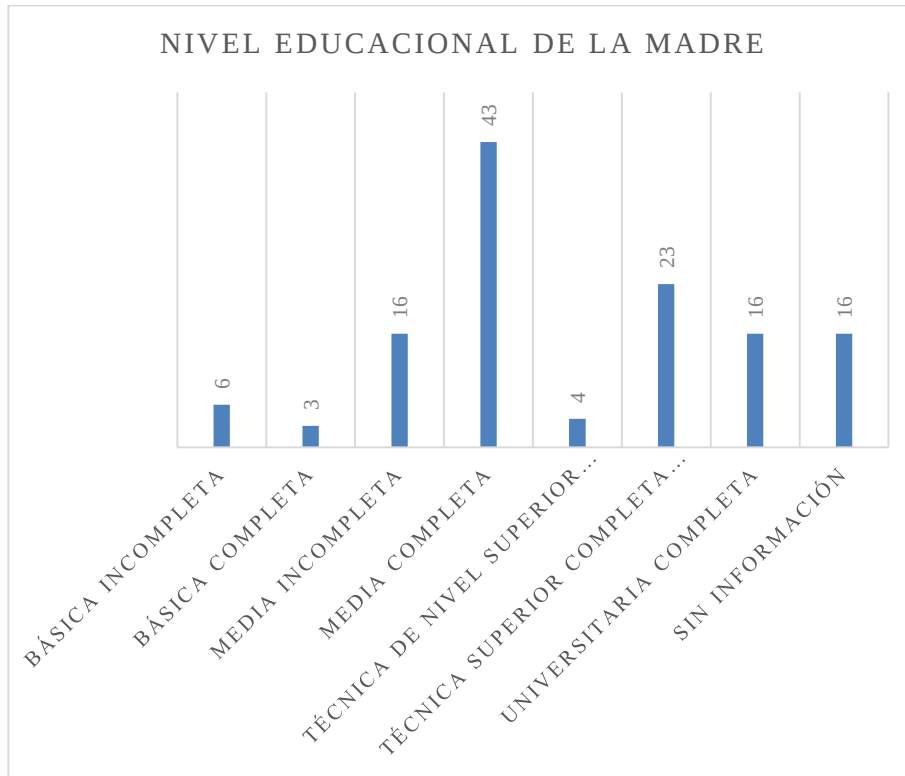


Ilustración 6: Alumnos PETA nivel educacional de sus madres, ingresados entre 2013 – 2016.
Fuente: Elaboración propia.

PROBLEMA

Contexto general del problema

A la hora de querer diseñar apoyos enfocados en este perfil de estudiantes vale la pena preguntarse: **¿cuáles son las reales y auténticas necesidades de estos estudiantes ingresados a través del Programa de Equidad para Talentos Académicos?**

Una vez habiendo ingresado a la Universidad, la información proveniente tanto en las entrevistas individuales iniciales sostenidas con estos alumnos ingresados a través del PETA como en instancias de encuentro no formales, manifiestan como una de sus preocupaciones principales las *formas de financiamiento* con las que van a contar en la Universidad, ya que declaran no contar con los recursos para pagar cuotas mensuales ni están dispuestos a contraer deudas millonarias a largo plazo¹⁰, en especial, al no estar seguros de poder ser capaces de permanecer y egresar con un título profesional. Esta sensación expuesta por los estudiantes es coherente con lo que demuestran las investigaciones: “(...) una vez que son admitidos, los jóvenes que vienen de familias más pobres o escuelas municipales o ambos, tienen más probabilidades de abandonar sus estudios, y aún menos probabilidades que otros de completarlos cursos y graduarse dentro del tiempo esperado”. (OCDE, 2009, pp.98-99)

Ante esta incertidumbre la Universidad Regional de Chile ha desarrollado un *plan de financiamiento especial* que busca complementar los beneficios entregados por el Ministerio de Educación (MINEDUC), el que consiste en seleccionar entre aquellos estudiantes potenciales portadores de la Beca de Excelencia Académica (BEA) o

¹⁰ Los aranceles de un programa como Programa de Licenciaturas URCH UC ostentan entre los más costosos del sistema universitario; tal es así que para el año 2017 la Licenciatura en Artes y Humanidades cuesta \$ 4.904.000; la de Ciencias Naturales y Matemáticas, \$ 5.586.000; y la de Ciencias Sociales, \$ 4.904.000. Datos obtenidos https://www4.uc.cl/FormPostul/base/navegacion/smi_aranceles.html

Bicentenario (BB)¹¹, las que cubren parte o la totalidad del arancel de referencia de la carrera a la que ingresan, para así financiarles la diferencia con el arancel real mediante la Beca Complementaria PETA. Para su mejor comprensión a continuación se entrega el detalle del modelo de financiamiento por parte del Departamento de Asistencia Socioeconómica de la URCH:

Quintil	Financiamiento MINEDUC	Financiamiento UC
Quintil I	Beca Bicentenario	Beca BEA UC
Quintil II	Beca Bicentenario	Beca BEA UC
Quintil III	Beca Bicentenario	Beca BEA UC
Quintil IV	FSCU + BEA Mineduc (50% - 100% arancel referencia)	Beca BEA UC

Ilustración 7: Política de Financiamiento PETA URCH.

Sin embargo, este plan de financiamiento presenta ciertos requisitos para su mantención y extensión: en primer lugar, las becas entregadas por el MINEDUC exigen que los estudiantes aprueben un 60% de los cursos inscritos entre los dos últimos semestres de su primer año y un 70% los dos últimos semestres a contar de su segundo año; en cambio, los créditos como el del Fondo Solidario (FSCU), un 50%. Y, en segundo lugar, todos estos beneficios tienen un tiempo máximo de duración; así la BB y BEA solo por el período oficial de la carrera; a diferencia del FSCU el que puede extenderse hasta un 50% de la duración formal. Estas condiciones ponen a los estudiantes en una situación compleja que les genera mucha ansiedad y estrés, sobre todo, considerando que los resultados académicos de los primeros dos años son deficitarios en comparación con el

¹¹ La Beca Bicentenario se le entrega al 70% de los estudiantes provenientes de las familias más pobres del país y cubre el 100% del arancel de referencia siempre que el postulante haya obtenido 500 puntos promedio entre la PSU de Lenguaje y Matemáticas, a diferencia de la Beca de Excelencia Académica que premia a aquellos estudiantes que se encuentren dentro del 10% superior de los mejores egresados de su establecimiento y pertenezcan al 80% de la población más vulnerable con un monto de \$1.150.000. (www.becasycreditos.cl)

resto de sus compañeros provenientes de la educación particular pagada¹², lo que se explica por la brecha académica con la que ingresan al provenir de la educación particular subvencionada y municipal.

Estas brechas académicas o diferencias de grado de capital cognitivo de estos estudiantes son explicadas por el profesor Ricardo Rosas quien señala que “en el caso chileno el nivel socioeconómico (NSE) determina el tipo de educación que reciben los estudiantes, lo que a su vez determina el capital cognitivo resultante” (2014, p.49) Ante esta realidad los alumnos ingresados por el PETA pertenecientes a los primeros quintiles, aunque 10% mejores en el ranking de su generación, no quedan ajenos, sobre todo considerando que la mayoría de ellos ingresa a la educación superior (ES) debido a los puntajes obtenidos por el ranking y NEM y no por sus puntajes PSU cuyos promedios (Lenguaje y Matemáticas) en muchos casos es inferior a los 600 puntos. Aún más, la gran mayoría de ellos son primera generación que ingresa a la universidad con padres que no terminaron su educación (EM), en consecuencia, no cuentan con la segunda fuente que determina su capital cognitivo, esta es, “el capital cultural de las familias de origen” (Rosas, 2014, p.55)

A pesar de lo descrito anteriormente, y creyendo fervientemente que “la inteligencia es un estado y no un rasgo” (Rosas, 2014, p.54) es que la URCH a través de sus distintas Facultades y Unidades Académicas ha generado iniciativas y acciones que buscan brindar los apoyos necesarios que les permitan culminar su segundo año y así confirmar la continuidad del estudiante en su carrera (Gallardo, Lorca, Morrás & Vergara, 2014, p.138), progresar en su carrera y titularse idealmente dentro de los plazos formales.

Adicionalmente a las preocupaciones manifestadas por estos estudiantes durante su estadía en la Universidad en cuanto a la mantención de los beneficios por razones académicas, existen otros indicadores de índole social expuestos por la literatura que,

¹² La Universidad Regional de Chile recibe al 75% de la población más rica del país (datos proporcionados en el documento Política Pro Inclusión URCH).

asimismo, pondrían en riesgo su permanencia: “[La integración plena del estudiante] A nivel social, implicaría la generación de lazos en la institución, *sentirse parte de*, encontrar cabida para ser uno mismo y cambiar al mismo tiempo” (Gallardo, et al., 2014, p.138) Lo dicho anteriormente es testimoniado a través de un estudio de carácter cualitativo realizado por el Observatorio de Juventud Universitaria de la URCH en el año 2013 a estudiantes que cursaban su primer y segundo año en las carreras de Ingeniería Civil, Derecho, Ingeniería Comercial, Programa de Licenciaturas URCH en Ciencias Sociales y en Ciencias Naturales y Matemáticas.

Todo lo expuesto anteriormente es refrendado por el Rector de la Universidad a través de sus respuestas a la entrevista publicada el domingo 7 de febrero de 2016 en el diario La Tercera:

¿Cuáles cree que son las causas de la deserción? responde:

Existen *tres grandes causas*: **necesidad de apoyo económico y emocional del estudiante, problemas vocacionales y capacidad académica para aprobar los ramos**. El apoyo en todos estos aspectos es clave para disminuir la deserción. Mención especial requieren los **estudiantes de la educación técnico profesional**, ya que un porcentaje muy importante de ellos trabajan, pertenecen a los quintiles inferiores, tienen familia y obligaciones económicas que hacen aún más necesario el apoyo económico del Estado.

¿Cuáles son los desafíos que tienen los planteles en torno a la deserción?

El principal es asegurar el **apoyo académico** para superar las brechas de contenidos al inicio de la carrera. La diferente calidad de la educación escolar está en el centro de esta inequidad. **El apoyo académico en los estudios superiores debe durar al menos los dos primeros años**. Otro aspecto crucial es la **estabilidad económica**. Esto se ha implementado hasta ahora a través de becas, y la política de gratuidad debe ir en este camino. Por último, el **apoyo vocacional** es clave, realizar estudios generales que permitan explorar las materias de manera global es un gran aporte. **Nuestro programa Programa de Licenciaturas URCH apunta a eso**. Además, la asesoría académica y el traspaso entre carreras siempre debieran estar en las alternativas de los estudiantes.

A partir de todo lo expuesto, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea exitoso, esto es, que el estudiante pueda no solo acceder la educación superior, sino progresar y egresar en el tiempo esperado, es responsabilidad de las universidades brindar los apoyos necesarios para que este objetivo se cumpla.

En respuesta a lo anterior es que Programa de Licenciaturas URCH, comprometido con la permanencia de sus alumnos ingresados a través de esta vía de admisión especial, y en paralelo a las acciones implementadas en la UC expuestas formalmente en su Política Pro Inclusión en octubre de 2014, ha ido desarrollando y fortaleciendo desde el año 2013 distintas acciones que en su conjunto conforman el Programa de Acompañamiento PETA URCH; estas son (Ilustración 8):



Ilustración 8: Modelo Programa Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH
Fuente: Elaboración propia.

- *Programa de apresto académico e integración a la vida universitaria:* esta ocurre en el mes de enero, la semana inmediatamente posterior a la entrega de los resultados PSU, donde a través de talleres de Economía, Física y Arte, de acuerdo con la licenciatura, se busca dar herramientas a los estudiantes PETA para que enfrenten de mejor manera asignaturas que cuentan con una alta tasa de reprobación en su primer semestre como es el caso de la de Ciencias Sociales y Naturales y Matemáticas. Luego, será la Universidad la que los seguirá preparando para Álgebra e Introducción al Cálculo a través del Programa de Introducción a la Matemática Universitaria (PIMU) durante las últimas dos semanas del mismo mes y febrero. En conjunto con estos talleres, y por los estudiantes muy valorado, está el taller de Habilidades de Comunicación Oral desarrollado por la Facultad de Teatro junto con las actividades deportivas y culturales, las primeras enfocadas al trabajo en equipo y capacidad para pedir ayuda; y las segundas, a lograr una apertura de los alumnos.
- *Tutorías académicas:* esta actividad busca reforzar y complementar los contenidos vistos en las asignaturas de mayor complejidad, en particular en dos de las tres licenciaturas y colaborar en la orientación de los alumnos en sus inicios en la vida universitaria en cursos que formen parte de su malla curricular durante sus primeros dos años.
- *Tutorías Par:* es una iniciativa de Programa de Licenciaturas URCH presente desde sus inicios que busca acompañar durante el primer año a todos sus estudiantes (alrededor de 850 novatos), favoreciendo en la actualidad la inserción a la educación superior, sobre todo, en el ámbito social. Entre sus objetivos está disminuir las tasas de deserción e incentivar el respeto por la diversidad.
- *Desayuno de bienvenida:* el primer día de su llegada a la Universidad, Asuntos Estudiantiles de Programa de Licenciaturas URCH organiza un desayuno de bienvenida con todos aquellos actores que participaron, participan y participarán tanto en su selección como permanencia, así: académicos del Comité de Selección,

tutores pares, tutores académicos PETA, profesores del programa de nivelación e integración a la vida universitaria, Centro de Alumnos Programa de Licenciaturas URCH y equipo (administrativos, profesionales y directores). Dispuestos estratégicamente los asistentes en mesas redondas se busca tener el primer contacto con los estudiantes de modo tal que se sientan acogidos y reconozcan figuras de apoyo dentro de la institución. Durante la jornada les da la bienvenida la Directora de Inclusión, el Director de Programa de Licenciaturas URCH, la Coordinadora de Asuntos Estudiantiles y dicta una charla el Observatorio de la Juventud sobre “Cambios en la transición de la educación superior a la Universidad”.

- *Ceremonia para padres:* se desarrolla a fines de enero y se invita a los padres o apoderados de los seleccionados PETA a una jornada de conversación con actores de la Universidad (autoridades, profesionales y administrativos) con la finalidad de explicarles el Programa de Licenciaturas URCH y, sobre todo sensibilizarlos sobre los cambios que sus hijos experimentarán, involucrándolos de esta manera en su proceso de aprendizaje.
- *Encuentro intergeneracional PETA:* esta actividad que se lleva a cabo los últimos días de enero si bien cuenta con el apoyo de Asuntos Estudiantiles de Programa de Licenciaturas URCH, es organizada por los mismos alumnos PETA de años anteriores con el objetivo de conocerse, compartir experiencias y materiales que puedan ayudarlos en sus primeros años en la Universidad.
- *Beca de mantención:* es un monto de dinero mensual desde marzo hasta noviembre- y enero en el caso de estudiantes que realicen cursos en Temporada Académica de Verano(TAV)- por todo el tiempo que sean alumnos regulares de Programa de Licenciaturas URCH. Esta beca busca ser un apoyo complementario a las becas externas que algunos ya reciben como la de Mantención Educación

Superior (BMES), Presidente de la República (BPR) y Beca de Alimentación a la Educación Superior (BAES)) por parte de JUNAEB.

- *Embajadores PETA-Programa de Licenciaturas URCH*: Asuntos estudiantiles en alianza con el área de Difusión del Programa de Licenciaturas URCH prepara a antiguos alumnos PETA año tras año para que vayan a sus colegios a compartir su experiencia en la URCH, dar a conocer el Programa de Licenciaturas URCH y explicar cómo acceder a esta casa de estudios a través de la vía de admisión especial PETA.

Es importante destacar que no todas estas actividades se mantienen estables durante el tiempo, más bien la totalidad de ellas se concentra en el primer año para progresivamente terminar solo con dos (Embajadores PETA-Programa de Licenciaturas URCH y Beca de Mantención Programa de Licenciaturas URCH) al finalizar su licenciatura (Ilustración 9):

AÑO 1

- (enero) Nivelación académica
- (enero) Beca de transporte y alimentación
- (enero) Actividades de inserción a la vida universitaria
- (enero) Actividad de Bienvenida
- (enero) Ceremonia para Padres
- (enero) Encuentro intergeneracional PETA
- (marzo - noviembre) Tutorías Académicas
- (marzo - noviembre) Tutorías Par
- (junio - octubre) Embajadores PETA
- (marzo - noviembre/enero) Beca Mantención PETA-Programa Licenciaturas URCH

AÑO 2

- (marzo - noviembre/*enero) Beca Mantención PETA-Programa Licenciaturas URCH
- (marzo - noviembre) Tutorías Académicas PETA
- (junio - octubre) Embajadores PETA-Programa Licenciaturas URCH

AÑO 3

- (marzo - noviembre/enero) Beca Mantención PETA-Programa Licenciaturas URCH
- (junio - octubre) Embajadores PETA-Programa Licenciaturas URCH
- (marzo - noviembre) Tutorías Académicas PETA

AÑO 4

- (marzo - noviembre/enero) Beca Mantención PETA-Programa Licenciaturas URCH
- (junio - octubre) Embajadores PETA-Programa Licenciaturas URCH

Ilustración 9: Periodicidad de los Programas PETA Programa de Licenciaturas URCH.
Fuente: Elaboración propia.

Analizando las actividades existentes desde la **Gestión por Procesos** es posible sostener que el Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCCH cuenta con procesos definidos, unos más desarrollados que otros, que han permitido brindar apoyo a los estudiantes para su permanencia en Programa de Licenciaturas URCCH como: Difusión, Reclutamiento, Selección, Acogida, Apoyo económico, Apoyo académico, Apoyo social e Inserción laboral. La responsable de gestionarlos es la Coordinadora de Asuntos Estudiantiles, quien desde el año 2014 ha ido sumando progresivamente distintos recursos humanos tanto al área como al equipo de Inclusión; es así como la Asistente de Asuntos Estudiantiles se incorpora el 2° semestre de 2014, el Asistente de Tutorías PETA, el 1° semestre del 2016, actual Asistente de Inclusión –habiéndose sumado Programas institucionales como Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) y PIANE-, sin olvidar el apoyo de los Coordinadores Generales del Programa de Tutorías Par, también bajo su responsabilidad. En la actualidad, el equipo de Asuntos Estudiantiles se compone de alrededor de 110 personas como lo muestra el organigrama (Ilustración 10):

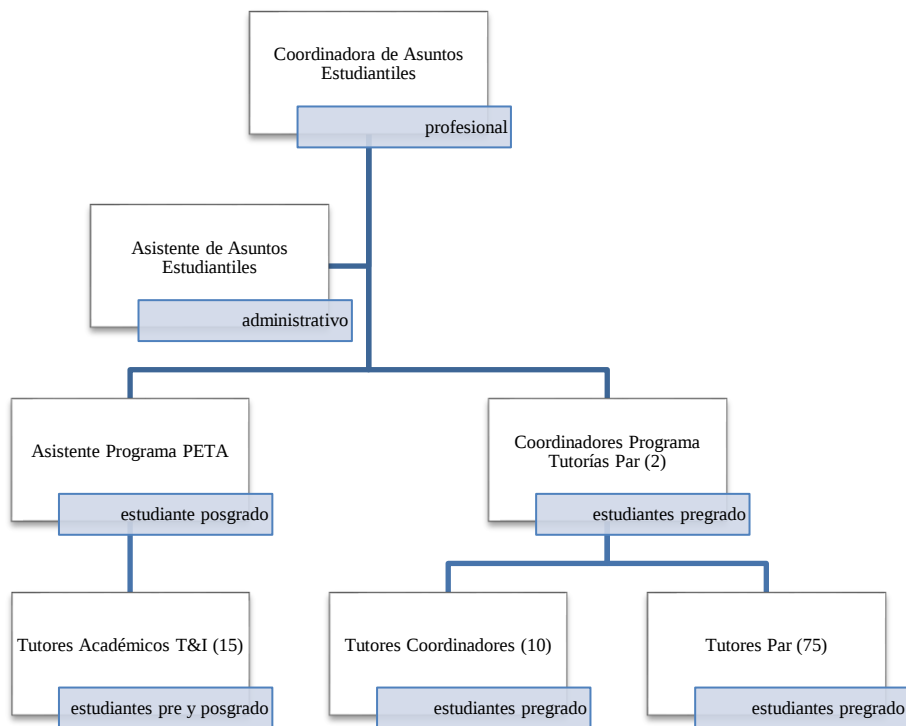


Ilustración 10: Organigrama Asuntos Estudiantiles Programa de Licenciaturas URCH (marzo 2017).
Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, sin desconocer que Programa de Licenciaturas URCH se encuentra en una primera etapa en la fase de acompañamiento, es posible advertir que si bien varios de los procesos mencionados anteriormente han ido mejorando en el tiempo gracias a la contribución de los distintos actores, principalmente, los mismos estudiantes para quienes han sido diseñados, no es menos cierto que el **Programa de Acompañamiento** presenta otros que requieren ser fortalecidos con suma urgencia si lo que se busca es mejorar la permanencia, egreso oportuno y mantención de sus beneficios socioeconómicos.

Definición del problema

Es así como a partir de la recolección y análisis de diversas fuentes de información y datos¹³- sistematizadas a través de las herramientas proporcionadas por el Marco Lógico, específicamente, el *Análisis de Problemas y Análisis de los Involucrados*- fue posible confirmar la hipótesis realizada por la Coordinadora de Asuntos Estudiantiles (Encargada a su vez del Programa PETA) y determinar fehacientemente que el problema central por el cual la Unidad Académica había estado llegando a destiempo para atender y orientar a los estudiantes ingresados por la vía de admisión especial PETA había sido la **carencia de un proceso de monitoreo y seguimiento que permitiera la detección y gestión temprana de aquellas contingencias propias de este grupo** como estrategia para su retención, egreso oportuno y mantención de sus beneficios socioeconómicos (Ilustración 11)

Este problema gana fuerza al preguntarse el porqué es importante que se mejoren los procesos existentes en las instituciones y se adecúen al perfil de los nuevos beneficiarios, su respuesta: porque su ingreso a la ES representa una oportunidad concreta de movilización social que los involucra no solo a los estudiantes PETA, sino además a toda su familia; y al mismo tiempo, representa una gran oportunidad para la Universidad de enriquecer el aprendizaje de todos sus alumnos a través de la diversidad que estos aportan ya que “Diversity Makes You Brighter” (Sheen S. Levine & David Stardeck, 2015, p. 9,)

¹³ Para conocer las herramientas utilizadas en esta investigación, revisar el capítulo “Metodología”.

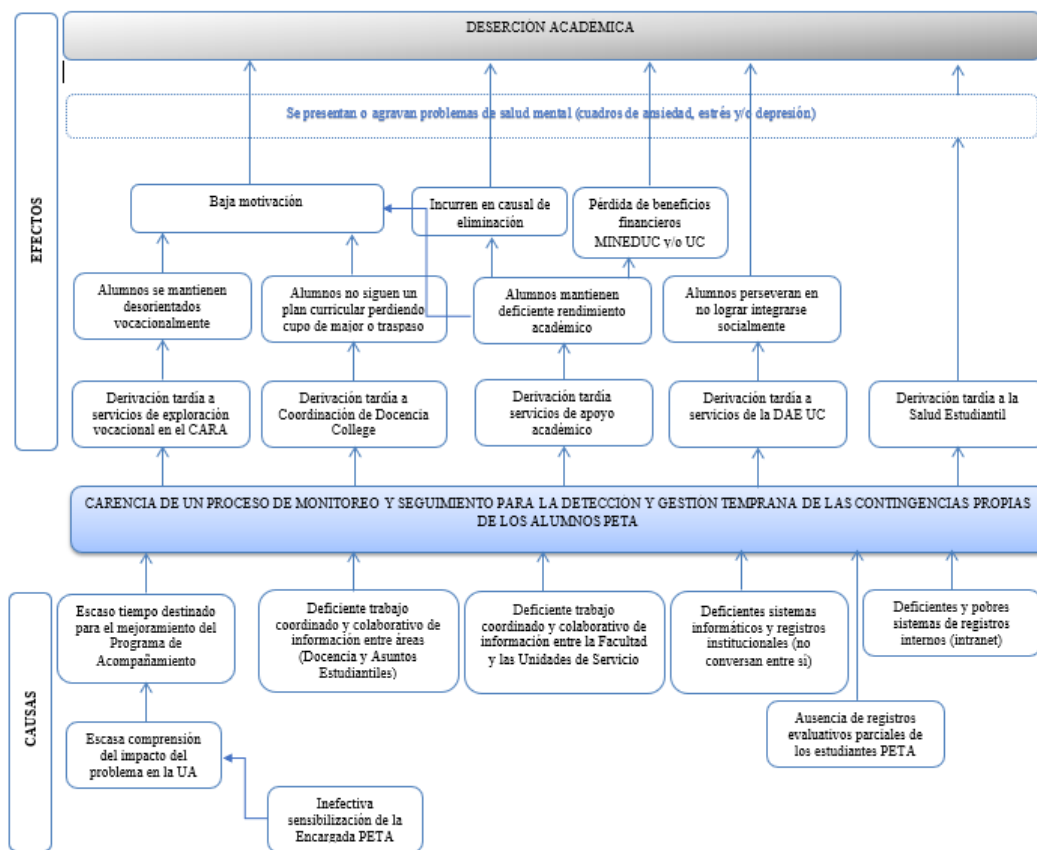


Ilustración 11: Árbol de Problemas.

Fuente: Elaboración propia.

Atender esta necesidad se ha visto dificultada por varias razones siendo una de las principales el *ámbito informático*. A nivel institucional, el tratamiento de la información no ha sido capaz de dar respuesta a las necesidades actuales de las Unidades Académicas y/o Facultades; un ejemplo de ello ha sido la falta de integración de los sistemas por lo cual la única forma de contar con datos actualizados es solicitándolos a las unidades de servicio (DASE, DSRD, etc.) con todo el costo que ello implica, los sistemas no están codificando bien la data al momento de exportarla, lo que dificulta enormemente la labor de análisis ya que luego de recibirlas se deben normalizar los datos; asimismo, la información no siempre está disponible para su descarga en Excel o un documento plano. Por su parte, a nivel de Unidad, el soporte tecnológico no es estable, algunas atenciones

no quedan registradas o bien cuando se descargan reportes de estas no hay datos disponibles, la consulta no está bien realizada ya que no cuenta con suficiente información en los campos aun cuando esta está disponible y almacenada desde inicios de cada semestre, por lo que se debe preguntar constanmente la misma información (a veces a los mismos estudiantes) que no se relaciona con el tema de la consulta, por ejemplo, a qué licenciatura pertenecen, región de procedencia, año de ingreso, etc.); todo esto conlleva a que los reportes que se pueden obtener cuentan con poca información.

Otra de las causas ocurre en el *ámbito de la gestión interna* dado que si bien se comparte información de casos de estudiantes esta no ocurre de manera coordinada ni sistemática, están regidas más bien por la espontaneidad e interés personal que por un procedimiento formal que instruya sobre cómo darle seguimiento según el tipo de caso. Esto ocurre no solo a nivel interno, sino también institucional, por ejemplo, si un estudiante PETA consulta y manifiesta alguna problemática con una Coordinadora de Docencia y no indica que pertenece al Programa o la Coordinadora olvida mencionar la visita a la Encargada del mismo no hay forma de que esta última pueda darle seguimiento al caso; lo mismo ocurre con las Unidad de Apoyo de la Universidad; ahora bien, y tal como se mencionó anteriormente, los sistemas tampoco colaboran con esta acción.

En cuanto al *ámbito académico*, lamentablemente la mayoría de los docentes no tiene el hábito de ingresar sistemática ni periódicamente las notas parciales a los sistemas disponibles para ello, lo cual dificulta inmensamente la labor de monitorear el desempeño académico a mitad de semestre impidiendo buscar medidas paliativas oportunas y focalizadas. La única forma de acceder a sus resultados parciales es a través de los tutores académicos o el autoreporte, sin embargo, el primero tiene una gran limitación ya que los tutores no acompañan a todos los alumnos en todos sus cursos ni en todos sus años de formación; y el segundo porque es muy difícil exigir a un alumno a que realice esta acción.

Finalmente, una de las principales razones de la carencia de un sistema de seguimiento y monitoreo temprano, necesidad identificada desde la llegada de la Encargada de Asuntos Estudiantiles, ha sido la escasa comprensión del equipo directivo del impacto que puede llegar a tener una herramienta como esta para los alumnos ingresados vía PETA; quizás esto se deba a una deficiente estrategia de sensibilización por parte de la responsable, lo cual se resume en una falta de interés por querer destinar más horas exclusivamente a esta labor desde la dirección del Programa de Licenciaturas.

Desde los estudiantes pertenecientes al Programa han refrendado esta carencia tanto a través de entrevistas como una encuesta autoaplicada durante el proceso de investigación que buscó no solo levantar el problema, sino además conocer el nivel de satisfacción sobre los distintos servicios entregados por el Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH con la finalidad de obtener información valiosa para seguir mejorando los distintos procesos. La encuesta¹⁴ se estructuró en cinco secciones: identificación del encuestado (año de ingreso, sexo, región de procedencia); situación académica actual (en el caso de haber sido eliminado o renunciado, indicar el motivo); nivel de satisfacción con los servicios brindados por la UC en materia académica, vocacional, financiera, psicológica y social; nivel de satisfacción con los servicios brindados por el Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH UC; y, finalmente, sugerencia(s) que haría al Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH para mejorar la retención de sus estudiantes y mantención de sus beneficios.

En cuanto a los resultados obtenidos, en la pregunta diez (*“Cualquiera sea tu situación en/con la URCH, en una escala de 1 a 7 donde 1 es “poco” y 7 es “mucho” y la última columna “No aplica”, califique las siguientes actividades del Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH si cree que estas tuvieron*

¹⁴ Esta encuesta fue aplicada en el mes de septiembre de 2017 con una tasa de respuesta del 61,36% de aquellos que efectivamente ingresaron por cupo PETA

algún impacto en su permanencia la institución”) enfocada en evaluar los distintos aspectos del Programa de Acompañamiento PETA Programa de Licenciaturas URCH, en general la mayoría de las notas se ubicó en el rango 6-7 (sobre el 70%) ; sin embargo, donde mostró una caída importante fue en *las actividades informativas sobre qué era Programa de Licenciaturas URCH antes de postular vía DEMRE* (48,15%) y *el seguimiento curricular, psicosocial y de mantención de beneficios* (55,56%, 55,56% y 62,96%, respectivamente):

El seguimiento curricular realizado por Coordinación de Docencia.

Escala	Q	%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	3	11,11%
4	2	7,41%
5	5	18,52%
6	5	18,52%
7	10	37,04%

Tabla 4: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 10.13), ingresados entre 2014 y 2016.
Fuente: Elaboración propia.

El seguimiento psicosocial realizado por Coordinación de Asuntos Estudiantiles.

Escala	Q	%
1	1	3,70%
2	1	3,70%
3	1	3,70%
4	1	3,70%
5	5	18,52%
6	7	25,93%
7	8	29,63%

Tabla 5: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 10.14), ingresados entre 2014 y 2016.
Fuente: Elaboración propia.

El seguimiento de la mantención de los beneficios socioeconómicos realizado por Coordinación de Asuntos Estudiantiles.

Escala	Q	%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	1	3,70%
4	2	7,41%
5	5	18,52%
6	4	14,81%
7	13	48,15%

Tabla 6: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 10.15), ingresados entre 2014 y 2016.
Fuente: Elaboración propia.

Al final de la encuesta se dejó una pregunta abierta donde se les solicitaba a los jóvenes sugerencia(s) al Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH para mejorar la retención de sus estudiantes y mantención de sus beneficios; entre sus respuestas se encuentra la necesidad de contar con Tutores Par PETA, Padrinos PETA y encuentros entre generaciones pertenecientes al Programa lo que se condice con la teoría, sobre todo a raíz del periodo de extrañeza, entendida esta como “la sensación de no encajar con el nuevo ambiente, incrementada por la ineficacia constatada de estrategias antes efectivas para la integración social y desempeño académico” (Gallardo et al., 2013, p. 140):

“Creo que lo único que podría mejorar es el buscar métodos de fortalecer las relaciones entre los alumnos de talento una vez iniciado el año académico porque es una red de apoyo fundamental” (rpta. 19).

“Ya cuando estén dentro del programa quizás tener un tutor como personalizado de un año anterior de PETA algo así como un apadrinamiento les vendría mejor, ver la situación más de cerca” (rpta. 20).

Asimismo, manifiestan que las tutorías académicas son de gran ayuda, sin embargo, debieran permanecer a lo largo de la carrera aumentando su cobertura y disminuyendo la cantidad de alumnos por curso junto con una modificación en sus horarios.

“Finalmente de ser posible, que las Tutorías de PETA se realizaran por al menos tres años, puesto que hay una gran cantidad de ramos en los que se requiere de apoyo adicional, aun tomando tutorías de CARA” (rpta. 1).

“Además que los grupos para las tutorías fueran más pequeños para así beneficiar las preguntas y dudas que queden. Otro punto importante sería realizar alguna evaluación en algún momento o que los alumnos realicen ejercicios en pizarra para analizar si en verdad los contenidos se están entendiendo. Y por último un punto importante son los horarios, serían mucho más beneficiosos en la mañana que en la tarde” (rpta.22).

Otra de las contestaciones frecuentes fue mejorar el apoyo psicosocial y vocacional con su respectivo seguimiento:

“Creo que sería de gran ayuda incorporar mayor ayuda psicológica al programa, dado que muchos de mis compañeros que no pudieron seguir en la universidad se debió a inseguridades personales” (rpta. 14).

“Mejor apoyo psicológico en Programa de Licenciaturas URCH, pero también en la universidad en general” (rpta. 4).

“Sugiero más apoyo psicológico y para problemas vocacionales también, dado que lo que está ahora, por lo menos en mi generación no fue suficiente” (rpta. 21).

“Lo principal es fortalecer el ámbito psicosocial de los estudiantes. Si bien, actualmente hay un apoyo por parte de las entidades "coordinadoras" de la UC, esta tiene ciertas falencias en el "seguimiento" individual de los estudiantes. Entonces, mi sugerencia es que se genere un espacio de resguardo de los nuevos estudiantes, para así, lograr una mayor retención de estos” (rpta. 7).

Por lo último, los encuestados insisten en la falta de información sobre cómo permanecer en la institución y mantener los beneficios:

“(…) Para la mantención de beneficios sería bueno mayor información, seguimiento y apoyo, donde se den más de una opción y dar a conocer que se puede optar a más cosas” (rpta. 16)

“(…) También, el estar informando constantemente los requisitos para mantener los beneficios o para entrar en causal de eliminación” (rpta. 25).

“Con respecto a la mantención de los beneficios solamente dejarles claro que deben saber que son privilegiados por tener ese dinero y deben intentar aprovechar al máximo este, quizás así se preocupen de su rendimiento y responsabilidades” (rpta. 20).

A pesar de calificación recibida y críticas al Programa de Acompañamiento, el 96% lo recomendaría, representando una gran oportunidad de seguir desarrollándolo dada la confianza depositada por los estudiantes en progreso como por aquellos que ya no están.

¿Recomendarías el Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH UC?

Respuesta	Total	Porcentaje
<i>Sí</i>	26	96%
<i>No</i>	1	3,70%

Tabla 7: Resultados Encuesta Alumnos cupo PETA (pgta. 11), ingresados entre 2014 y 2016.
Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVOS

La pregunta de investigación, que es a su vez la principal motivación que guía este trabajo práctico, es *cómo lograr que aquellos estudiantes ingresados a través de la vía de admisión especial del Programa de Equidad para Talentos Académicos URCH puedan permanecer y egresar de la institución, idealmente, dentro de los plazos formales de duración de la carrera, manteniendo sus beneficios socioeconómicos* y, de esta manera, contribuir en el avance de una de las seis áreas prioritarias del Plan de Desarrollo 2015 – 2020 de la Universidad.

Objetivo general

Aportar al desarrollo del Programa de acompañamiento PETA del Programa de Licenciaturas de la Universidad Regional de Chile mediante el (re)diseño del proceso de monitoreo y seguimiento de los alumnos ingresados por la vía de admisión especial con la intención de asegurar y generar las condiciones necesarias para su permanencia, egreso oportuno y mantención de sus beneficios socioeconómicos.

Objetivos específicos

- 1) Elaborar un diagnóstico que permita determinar cuál es el problema central por parte de la unidad académica que no le está permitiendo detectar oportunamente aquellas problemáticas propias de los estudiantes ingresados al Programa de Licenciaturas URCH a través del Programa de Equidad para Talentos Académicos y que está generando deserción, retraso y/o pérdida de los beneficios socioeconómicos.

- 2) Comprender el Plan de Desarrollo 2015-2020 de la Universidad Regional de Chile y del Programa de Licenciaturas URCH, especialmente, lo concerniente a la Política Pro Inclusión URCH como marco normativo para el rediseño del proceso de monitoreo y seguimiento de alumnos PETA.
- 3) (Re)diseñar el proceso de monitoreo y seguimiento con la finalidad de detectar y gestionar tempranamente aquellas contingencias propias de los estudiantes ingresados a través del Programa de Equidad para Talentos Académicos en coherencia con el Plan de Desarrollo de la URCH y su Política Pro Inclusión a fin de asegurar y proveer las condiciones necesarias para su permanencia y egreso oportuno, procurando al mismo tiempo la mantención de sus beneficios socioeconómicos.

MARCO TEÓRICO

Para poder dar respuesta al propósito principal de este proyecto que es *(re)diseñar un plan de seguimiento y monitoreo para la detección y gestión temprana de las contingencias propias de los alumnos ingresados por la vía de admisión especial PETA* se tuvo que revisar literatura proveniente de distintos campos del conocimiento y con diversos enfoques; es por esto que para una mejor comprensión del sustento teórico que guía esta propuesta se ha optado por presentarlo en apartados, los que son: Equidad/Igualdad; Inclusión/Inclusión social/Inclusión educativa; Deserción/Retención y Acompañamiento estudiantil; Gestión por procesos, indicadores de gestión, monitoreo y seguimiento.

Equidad/Igualdad

Para entender por qué algunas instituciones de educación superior se han visto en el deber de instaurar programas de reparación en el acceso de estudiantes con méritos académicos, lo primero es esclarecer diferencias conceptuales en sus principios fundantes como son *la equidad* y *la igualdad*. Una primera aproximación al concepto de *equidad* lo entrega la Real Academia Española (RAE), la que en su acepción dos señala: “f. Bondadosa templanza habitual, propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley”; a diferencia de *la igualdad* que es considerada en su acepción tres como “f. Principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones”, en consecuencia, “el concepto de equidad está asociado con la imparcialidad o justicia en la provisión de educación u otros beneficios y toma en consideración circunstancias individuales, mientras que la igualdad a menudo connota similitud en el trato afirmando los derechos fundamentales o naturales de todas las personas (Corson, 2001) “[...] Mientras que la igualdad involucra una evaluación

cuantitativa, la equidad involucra tanto una evaluación de este tipo como un juicio moral o ético subjetivo que podría evitar la letra de la ley en el interés del espíritu de ella” (Bronfenbrenner, 1973; Gans, 1973; Konvitz, 1973; Jones-Wilson, 1986 citado en Espinoza y González, 2015)

Una postura interesante de revisar es la que sostiene Humberto Maturana, Premio Nacional de Ciencias: “hay diferencias que son legítimas y que son respetables. Pero también hay diferencias que no son respetables. Somos distintos, pero hay momentos en que esas diferencias las tratamos como motivo de discriminación, y en ese momento ya no son legítimas. La discriminación nunca es legítima, siempre se sostiene en una teoría que niega al otro. Entonces, no se trata de hacer igualdad, porque no somos todos iguales. Pero sí lograr una coherencia en la convivencia, en la cual nos respetemos mutuamente, y sintamos que las diferencias ilegítimas las corregimos, como las desigualdades económicas que son ilegítimas, que son gigantescas, deben ser corregidas”. (El Mostrador, 2013)

Ante esta situación de ilegitimidad es que en Chile se han ido creando paulatinamente programas como *Programa de Equidad para Talentos Académicos (PETA)* de la Universidad Regional de Chile, *Programa de Acceso Inclusivo Equidad y Permanencia (PAIEP)* de la Universidad de Santiago, *Sistema de Ingreso Prioritario de Equidad Educativa (SIPEE)* de la Universidad de Chile, *Programa de Equidad de la Universidad Diego Portales*, entre otros, que buscan reparar la falta de oportunidad de acceder a la educación superior de estudiantes con méritos académicos. Estos programas “se enmarcan dentro de políticas afirmativas que buscan compensar o remediar los efectos concretos de la falta de oportunidades del sistema educativo [...] medidas temporales basadas en el principio de justicia y equidad, que tienen como objetivo asegurar la igualdad de oportunidades a través de un trato preferencial y diferenciado que se brinda a

aquellos grupos sociales que experimentan situación de discriminación o exclusión en el acceso a determinados bienes o servicios, como producto de la existencia de relaciones sociales desiguales por razones ajenas a su voluntad, como la raza, origen étnico, lengua, lugar de residencia, condición económica, entre otros, y que les coloca en situación de desventaja frente al resto de miembros de la sociedad” (Reynaga, 2011, p.153 citado en Dirección de Inclusión, 2015, p.4)

Inclusión/Inclusión social/Inclusión educacional/Meritocracia

Todas las iniciativas anteriormente mencionadas buscan poder instalar en la cultura institucional la importancia de ser inclusivos al considerar que “la sociedad democrática se constituye en el encuentro y la convivencia de los distintos en un plano de mutuo reconocimiento como iguales” (García-Huidobro, 2013, p.7 citado en Gallardo et al., 2014). Al respecto, Unicef (2005, p.16) se pronuncia y señala que

- La inclusión es un proceso, una interminable búsqueda de la comprensión y respuesta a la diversidad en la sociedad.
- La inclusión concierne a la identificación y reducción de barreras, barreras que ponen obstáculos a la participación.
- La inclusión es aprender a vivir, aprender y trabajar juntos; es compartir las oportunidades y los bienes sociales disponibles.
- La inclusión no es una estrategia para ayudar a las personas para que calcen dentro de sistemas y estructuras existentes; es transformar esos sistemas y estructuras para que sean mejores para todos.
- La inclusión no es centrarse en un individuo o grupo pequeño de niños y adultos para quienes hay que desarrollar enfoques diferentes de enseñanza y trabajo o proveer asistentes de apoyo.

En el terreno de la educación “la inclusión social (en todo ámbito) es siempre una acción de reparación. Asume que existe un individuo o grupo que no está representado en un espacio en el cual merece por derecho o mérito, participar [...] la inclusión en educación superior se entiende como una restitución de derechos que asume y se hace cargo de la desventaja que tienen cierto grupo de jóvenes al enfrentar los procesos de admisión a las universidades chilenas. Esta desventaja se produce porque, producto de la inequidad del sistema escolar, hay un grupo importante de jóvenes que no reciben todos los contenidos de la enseñanza media” (Gil & Rahmer, 2015, p. 371)

Para muchos el acceso a la educación superior es un derecho, aunque con la salvedad de que algunos deben demostrar contar los méritos suficientes; UNESCO (2009) en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior declara que “en su condición de bien público e imperativo estratégico para todos los niveles de enseñanza, y por ser fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad, la educación superior debe ser responsabilidad de todos los gobiernos y recibir su apoyo económico. Como se destaca en la declaración de los Derechos Humanos, “el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos (Artículo 26, párrafo 1)”” Es aquí donde vale la pena detenerse y preguntarse cuáles son los riesgos que conlleva un sistema educacional que le adjudica un valor social especial a la meritocracia, qué esconde tras sí. Actualmente, este concepto confronta dos maneras de pensar la justicia social: una, la visión de matriz liberal sobre “igualdad de oportunidades”; y otra, aquella de matriz social demócrata referida a la “igualdad de posiciones”; “mientras la primera apunta a reducir los efectos de las discriminaciones en los individuos que limitan la movilidad social, la segunda se centra en la reducción de las desigualdades estructurales que afectan a los colectivos que comparten atributos adscritos” (Díaz-Romero, 2015) Nuestro sistema educativo adscribe a la primera visión con el problema de que deja toda la responsabilidad al sujeto y desconoce la que le cabe al Estado de procurar no reproducir las desigualdades sociales; en palabras de la Ministra de Educación: “la combinación virtuosa es el talento, el esfuerzo y las oportunidades”.

Deserción/Retención y Acompañamiento estudiantil

Considerando que el principal objetivo de este proyecto es favorecer la permanencia y egreso oportuno de los estudiantes ingresados a través del Programa de Equidad para Talentos Académicos junto con la mantención de sus beneficios, conceptos como deserción/retención resultan claves en sí mismos. Al revisar la literatura es posible advertir que el concepto de *deserción estudiantil* ha sido definido de muchas maneras, sin embargo, “existe consenso en precisarla como un abandono que puede ser explicado por diferentes categorías de variables: socioeconómicas, individuales, institucionales y académicas” (Suárez-Montes & Díaz-Subieta, 2015, p.302) Otra definición patente en distintas investigaciones es la entregada por Tinto quien “define deserción como una situación a la que se enfrenta el estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo” (Díaz, 2008, p.68)

Las variables implicadas en el riesgo deserción estudiantil son ilustradas por Suárez-Montes y Díaz-Subieta (2015):

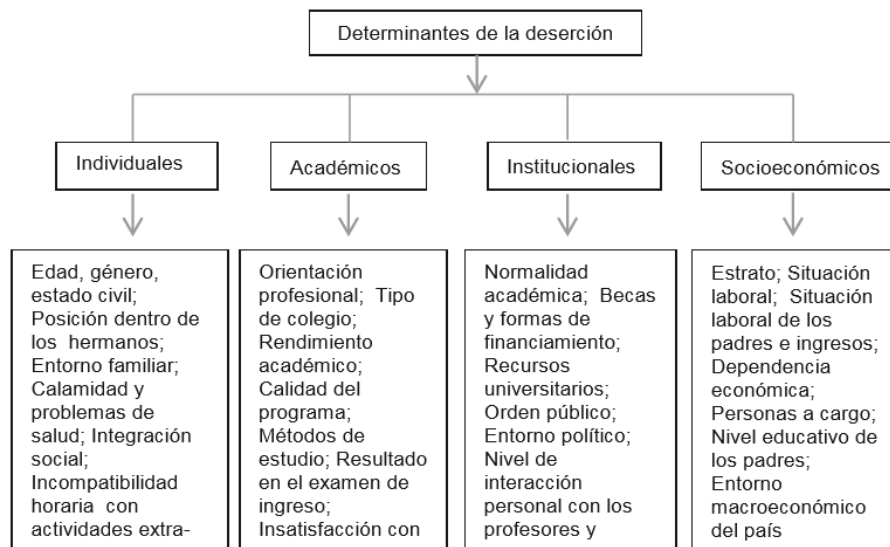


Ilustración 12: “Estado del arte de los determinantes de la deserción estudiantil”.

En el estudio desarrollado por el Centro de Microdatos de la Universidad de Chile sobre las causas de la deserción universitaria en primer año se explican dos enfoques teóricos de autores constantemente citados por la literatura internacional, estos son Astin, y Tinto. El primero, planteaba que el aprendizaje de los estudiantes y su retención en la universidad dependen del nivel de involucramiento o atracción que ésta ejerza en sus alumnos. El involucramiento depende de la relación entre profesores y sus estudiantes, y de la integración de estos últimos en sus relaciones como pares. Posteriormente, “Tinto, V. extendió este enfoque y desarrolló su teoría de deserción de los estudiantes, la que plantea que la decisión individual de permanencia en la universidad depende de un conjunto de variables determinadas por atributos de pre-ingreso, tales como: background académico en el colegio, variables socioeconómicas y culturales previas, metas y compromisos de los estudiantes. Por otro lado, los factores institucionales también determinan la decisión de deserción, destacando la atracción que ejerza en el estudiante la vida universitaria, la integración e involucramiento de los estudiantes en las actividades académicas, sociales, e institucionales” (2008, p.39) En este mismo informe se hace la distinción o más bien se categoriza entre una deserción temporal de otra permanente, donde en la primera el estudiante abandona sus estudios por un periodo limitado de tiempo mientras que en la segunda no vuelve a reinsertarse (2008, p.40) Para una mejor comprensión, a continuación el modelo causal de cinco etapas de la teoría de la deserción de los estudiantes de Vincent Tinto:

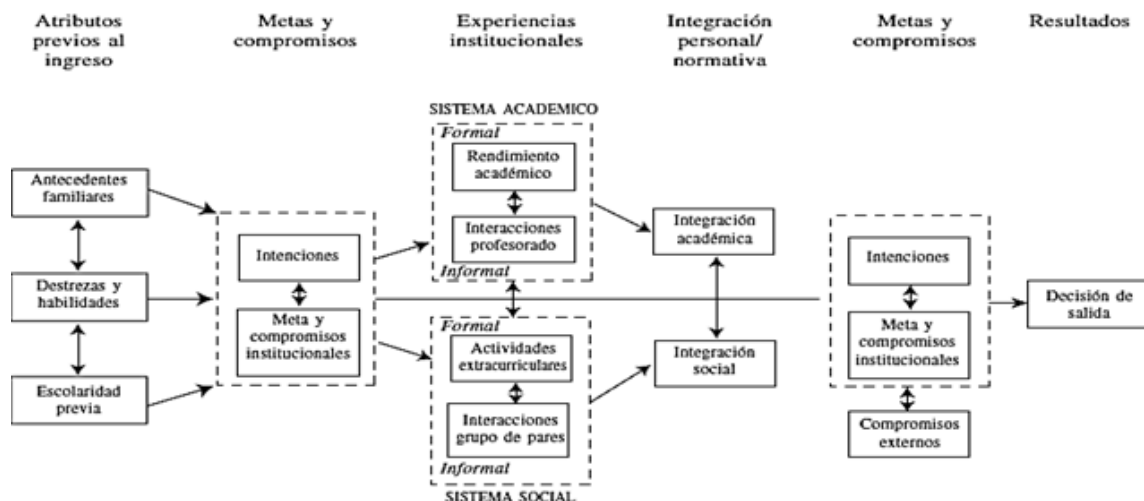


Ilustración 13: Modelo de Tinto, 1987.

En otro sentido, “la *retención* se refiere a la capacidad institucional para mantener vinculado a un estudiante en riesgo de deserción, desde su admisión hasta su graduación” (Suárez-Montes & Díaz-Subieta, 2015, p.304) Para ello se han diseñado en el mundo diversos modelos y estrategias como *Instrucción suplementaria*, *Programas tutoriales*, *Componentes co-curriculares*, *Geométrico de persistencia*, *Atributos personales*, *Teoría de la Identidad y la persistencia*, entre otros. En efecto, si lo que se quiere es mejorar las tasas de retención se deben invertir importantes recursos en el *acompañamiento*, el que de acuerdo con la revisión del estado del arte realizado por las autoras, puede analizarse desde cuatro dimensiones diferentes y complementarias: *social*, *psicopedagógica*, *política* y *educativa-cultural*; pudiendo reconocer tres tipos de resultados en relación con el tiempo: individuales, nivel de estructura y nivel de sociedad; en este sentido, es posible identificar distintas acciones estratégicas desarrolladas por instituciones universitarias en el mundo, estas son: de *apoyo psicológico*, *socioeconómico*, de *aprendizaje*, de *información e idiomas*, entre otros. (2005, p.307) En este último punto resulta importante destacar que dentro de las políticas establecidas para aumentar la retención y el acompañamiento

estudiantil se encuentra **la identificación y monitoreo de estudiantes con alto riesgo de deserción**, cuyas acciones consisten en la *generación de sistemas de información sobre el desempeño académico y construcción de indicadores de integración social*, coincidentes con la necesidad identificada y materia de investigación de este proyecto.

A nivel local, hay un estudio focalizado en los estudiantes que ingresan por la vía de admisión especial PETA por el Observatorio de Juventud Universitaria que da cuenta de los periodos por los que pasan estos estudiantes y los niveles de bienestar a los que se ven enfrentados durante su permanencia en la institución. Este modelo es de gran ayuda ya que permite identificar aquellos momentos de mayor tensión y riesgo de una posible deserción de estos jóvenes.

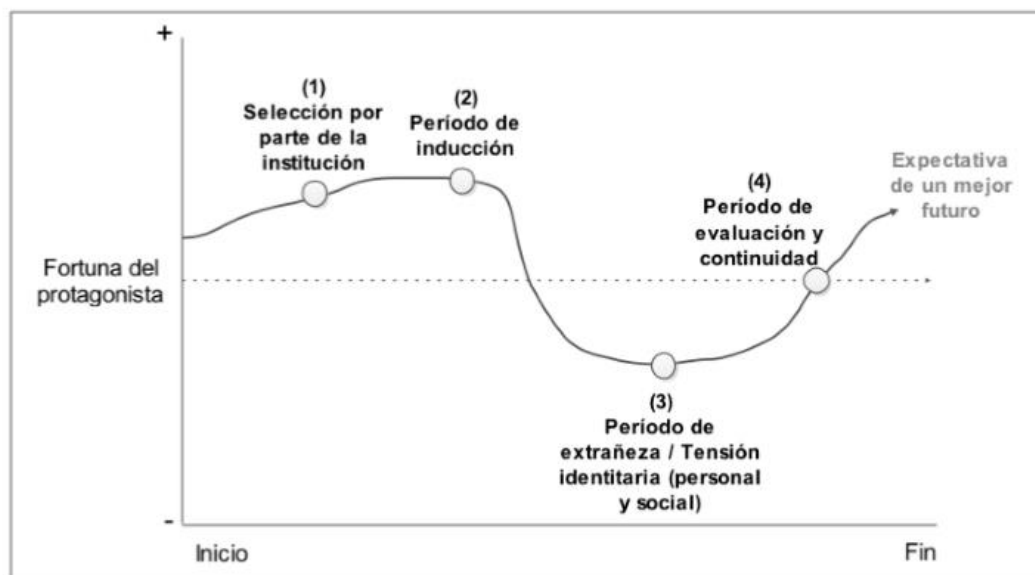


Ilustración 14: Gallardo et al., Relato de ingreso de los estudiantes vía admisión T+I.

Gestión por procesos/indicadores de gestión/monitoreo y seguimiento

Para desarrollar el *(Re)diseño del Proceso de monitoreo y seguimiento de los alumnos PETA* con el propósito de *detectar y gestionar tempranamente aquellas contingencias propias* fue necesario adentrarse en conceptos y modelos vinculados con el ámbito de la gestión. Una práctica común entre las organizaciones que buscan ser más competitivas y obtener mayor eficiencia para el logro de sus objetivos es implementar la “Gestión de la calidad por procesos”. Desde Morales y Morales “cuando hablamos de gestión, nos referimos a un conjunto de acciones que son conducentes al logro de un objetivo. Es natural que exista una brecha entre lo que una organización planifica y la situación real en la que se encuentra, siendo la gestión la que debe hacerse cargo de esa brecha para reducirla” (2013, p.30)

Considerando que *el objetivo principal de la labor educativa es la satisfacción de los estudiantes manifestada a través del logro de sus aprendizajes*, resulta necesario ordenar las tareas y actividades que se realizan en la organización ya que estas influyen de manera directa y decisiva en la consecución de dicho objetivo; para ello es posible hacerlo desde una práctica de procesos. Un proceso se define como una “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio [...] conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas en salidas o resultados” (Narbarte, p.9) “La norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso. Por otra parte, el modelo EFQM añade a esto la “generación del valor para los clientes y otros grupos de interés” y “el apoyo a la política y estrategia” [...] el Club de Excelencia en Gestión proporciona la siguiente definición de proceso: “conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente” (Camisón, 2007, p.844) Para una mejor comprensión de lo dicho,

la Norma ISO 9001:2015 entrega una representación esquemática de cómo interactúan los elementos de cualquier proceso:

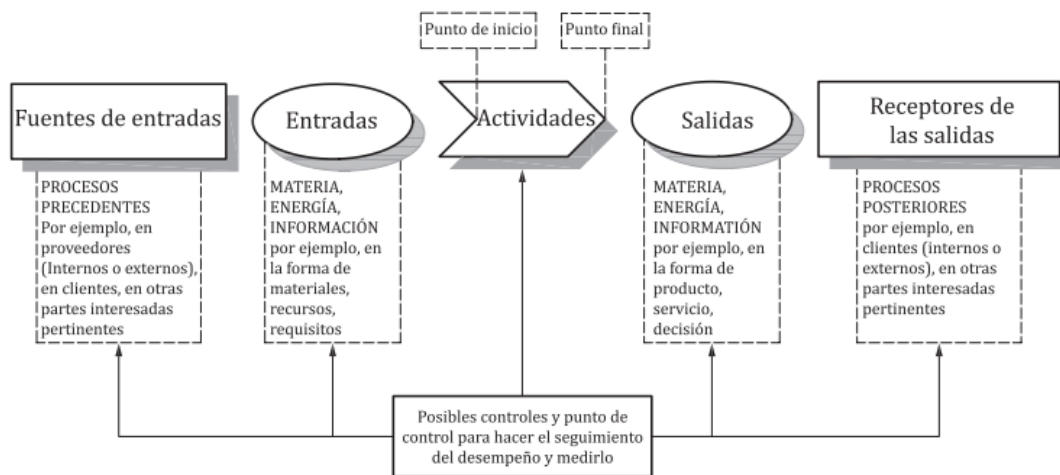


Ilustración 15: Norma ISO 9001:2015, Modelo de Gestión por procesos.

Con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación que guía este proyecto, resulta clave monitorear el desempeño académico de los estudiantes admitidos a través del programa de admisión especial por medio de indicadores de resultados como medida preventiva para resguardar su permanencia. Para Narbarte “sin indicadores que nos permitan medir el desarrollo de nuestros procesos es casi imposible gestionar y mejorar los mismos. Los indicadores nos sirven para monitorizar el desempeño de los procesos y cuantificar su mejora o progreso” (p.38) Así, el principal desafío es, a partir de los datos disponibles, poder diseñar indicadores representativos que permitan generar un *sistema de seguimiento* que asegure un control preventivo de aquellos casos en riesgo de permanencia ya sea por factores internos o externos.

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico

Considerando los objetivos establecidos y que la pregunta de investigación busca dar respuesta a un cómo con la finalidad de generar una guía para la acción (Yacuzzi, 2005) se optó por una investigación de carácter cualitativo a través de la metodología del **estudio de caso**. En cuanto a su diseño, este proyecto corresponde a un caso simple con un enfoque holístico cuya unidad de análisis es *el Programa de acompañamiento* de una unidad académica perteneciente a una universidad chilena.

Instrumentos

Para recoger los datos se utilizaron fuentes de información cuantitativas y cualitativas; lo cuantitativo se analizó mediante *estadística descriptiva*, “[la que] informa cuántas observaciones fueron registradas y qué tan frecuentemente ocurrió en los datos cada puntuación o categoría de observaciones” (Ritchey, 2008, p.8); y lo cualitativo por medio del método de análisis de *La Teoría Fundamentada* en base a *entrevistas en profundidad*, *registro de atenciones* y una *encuesta autoadministrada* de los estudiantes; junto con la revisión de fuentes secundarias, específicamente, *declaraciones y entrevistas* de las autoridades académicas a medios de comunicación escrito junto con *publicaciones institucionales*; y, la más importante, relacionada con la experiencia acumulada de la responsable del cargo hasta julio de 2017 (*observación participante*).

Observación participante

Para este proyecto resulta importante conocer que la investigadora coincide con la Coordinadora de Asuntos Estudiantes referida en ese estudio, en consecuencia, actúa como una observadora participante por haber tenido una experiencia directa con el objeto de estudio y participado activa y comprometidamente con el mismo durante el tiempo que permaneció en el cargo. “En palabras de Goetz y LeCompte (1998) la observación participante se refiere a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una intrusa y continuada interacción con ellos en la vida diaria” (Campoy & Gomes, 2009) Esta posición la puso en una situación favorable a la hora de poder identificar los principales problemas de estos estudiantes y proponer posibles soluciones ya que, por un lado, era una de las que mejor comprendía lo que ocurría con este grupo, sin olvidar que comparte una historia de vida común con muchos de ellos; y, por otro, conocía, entendía y dialogaba con la cultura institucional. Durante el tiempo que estuvo a cargo del Programa Talento e Inclusión en la Unidad Académica mantuvo un *cuaderno de notas* físico de carácter reservado por contener en su mayoría asuntos confidenciales. Toda esta experiencia directa fue lo que motivó plantearse la pregunta de investigación.

Registro de atenciones

Entre las distintas funciones que desempeñaba la encargada de Asuntos Estudiantiles una de las principales era la atención de estudiantes, estas se daban de manera formal e informal; entre *las formales*, destinaba al menos diez horas cronológicas semanales a entrevistarse con todos los alumnos pertenecientes a la Unidad Académica; estas estaban distribuidas de lunes a jueves en bloques de 30 minutos. En cuanto a *las informales*, estas ocurrían durante toda la semana con una duración variada y tanto dentro

como fuera del edificio de manera presencial la mayoría, aunque también por redes sociales, sobre todo, con los estudiantes pertenecientes al Programa Talento e Inclusión. Las conversaciones de carácter confidencial no son grabadas, aunque sí registradas en un sistema interno de la Unidad Académica. El registro de las atenciones formales contiene 851 datos desde julio de 2014 a abril de 2016; de los cuales 95 corresponden a los estudiantes vía T&I.

<i>ADMISIÓN</i>	<i>ATENCIONES</i>	<i>T&I</i>	<i>%</i>
2014	232	28	12,07
2015	553	58	10,49
2016	66	9	13,64
Total	851	95	11,16

Tabla 8: Diseño muestral “Registro de atenciones alumnos T&I entre 2014 y 2016”.

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas en profundidad

Durante los años en el ejercicio del cargo la Coordinadora de Asuntos Estudiantiles, responsable del Programa PETA en su Unidad, realizaba una ronda de entrevistas en profundidad a principios del año académico con cada uno de los estudiantes recién ingresados. Asimismo, durante el año invitaba y citaba a otros de generaciones anteriores que estuvieran enfrentando alguna situación complicada ya fuera de carácter académico o personal. Las entrevistas con los novatos eran semiestructuradas y se extendían por aproximadamente 20 minutos; a diferencia de las otras que podían llegar a durar 60 minutos, ninguna era grabada pero sí se dejaba un registro con una síntesis de los puntos más importantes de la conversación. Estos datos eran almacenados en una planilla Excel con clave ya que contenía información confidencial de los alumnos.

ADMISIÓN	Q ALUMNOS	ENTREVISTAS	
		INICIAL	SEGUIMIENTO
2014	44	40	-
2015	-	-	-
2016	24	16	-
Total			

Tabla 9: Diseño muestral “Entrevistas en profundidad alumnos T&I entre 2014 y 2016”.

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta de opinión autoadministrada

Para obtener información más precisa se diseñó una encuesta con once preguntas, las que buscaban caracterizar al encuestado, conocer su situación actual tanto con la URCH como en el sistema educacional, identificar el nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos y recibir recomendaciones directas sobre cómo mejorar la retención de los alumnos ingresados por esta vía de admisión especial y mantención de sus beneficios. Este instrumento fue validado por dos profesionales del ámbito de las Ciencias Sociales y traspasado en formato electrónico con la finalidad de recoger de manera más rápida, confiable y eficiente la información; para ello se utilizó el sistema *e-encuesta.com*, el que entrega reportes automáticos en tiempo real.

A partir de la base de datos actualizada hasta abril de 2017 se procedió a fijar la población a ser encuestada. Para ello se determinó, en primer lugar, que los encuestados debían ser alumnos que efectivamente hubieran ocupado una vacante PETA, en consecuencia, de 127 la muestra se redujo a 63 alumnos y de estos se optó por las últimas tres cohortes por ser quienes recibieron el servicio de la última administración.

Muestra		Instrumento
Estudiantes		
ingresados vía cupo		
T&I N=44		
		Encuesta online
abandono, 1	cohortes: 2014,	autoaplicada
eliminado, 5	2015 y 2016	
en progreso, 38		
renunciado, 9		
suspensión, 1		

Tabla 10: Diseño muestral “Encuesta Retención alumnos T&I entre 2014 y 2016”.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que los estudiantes renunciados y eliminados perdieron su correo electrónico UC tuvo que contactarlos por redes sociales; a diferencia de los que se mantenían como regulares, con quienes se utilizó ese medio. A ambos grupos se les envió un texto explicativo con los objetivos de la encuesta y el vínculo para que pudieran acceder a la ella, este es https://www.e-encuesta.com/s/PLAvBu4C0Rro_rkMdYuKRg/

La encuesta se envió a 44 jóvenes de los cuales 27 la respondieron, lo que representa un 61,36%

Evidencias documentales

Para el levantamiento del problema, junto con los instrumentos anteriormente mencionados, se recogió y analizó documentos institucionales como el Plan de Desarrollo de la Universidad, documentos legales como la Política Pro Inclusión y entrevistas y declaraciones escritas dadas por el Rector a medios de comunicación masivos pertinentes

al objetivo de la investigación; asimismo, presentaciones, minutas e informes elaborados por la Dirección de Inclusión. En cuanto a poder conocer las acciones implementadas por la Unidad Académica se revisaron documentos de trabajo del área de Asuntos Estudiantiles relacionados con el Programa como *planes de trabajo, procesos, procedimientos y manuales*, documentos de los *programas de apoyo académico y psicosocial, correos, minutas*.

Árbol de Problemas y Cuadro de los involucrados

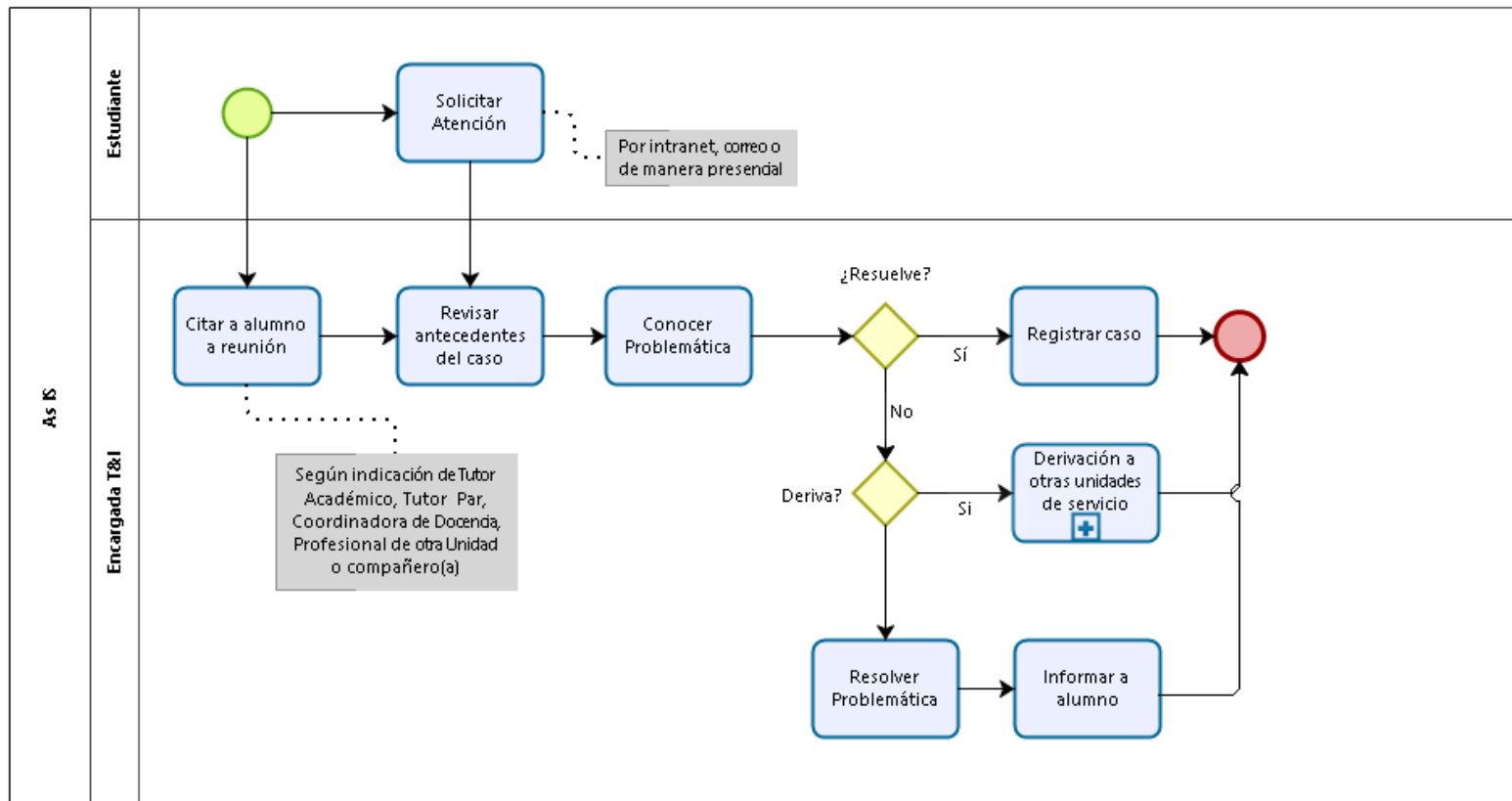
Con el propósito de diagnosticar el problema central por el cual se estaba llegando a destiempo a atender los problemas propios de los alumnos ingresados por cupo Talento Inclusión y con esto poniendo en riesgo su permanencia y mantención de sus beneficios se recurrió a estas dos técnicas de análisis partes de la Metodología del Marco Lógico. Ahora bien, estando consciente de que lo ideal hubiera sido que ambos análisis se realizaran de manera conjunta, deseablemente a través de un taller o instancia participativa (Le Fort, 2010) en este caso resulta complejo dada la relación vincular de la investigadora con la institución; sin embargo, se cuenta con fuentes suficientes para triangular la información.

RESULTADOS

Con la motivación de dar respuesta a la pregunta de investigación que es: ¿cómo lograr que aquellos estudiantes ingresados a través de la vía de admisión especial T&I puedan permanecer y egresar de la institución, idealmente, dentro de los plazos formales de duración de la carrera, manteniendo sus beneficios socioeconómicos? Se trabajó en el **primer objetivo específico** que era determinar el problema central que explicara la razón por la cual se estaban detectando tardíamente los casos de alumnos con dificultades académicas y psicosociales y que estaba generando deserción, retraso y/o pérdida de beneficios. Este objetivo se desarrolló en la sección “Definición del problema” a través de la herramienta de diagnóstico llamada “Árbol de problemas” perteneciente al sistema de Marco Lógico, cuyo resultado fue: *“La carencia de un proceso de monitoreo y seguimiento para la detección y gestión temprana de las contingencias propias de los alumnos ingresados por esta vía de admisión especial”*.

Una vez hecho esto, se procedió al levantamiento de las actividades existentes en torno al problema central y su flujogramación por medio de una autoentrevista de su responsable, - quien como ya antes se mencionó coincide con la investigadora de este proyecto, - con la intención de visualizar *cómo se había venido haciendo* esta labor para así proponer acciones de mejora al proceso de monitoreo y seguimiento que efectivamente permitieran detectar y gestionar tempranamente aquellas contingencias propias de los estudiantes ingresados a través esta vía de admisión especial, **tercer objetivo específico** (Ilustración 16) Para ello, antes fue necesario atender **el segundo objetivo específico** de este proyecto de investigación que es comprender el Plan de Desarrollo 2015-2020 de la Universidad y Unidad Académica, especialmente, lo concerniente con la Política Pro Inclusión, como marco normativo para el rediseño del proceso. Este objetivo y *la razón de ser* de la Política están expuestos tanto en la sección “Antecedentes” como en “Problema”.

Ilustración 16: Proceso de Seguimiento "As Is".
Fuente: Elaboración propia.



Haciendo un recorrido por el flujo “As Is” es posible observar que las maneras de conocer alguna situación académica y/o psicosocial de riesgo en este grupo de estudiantes eran que

- 1) el estudiante solicitara una hora de atención de manera voluntaria a través de la plataforma disponible para ello; o bien,
- 2) la encargada citara al alumno(a) a raíz de alguna indicación dada por su Tutor Académico, Tutor Par, Coordinadora de Docencia, Profesional de otra Unidad o compañero(a) de admisión, de acuerdo cada uno con su criterio.

Una vez habiéndose reunido con el alumno, revisando previamente la información disponible en los sistemas tanto internos como externos, y a través de una conversación de alrededor treinta minutos se conocía el caso, se recogían antecedentes, se evaluaban sus alternativas y se resolvía por parte de la encargada ya fuera

- 1) dando una solución inmediata al caso para su posterior registro y cierre; bien,
- 2) haciendo derivaciones a otras unidades de servicio de la Universidad como Unidad de Apoyo Psicológico (UAP), Departamento de Asistencia Socioeconómica (DASE), Centro de Apoyo al Rendimiento Académico (CARA), entre otros, para luego registrarlo en el sistema y cerrarlo; bien,
- 3) dando una solución a corto o mediano plazo, comprometiendo informarle al estudiante en cuanto se consiguiera una respuesta o solución a su problema para luego proceder al cierre del caso.

Evidentemente, este proceso muestra debilidades que son claves para favorecer la permanencia y mantención de los beneficios que son: *primero*, detectar temprana y preventivamente aquellos casos de alumnos que pudieran estar en riesgo en un corto o mediano plazo y no esperar a que lleguen a la Unidad cuando ya presenten el problema y sea demasiado tarde; *segundo*, hacer un seguimiento acucioso de aquellos estudiantes que

fueron derivados a otras unidades de servicio de la Universidad para confirmar de que efectivamente se acercaron y fueron atendidos; y *tercero*, llevar un mejor registro de los casos para un posterior y completo análisis de ellos con objeto de generar investigación y favorecer su mejora continua.

A consecuencia de lo dicho y en línea con el propósito de la indagación, se procedió al rediseño del proceso incorporando *tres subprocesos* junto con la creación de *herramientas de gestión* que contribuyeran de manera eficiente en la consecución de los objetivos propuestos (Ilustración 17) Recorriendo el flujo “To Be”, y a diferencia del anterior, se parte con el subproceso:

- 1) **Detectar casos en riesgo:** este consiste en que, al inicio del primer semestre para la cohorte recién ingresada y al cierre de cada semestre académico con todas las otras, se ejecutan las *Matrices de riesgo de deserción*.

Esta herramienta de gestión, diseñada especialmente para este propósito, grupo de estudiantes y Unidad Académica, permite, mediante indicadores, determinar tempranamente aquellos casos que se encuentran con un riesgo alto de una posible deserción y/o pérdida de beneficios; es por ello que para su elaboración se debió: *en una primera etapa*, reconocer cuáles eran **las variables** que podrían incidir de acuerdo con la literatura y la información recogida en el levantamiento del problema de investigación, y de cuáles de ellas era posible obtener información por parte de la propia Unidad Académica y de las de Servicios en distintos momentos (Ilustración 18); *en una segunda*, diferenciarlas para cada una de las etapas en las que se encontraran los alumnos – *pre ingreso* y *en progreso*– ponderando cada **indicador de riesgo** (Ilustraciones 19 y 20)

Ilustración 17: Proceso de Monitoreo y Seguimiento "To Be".
Fuente: Elaboración propia.

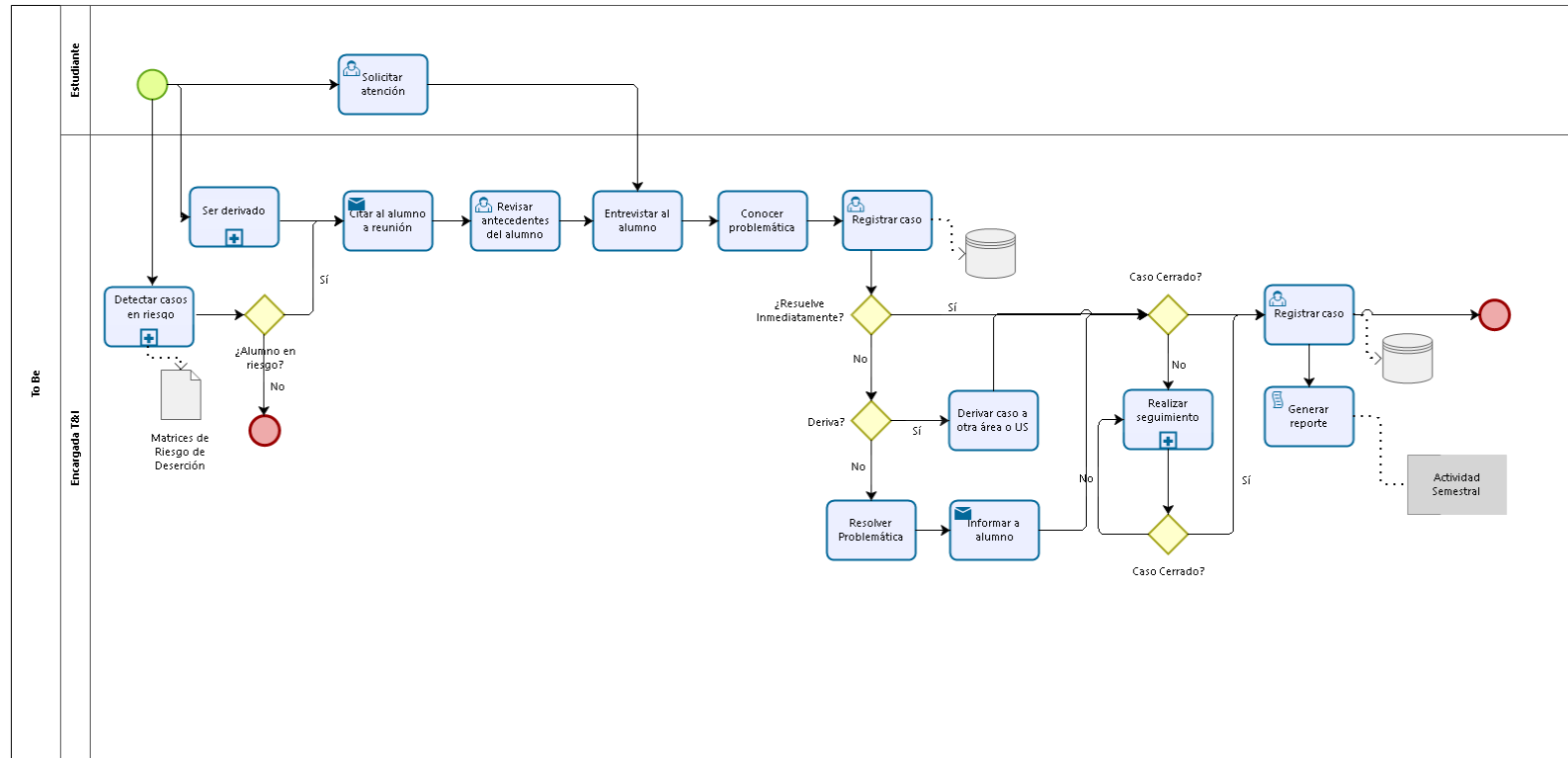


Ilustración 18: Variables de riesgo de permanencia alumnos PETA.
Fuente: Elaboración propia.

Etapa	Momento		Variables	Descriptores		
I semestre	inicio	Socioeconómicas y demográficas	Quintil	I, II, III ó IV		
			Región	Metropolitana y otras		
			Escolaridad de la madre	Universitaria, Media, Básica, Técnica de nivel superior o profesional		
		Escolaridad previa a la universidad	Dependencia del establecimiento educacional	Municipal y Particular Subvencionado		
			Modalidad de estudio	Científico Humanista y Técnico Profesional		
			Resultados PSU	Sobre y bajo puntaje de corte		
			Resultados PSU Matemáticas	*		
			Licenciatura	Artes y Humanidades, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales v Matemáticas		
		semestre I - VII	cierre	Desempeño académico	Promedio Ponderado Acumulado	< 4,0
					Créditos aprobados	año 1 = 50 cr
Créditos reprobados	sem III > 25 cr sem IV > 45 cr sem V > 60 cr sem VI > 70 cr sem VII > 80 c sem VIII + > 90 cr					
Cursos reprobados	3 veces 1 curso 2 veces 3 cursos					
Becas						
Créditos aprobados acumulados	año 1 = 60 cr año 2 + = 70 cr					
Duración	licenciatura= 4 años carrera traspaso= 1,5 años					

Ilustración 19: Indicadores de riesgo alumnos PETA pre ingreso “Variables”.
Fuente: Elaboración propia

		Niveles de riesgo		
		Bajo	Medio	Alto
Escolaridad de la madre	Universitaria completa	<i>No aplica</i>		
	Enseñanza Técnica Superior completa o Profesional incompleta	X		
	Enseñanza Técnica de nivel Superior incompleta	X		
	Media completa		X	
	Media incompleta		X	
	Básica completa			X
	Básica incompleta			X
	Sin información			X
Región de procedencia	IV Región de Coquimbo			X
	IX Región de la Araucanía			X
	V Región de Valparaíso			X
	VI Región del Libertador Gral. Bdo. O'higgins			X
	VII Región del Maule			X
	X Región de los Lagos			X
	XIII Región Metropolitana de Santiago	X		
Quintiles	I			X
	II			X
	III		X	
	IV	X		
	V	<i>No aplica</i>		

		Niveles de riesgo		
		Bajo	Medio	Alto
Dependencia	Particular Subvencionado		X	
	Municipal			X
Modalidad	Científico Humanista		X	
	Técnico Profesional			X
Resultados PSU	Sobre puntaje corte		X	
	Bajo puntaje corte			X
Licenciatura	Artes y Humanidades	X		
	Ciencias Sociales			X
	Ciencias Naturales y Matemáticas			X

Ilustración 20: Indicadores de riesgo alumnos PETA en progreso “Variables”.
Fuente: Elaboración propia.

		Niveles de riesgo		
		Bajo	Medio	Alto
PPA	≤ 4			X
	$> 4,0 \text{ \& } \leq 4,5$		X	
	$> 4,5$	X		
<i>I semestre cierre</i>				
Créditos aprobados	$\geq 40 \text{ cr}$	X		
	$\leq 40 \text{ cr} \text{ \& } \geq 30 \text{ cr}$		X	
	$\leq 30 \text{ cr}$			X
<i>II semestre cierre</i>				
	$\geq 15 \text{ cr}$			X
	$\leq 15 \text{ cr} \text{ \& } \geq 5 \text{ cr}$		X	
	$\leq 5 \text{ cr}$	X		
<i>III semestre cierre</i>				
	$\geq 35 \text{ cr}$			X
	$\leq 35 \text{ cr} \text{ \& } \geq 25 \text{ cr}$		X	
	$\leq 25 \text{ cr}$	X		
<i>IV semestre cierre</i>				
	$\geq 50 \text{ cr}$			X
	$\leq 50 \text{ cr} \text{ \& } \geq 40 \text{ cr}$		X	
	$\leq 40 \text{ cr}$	X		
<i>V semestre cierre</i>				
	$\geq 60 \text{ cr}$			X
	$\leq 60 \text{ cr} \text{ \& } \geq 50 \text{ cr}$		X	
	$\leq 50 \text{ cr}$	X		
<i>VI semestre cierre</i>				
	$\geq 70 \text{ cr}$			X
	$\leq 70 \text{ cr} \text{ \& } \geq 60 \text{ cr}$		X	
	$\leq 60 \text{ cr}$	X		
<i>VII semestre cierre</i>				
	$\geq 80 \text{ cr}$			X
	$\leq 80 \text{ cr} \text{ \& } \geq 70 \text{ cr}$		X	
	$\leq 70 \text{ cr}$	X		

		Niveles de riesgo		
		Bajo	Medio	Alto
Cursos reprobados	Cualquier inicio de semestre			
	1 curso 3 veces			X
	1 curso 2 veces		X	
	1 curso 1 vez	X		
<i>I semestre cierre</i>				
Créditos aprobados acumulados	$\leq 30 \text{ cr}$			X
	$\geq 30 \text{ cr} \text{ \& } \leq 40$		X	
	$\geq 40 \text{ cr}$	X		
	<i>II semestre cierre</i>			
	$\leq 50 \text{ cr}$			X
	$\geq 50 \text{ cr} \text{ \& } \leq 60 \text{ cr}$		X	
	$\geq 60 \text{ cr}$	X		
	Cualquier cierre de semestre impar a partir del III			
	$\leq 30 \text{ cr}$			X
	$\geq 30 \text{ cr} \text{ \& } \leq 40$		X	
	$\geq 40 \text{ cr}$	X		
	Cualquier cierre de semestre par a partir del IV			
	$\leq 60 \text{ cr}$			X
	$\geq 60 \text{ cr} \text{ \& } \leq 70 \text{ cr}$		X	
	$\geq 70 \text{ cr}$	X		

En una tercera y última etapa, se construyeron *Matrices de riesgo* en el programa informático Excel de acuerdo con los criterios establecidos para cada variable de cada subgrupo, en específico, fue necesario asignarle a cada indicador un puntaje de 0 a 3 de acuerdo con su nivel de riesgo con la finalidad de obtener un **resultado total** que permitiera ubicar a cada estudiante en una categoría de riesgo ya fuera *alto*, *medio* o *bajo*, representado a través de la simbología de semáforos.

Las variables utilizadas para la “*Matriz de riesgo de deserción pre ingreso*” fueron: *puntaje PSU ponderado sobre o bajo corte del último matriculado*; *modalidad educacional*; *nivel educacional de la madre*; *licenciatura a la que ingresa* y *región de procedencia del estudiante* (Ilustración 21); y los rangos:

	NIVEL DE RIESGO	PUNTAJE TOTAL
	<i>Alto</i>	$\geq 8 \text{ \& } \leq 10$
	<i>Medio</i>	$\geq 5 \text{ \& } < 8$
	<i>Bajo</i>	< 5

Tabla 11: Criterios establecidos para “*Matriz de riesgo pre ingreso alumno T&I*”.

Fuente: Elaboración propia.

Rut	SOBRE O BAJO CORTE	PONDERACIÓN		MODALIDAD ED	PONDERACIÓN		NIVEL EDUCACIONAL MADRE	PONDERACIÓN		NOMBRE CARRERA	PONDERACIÓN		REGIÓN ESTUDIANTE	PONDERACIÓN		TOTAL
		CIÓN			CIÓN			CIÓN			CIÓN			CIÓN		
1 ¹	8 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		UNIVERSITARIA COMPLETA	0		LICENCIATURA EN ARTE Y HUMANIDADES	1		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		3
1 ¹	9 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	1 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		UNIVERSITARIA COMPLETA	0		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		4
1 ¹	7 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		6
1 ¹	7 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		ENSEÑANZA TÉCNICA SUPERIOR COM	1		LICENCIATURA EN ARTE Y HUMANIDADES	1		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		5
1 ¹	6 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	2 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		ENSEÑANZA TÉCNICA SUPERIOR COM	1		LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		5
1 ¹	1 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		BÁSICA INCOMPLETA	3		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		8
1 ¹	4 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		UNIVERSITARIA COMPLETA	0		LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		5
1 ¹	8 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		BÁSICA INCOMPLETA	3		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		8
1 ¹	9 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA INCOMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	6 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		V REGION DE VALPARAISO	1		7
1 ¹	4 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA INCOMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	2		X REGION DE LOS LAGOS	1		8
1 ¹	1 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		SIN INFORMACIÓN	3		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		8
1 ¹	3 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	4 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		ENSEÑANZA TÉCNICA SUPERIOR COM	1		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		6
1 ¹	8 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA INCOMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	3 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		SIN INFORMACIÓN	3		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		8
1 ¹	3 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		BÁSICA COMPLETA	3		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	7 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	2 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		6
1 ¹	2 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		CIENTÍFICO HUMANISTA	1		MEDIA COMPLETA	2		LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		6
1 ¹	6 BAJO PUNTAJE DE CORTE	2		TÉCNICO PROFESIONAL	2		ENSEÑANZA TÉCNICA SUPERIOR COM	1		LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURAL	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		7
1 ¹	7 SOBRE PUNTAJE DE CORTE	1		TÉCNICO PROFESIONAL	2		BÁSICA INCOMPLETA	3		LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	2		XIII REGION METROPOLITANA DE SAN	0		8

Ilustración 21: Matriz de riesgo de permanencia alumnos PETA pre-ingreso, ejecutada.
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, para la “*Matriz de riesgo de deserción en progreso*” los criterios son institucionales, declarados en el Reglamento del Alumno de Pregrado¹⁵; cuyas variables corresponden a *cantidad de créditos mínimos aprobados en el primer año, cantidad de créditos reprobados a partir del tercer semestre, cantidad de veces máxima por curso(s) reprobado(s), promedio ponderado anual mínimo (PPA)*; lo mismo para los beneficios entregados por MINEDUC. A diferencia de la matriz anterior, en esta se debió elaborar para la mayoría de las variables una por cada año de ingreso (Ilustraciones 22 y 23). A modo de ejemplo se comparte el criterio por *promedio ponderado acumulado (PPA)*:

	NIVEL DE RIESGO	PUNTAJE OBTENIDO
	Alto	≤ 4
	Medio	$> 4 \text{ \& } \leq 4,5$
	Bajo	$> 4,5$

Tabla 12: Criterios establecidos para “Matriz de riesgo en progreso alumno T&I (PPA)”.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ Para más detalles ver <http://admisionyregistros.uc.cl/documentos/reglamentos/175-reglamento-alumno-de-pregrado/file>

SITUACION ACADEM	(Varios elementos)	▼
PER ADMISION	201520	▼

RUT	NOMBRE	Suma de CALIF	Promedio
1	48 S	107,5	4,89
1	28 V z	109,8	5,23
1	70 C Calderón	94,4	4,72
1	33 V Sandoval	69,5	4,63
1	07 M Villagra	89,7	4,98
1	30 C ches	106,2	4,25
1	44 F gos	87,6	4,38
1	34 V arrasco	94,7	4,74
1	54 C	115,4	5,25
1	65 C Ilarroel	75	4,69
1	05 C zuela	116,4	5,06
1	77 C amonde	121,8	5,08
1	97 T	124,4	4,98
1	21 J Guzmán	111,9	4,87
1	36 P ncoso	107,1	4,46
1	87 V	127,4	5,54
1	98 C iela Castillo	121,6	4,86
1	00 M a Díaz	116,7	5,07
1	19 C lbáñez	98,1	4,67
1	94 J r Rojas	73,8	4,34
1	09 C al Cortés	110,1	5,24
1	51 P árdenas	95,8	4,17
1	63 M izuela	71,1	4,44
1	13 J dez	111,1	5,05
2	84 C t Jara	101,5	4,83

SITUACION ACADEM	(Varios elementos)	▼
PER ADMISION	201520	▼

Cuenta de NOM CUR		Curso por tercera vez		Curso por segunda vez	
RUT	NOMBRE				
1	18 Si		0	4	
1	18 V z		0	3	
1	10 Ci Calderón		0	3	
1	13 V Sandoval		0	0	
1	17 M Villagra		0	3	
1	10 Ci ches		0	8	
1	14 Fi gos		0	4	
1	14 V arrasco		0	2	
1	14 D		0	0	
1	15 Ci Ilarroel		0	1	
1	15 Ci zuela		1	3	
1	17 Ci amonde		0	1	
1	17 Ti		0	4	
1	11 Ja Guzmán		0	3	
1	16 Pi ncoso		2	5	
1	17 V		0	1	
1	18 Ci iela Castillo		0	3	
1	10 M Díaz		0	5	
1	19 Ci báñez		1	2	
1	14 Ja Rojas		0	3	
1	19 Ci il Cortés		0	4	
1	11 Pi rdenas		0	4	
1	13 N zuela		0	2	
1	13 Ja dez		1	1	
2	14 D Jara		1	2	

Ilustración 22: Matriz de riesgo de permanencia alumnos PETA en progreso, ejecutada.
Fuente: Elaboración propia.

PER ADMISION 201520				Validador valores	
SITUACION AC INPROGRESS-En progreso				Aprobados	

Suma de CRD				Validador valores	
RUT	NOMBRE	Reprobados			
18 S					40
18 V					40
70 C	Calderón				30
33 V	Sandoval				50
37 M	Illaga				30
30 C	ies				90
14 F	os				60
34 V	rasco				40
34 D					10
35 C	arroel				20
35 C	Jela				40
77 C	monde				10
37 T					25
21 J	uzmán				45
36 P	oso				90
37 V					20
38 C	la Castilla				30
30 M	Diaz				50
19 C	áñez				40
34 J	ojas				50
39 C	Cortés				30
31 P	denas				65
33 N	uela				45
13 J	ez				30
34 D	ara				40

Suma de CRD				PERIODO	
RUT	NOMBRE	201622	201624		
18 S		45			45
18 V		55			55
70 C	lderón	40			40
33 V	sandoval	40			40
37 M	llagra	50	10		60
30 C	s	30	10		40
14 F	:	30			30
34 V	asco	40			40
34 D		40			40
35 C	la	40	10		50
77 C	ionde	30			30
37 T		45	10		55
21 J	:mán	35			35
36 P	so	50			50
37 V		48			48
38 C	a Castilla	50			50
30 M	az	50			50
19 C	ñez	35	10		45
34 J	jas	25	10		35
39 C	ortés	35	5		40
31 P	:nas	30	10		40
33 N	ela	40			40
13 J	:	25	5		30
34 D	ra	30			30

Ilustración 23: Matriz de riesgo de permanencia alumnos PETA en progreso, ejecutada.
Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el recorrido del flujo “To Be”, una vez detectados los casos en riesgo por alguna de las razones establecidas a nivel institucional o estatal, el alumno debe ser *contactado* con suma urgencia para citarlo a una reunión con la encargada del Programa a fin de *informar* al estudiante de su situación, *conocer* las razones que lo llevaron a ese estado y *derivar*, de ser necesario, a la unidad o área pertinente.

Un segundo subproceso clave incorporado es:

- 1) **Realizar seguimiento:** el que consiste en que si el estudiante hubiera sido derivado, lo correcto es proseguir con el caso hasta asegurarse de que efectivamente se acercó al lugar referido, solicitó y la recibió la ayuda del o la profesional. Para facilitar esta actividad se creó un documento semiautomático con listas desplegables, que a su vez mantiene un diálogo permanente con el de registro de atenciones, que permite llevar un control detallado del seguimiento del caso hasta su cierre (Ilustración 24).

Finalmente, el último subproceso agregado es:

- 2) **Registro y reporte:** a diferencia de lo que se hacía, la meta sería registrar rigurosamente todas las atenciones realizadas ya sea haya llegado el estudiante por iniciativa propia ya sea haya sido derivado por otros involucrados o citado por la encargada del programa, procurando que estas sean formales, vale decir, que se guíen por una pauta de entrevista semiestructurada, validada por un experto y ajustada a protocolo; esto permitiría generar reportes confiables sobre la situación particular de este grupo, lo que a su vez serviría como evidencia para promover acciones de mejora tanto al Programa de Acompañamiento como a las Políticas institucionales. Para facilitar esta tarea se elaboró un documento semiautomático con listas desplegables, que dialoga con las bases de datos institucionales y con aquellos campos que aportan información significativa y determinante para la comprensión y evaluación de cada caso (Ilustración 24).

Autoguardado PT_Subproceso Seguimiento_Planillas de Registro y Seguimiento (version 1) - Excel Karen Gallegos Pérez

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Compartir

S2 correo electrónico

	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
1	licenciatura	admisión	semestre_curso	correo_alumno	celular_alumno	motivo	motivo_otro	observación	derivación	area/unidad	area/unidad_otro	tipo_seguimiento	fecha	responde_seguimiento Intento 1	fecha	responde_seguimiento Intento 2	fecha	responde_seguimiento Intento 3	estado	evidencia	fecha cierre
2	CIENCIAS I	2014 I	rbgaet	ci	96134515	rendimiento	0	Los resultados	si	DASE	abierto	correo electrónico									
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					

Registro Seguimiento listas

Listo 80%

Ilustración 24: Documento de Seguimiento de casos.
Fuente: Elaboración propia.

Autoguardado PT_Subproceso Seguimiento_Planillas de Registro y Seguimiento (version 1) - Excel Karen Gallegos Pérez

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Compartir

M2 derivado/a tutor/a

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	id_atencion	fecha	rut_alumno	dv_alumno	apopat_alumno	apemat_alumno	nombre_alumno	licenciatura	admisión	semestre_cursado	correo_alumno	celular_alumno	vía_atención	motivo	motivo_otro	observación	derivación	
2	1797	#####	19E	4	GAI	P.	ROC	CIENCIAS NATURALES Y MATEM.	2014	I	rbgaete@uc.cl	9 6E+07	derivado/a	diminuto académico		Los resultados de este semestre	DASE	
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		

Registro Seguimiento listas

Listo

Ilustración 25: Documento Registro de casos.
Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Con la finalidad de lograr que aquellos estudiantes ingresados por la vía de admisión especial Programa de Equidad para Talentos Académicos pudieran permanecer y egresar oportunamente de la institución, manteniendo sus beneficios socioeconómicos, se *(Re)diseñó el Proceso de Monitoreo y Seguimiento de los alumnos PETA con el propósito de detectar y gestionar tempranamente las contingencias propias de este grupo*, lo que sin duda constituye un importante avance en esta materia ya que una de las principales críticas de los investigadores es que “lo que prevalece en estos [los] estudios es la caracterización de la población desertora, la construcción de indicadores de eficiencia y efectividad del proceso formativo y la propia estadística descriptiva del fenómeno a través de las distintas cohortes” (Díaz, 2008, p.68); sin embargo, se carece de políticas que resguarden la permanencia de dichos grupos y guíen la gestión educativa a través de planes de acción concretos en la misma línea.

Tal como se pudo visualizar, el rediseño implicó la creación de un subproceso “*Detección de casos en riesgo*”, el que por medio de la ejecución de herramientas de gestión pretende llegar anticipadamente a aquellos alumnos en peligro de deserción. Esta actividad presenta una importante limitación que es sostenerse sobre los resultados académicos; en consecuencia, solo es posible realizarla a fines de cada semestre. Tal como se identificó en el *Árbol de problemas* es muy difícil contar con datos parciales de los alumnos, la única manera es a través de los *tutores académicos* con aquellos alumnos que participan de sus tutorías o del *autoreporte*, esto debido a que la mayoría de los docentes no registran en el sistema destinado para estos fines los resultados de las evaluaciones parciales de sus estudiantes. Si esto cambiara se contaría con información clave para diseñar y dirigir acciones de apoyo temprano y diferenciadas de acuerdo con las necesidades de cada uno.

Dentro de los subprocesos fundamentales del proceso de *Monitoreo y seguimiento de los estudiantes PETA* está la “*Derivación de otros actores*”, el que consiste en detectar y derivar oportunamente por distintos actores (*tutor(a) académico, tutor(a) par, compañero(a), coordinadora de docencia o alguna profesional de otra Unidad o Facultad*) casos de alto riesgo que requieran conocimiento de la responsable del Programa PETA para su seguimiento. El desafío está en fortalecer el trabajo en redes y elaborar en conjunto protocolos que permitan normalizar las prácticas de detección, derivación y registro y de esta manera evitar una variabilidad que pudiera poner en riesgo la permanencia, egreso y/o mantención de beneficios de este grupo.

El *Proceso de monitoreo y seguimiento de los alumnos PETA* opera de manera semiautomática en cada una de sus actividades por lo que su principal obstáculo es *el tiempo*, un ejemplo de ello es que para dar cumplimiento al subproceso “*Detección de casos en riesgo*” se debe: primero, solicitar las bases de datos todos los cierres de semestre para los alumnos que se encuentran *en progreso* y antes de inicio de semestre para los *pre ingreso* a distintas unidades de la Universidad; segundo, transformar o normalizar los datos; tercero, procesarlos de acuerdo con las fórmulas preestablecidas de acuerdo con el semestre que curse el alumno para recién, y por último, realizar el análisis. Es por esto que resulta sumamente necesario contar con un *sistema integrado* que entregue reportes parciales del estado de los estudiantes tanto de manera grupal como disgregada con un lenguaje común para la toda la Universidad que permita no solo agilizar el proceso sin tener que desatender ni atrasarse con otros que corren en paralelo sino, por sobre todo, llegar a tiempo para orientar (“toma de ramos”) sobre las acciones a seguir por el estudiante y de esta manera no poner en riesgo su permanencia ni pérdida de beneficios.

Sin duda, poder perfeccionar este sistema y transformarlo de semiautomático a automático mediante la creación de un software que entregue un real apoyo a la gestión estudiantil, permitiendo el monitoreo y seguimiento efectivo tanto de este grupo de los alumnos como

de otros con similares características (BEA, PACE, PIANE) permitiría mejorar el acompañamiento, aún más si lo hiciera desde antes de su ingreso, brindándoles una atención oportuna a sus necesidades, lo cual se traduciría en mejorar las tasas de retención de este grupo y pondría a la Universidad a la vanguardia en estos temas,.

En los últimos años, específicamente, 2016 – 2017, han ocurrido dos decisiones de política pública de alto impacto para las instituciones de educación superior y, especialmente, para los estudiantes más vulnerables de este país; estas son: la incorporación de la Gratuidad y, el acceso a la educación superior a través del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo (PACE), ambas decisiones representan un nuevo y gran desafío a la hora del acompañamiento. Por un lado, *la Gratuidad* que garantiza una cobertura completa por la duración de la carrera o plan de estudios de ser una licenciatura, pone el reto en los encargados de estos programas en “*hacer comprender*” al estudiante la importancia de terminar sus estudios dentro de los plazos formales y para ello motivarlos a participar activamente de todas las acciones que se emprendan en esa dirección tanto locales como institucionales, a diferencia de aquellos con becas que deben demostrar un avance curricular; ya que de no ser así deberán endeudarse por los años que se hubieran atrasado, solicitando el Crédito con Aval del Estado (CAE) y/o Fondo Solidario de Crédito Universitario (FSCU). Otra situación que tener en cuenta con esta política es que exige una definición temprana de la vocación ya que los años de gratuidad serán por la primera carrera de ingreso aun cuando la segunda requiera más tiempo. Por otro lado, los estudiantes ingresados a través de PACE, caracterizados de manera similar a los ingresados vía admisión especial PETA, cuentan con beneficios que estos últimos no como la *descarga académica* en su primer año, el desafío está en extender esta acción a todas las admisiones especiales dado que la evidencia muestra que tienden a reprobar alrededor del 50% de los cursos inscritos durante su primer año, lo que perjudica directamente su permanencia en la institución y la mantención de sus beneficios.

Ahora bien, nada de lo dicho y hecho durante este proyecto de investigación podrá generar el impacto esperado si es que la Unidad Académica en su conjunto se resiste a los cambios que deben darse a razón de la Política Pro Inclusión de la Universidad. Siguiendo a Heifetz, Grashow, A., & Linsky en su libro La práctica del liderazgo adaptativo explica: “la gente no se resiste al cambio en sí, sino a la pérdida, ya sea real o en potencia, las personas se aferran a lo que tienen y se resisten” (p. 47), considerando lo dicho es que a la hora de diseñar la intervención se deberá tener en cuenta las habilidades y recursos personales junto con estar consciente de la posición que se ocupa en la organización.

Así, considerando que el problema central que se ha levantado en este estudio presenta un carácter no solo técnico sino también adaptativo, resulta fundamental comprometer y movilizar, en primer lugar, al Director del Programa, cuestión no difícil ya que ha demostrado ser una persona altamente sensible y activa frente a estos temas, lo cual ha quedado demostrado en la aprobación de la implementación de instrumentos de selección realmente inclusivos, participación en campañas de difusión del Programa PETA URCH y participación en el diseño de la política institucional, entre otras iniciativas; asimismo, es quien ha autorizado la mayor cantidad de cupos para el ingreso de estos alumnos entre las distintas Facultades. En segundo lugar, implicar al área de Docencia, contraparte clave en la gestión de Asuntos Estudiantiles, por medio de su Subdirectora por ser ella quien ejerce el liderazgo en la organización, entendido en este caso como la habilidad o capacidad interpersonal de influir, inducir y motivar a la gente a alcanzar los objetivos establecidos por la Dirección de la Unidad Académica; y por ser quien mejor entiende las creencias, temores y ansiedades de las personas que la conforman.

En cuanto a lo técnico y como ya se mencionó, se requiere del permanente apoyo del área de Docencia, en lo particular para llevar adelante cuatro actividades que forman parte del *Proceso de Monitoreo y Seguimiento de los alumnos PETA*, producto de esta

investigación: *Detección de casos en riesgo, Derivación de otros actores, Seguimiento de los casos y Registro y reportes*, cuyos procedimientos deben ser trabajados en conjunto. Teniendo en cuenta que “los entornos y los sueños nuevos requieren estrategias y capacidades nuevas, además del liderazgo necesario para movilizarlas” (Heifetz, p.37) es que este proceso debe ser conocido y entendido tanto en su estructura como en su propósito; de ahí la importancia de una *jornada de sensibilización* sobre la problemática de fondo que aqueja a los estudiantes ingresados por cupo PETA y que justifica el rediseño de este proceso crítico parte del Programa de Acompañamiento PETA; para luego dar paso a una *jornada de capacitación* donde se enseñará a usar las herramientas de gestión diseñadas para detectar y gestionar tempranamente las contingencias propias de este grupo de estudiantes. Para el desarrollo de estas actividades se debe estar abierto a observaciones y/o críticas de los distintos involucrados ya que, desde el liderazgo adaptativo que es desde donde se mira esta intervención, “[...] hay que creer en la idoneidad absoluta de la intervención en el momento en el que uno se compromete con ella. Pero, al mismo tiempo, hay que seguir abierto a la posibilidad de estar totalmente equivocado” (Heifetz, p.64)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). La gestión de la calidad por procesos. En C. Camisón, S. Cruz, & T. González, *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (págs. 841-889). Pearson.
- Centro de Microdatos, D. d. (2008). *Estudio sobre causas de la deserción universitaria*. Santiago.
- College. (2016). *Libro College novatos*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Díaz Peralta, C. (2008). Modelo Conceptual para la Deserción Estudiantil Universitaria Chilena. *Estudios Pedagógicos XXXIV*, 65-86.
- Díaz-Romero, P. (2016). *EQUIDAD SOCIAL, INCLUSIÓN Y REFORMA A LA ES Los supuestos en debate*. Santiago.
- Díaz-Subieta, N., & Suárez-Montes, L. B. (2015). Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la educación superior. *Revista Salud Pública*, 300-313.
- Educación, C. N. (2017). *Índices Tendencias Educación Superior 2017*. CNED.
- Espinoza, O., & González, L. E. (2015). Equidad en el sistema de educación superior de Chile: acceso, permanencia, desempeño y resultados. En A. Bernasconi, *La Educación Superior de Chile: transformación, desarrollo y crisis* (págs. 518-579). Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Gallardo, G. (2014). *Notas sobre Inclusión y Acogida a los Novatos UC*. Santiago: DAE UC.
- Gallardo, G., & Morales, Y. (2011). *Una universidad para el aprendizaje de todos*. Santiago: UC.
- Gil, F. J., & Beatriz, R. (2015). Inclusión y ampliar oportunidades. En *Reflexiones y propuestas desde la UC* (págs. 370 - 397). Santiago: Ediciones UC.
- Gonzalo, G., Lorca, A., Morrás, D., & Vergara, M. (2014). Experiencia de transición de la secundaria a la universidad de estudiantes admitidos en una universidad tradicional chilena (CRUCH) vía admisión especial de carácter inclusivo. *Pensamiento Educativo*, 135-151.
- Hax, A., & Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia, hacia una gestión de excelencia*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hax, A., & Ugarte, J. J. (2014). *Hacia la Gran Universidad Chilena*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (s.f.). La teoría tras la práctica. En R. Heifetz, A. Grashow, & M. Linsky, *La práctica del liderazgo adaptativo* (págs. 35-67). Paidós.
- Inclusión, P. T. (2015). *Informe Final Admisión 2014*. Santiago.
- (2013). *Informe Final: Evaluación de la PSU Chile*. Pearson.
- Le Fort, J. A. (2010). *El Árbol de Problemas como técnica de análisis*". Santiago.
- Martínez Bonafé, J. (1988). El estudio de casos en la investigación educativa. *Investigación en la Escuela N°6*, 41-50.

- Morales Parragué, M., & Morales Ferreiro, J. (2013). *Gestión de la Calidad Educativa*. Santiago: Ediciones Copygraph.
- Narbarte, C. (s.f.). *Guía de Gestión por Procesos*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- OCDE. (2009). *La Educación Superior en Chile*. París.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago: CEPAL.
- Portero Ortiz, M. (2007). *Gestión por Procesos: Herramienta para la mejora de los Centros Educativos*. Educarchile.
- Ritchey, F. J. (2008). *Estadística para las Ciencias Sociales*. México: Mc Graw Hill.
- Rosas, R., & Santa Cruz, C. (2013). *Dime en qué colegio estudiaste y te diré que CI tienes*. Santiago: Ediciones UC.
- Saldaña Villa, M., & Barriga, O. (2010). Adaptación del modelo de deserción universitaria de Tinto a la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 616-628.
- Santelices, M. v., Galleguillos, P., & Catalán, X. (2015). El acceso y la transición a la universidad en Chile. En A. Bernasconi, *La Educación Superior de Chile: transformación, desarrollo y crisis* (págs. 581-627). Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- UC. (2010). *Plan de Desarrollo 2010 - 2015*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- UC. (2014). *Política pro inclusión UC*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- UC. (2016). *Plan de Desarrollo 2015 - 2020*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París.
- Unicef. (2005). *Inclusión social, discapacidad y políticas públicas*. Santiago.
- Yacuzzi, E. (2005). El Estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *Serie Documentos de trabajo N° 296*, 1-37.

ANEXOS

Encuesta de satisfacción/retención Alumnos PETA

OBJETIVO: Conocer la opinión de los estudiantes sobre los servicios entregados por la Unidad Académica en busca de su permanencia y mantención de sus beneficios y, de esta manera, aportar al Plan de Mejoramiento del Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH.

1. ¿En qué año ingresaste al Programa Programa de Licenciaturas URCH de la Universidad Católica?

- ☐ 2013
- ☐ 2014
- ☐ 2015
- ☐ 2016

2. ¿Cuál es tu sexo? (*)

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

3. ¿Eres de una región distinta a la Metropolitana? (*)

- ☐ Sí
- ☐ No

4. ¿En qué situación académica te encuentras en la actualidad en la UC? (*)

- ☐ Regular en Programa de Licenciaturas URCH
- ☐ Regular en otra carrera
- ☐ Suspendido por derecho reglamentario
- ☐ Suspendido por salud
- ☐ En abandono
- ☐ Eliminado(a)
- ☐ Renunciado(a)

5. Si tu situación es renunciado(a) o eliminado(a), ¿cuál fue el motivo?

- ☐ Vocacional
- ☐ Financiero
- ☐ Académico
- ☐ Integración
- ☐ Salud
- ☐ Familiar
- ☐ Otro, ¿cuál? _____

Por favor, explica y/o profundiza en el motivo:

6. De haber renunciado o sido eliminado(a) de la UC ¿en qué situación académica te encuentras en la actualidad?

- ☐ Regular en otra universidad acreditada.
- ☐ Regular en otra universidad no acreditada.
- ☐ Regular en un instituto profesional.
- ☐ Regular en un centro de formación técnica.
- ☐ Fuera del sistema educacional.

7. De haber sido *eliminado(a) de la UC* ¿en qué situación académica te encuentras en la actualidad?

- ☐ Regular en otra universidad acreditada.
- ☐ Regular en otra universidad no acreditada.
- ☐ Regular en un instituto profesional.
- ☐ Regular en un centro de formación técnica.
- ☐ Fuera del sistema educacional.

8. Cualquiera sea tu situación en/con la UC, califique los apoyos que la UC te brindó en una escala de 1 a 7 donde 1 es “muy malo” y 7 “excelente” y la última columna "No Aplica":

	Escala							
Apoyo académico	1	2	3	4	5	6	7	N
Apoyo vocacional	1	2	3	4	5	6	7	N
Apoyo financiero	1	2	3	4	5	6	7	N
Apoyo psicológico	1	2	3	4	5	6	7	N
Apoyo social	1	2	3	4	5	6	7	N

9. ¿Recomendarías esta Universidad a otros postulantes vía admisión especial PETA?

- ☐ Sí
- ☐ No

10. Cualquiera sea tu situación en/con la UC, en una escala de 1 a 7 donde 1 es “poco” y 7 es “mucho” y la última columna "No aplica", califique las siguientes actividades del Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH si cree que estas tuvieron algún impacto en su permanencia la institución:

	Escala							
10.1 Las actividades informativas sobre qué era Programa de Licenciaturas URCH antes de postular vía DEMRE.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.2 Las actividades de acogida (desayuno de bienvenida, ceremonia para padres, encuentro con antiguos PETA) desarrolladas por Programa de Licenciaturas URCH.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.3 Las actividades deportivas y culturales desarrolladas por Programa de Licenciaturas URCH.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.4 Las actividades académicas desarrolladas por Programa de Licenciaturas URCH (talleres de nivelación y tutorías académicas)	1	2	3	4	5	6	7	NA

10.5 Las actividades sociales desarrolladas por Programa de Licenciaturas URCH (tutorías par)	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.6 Las actividades de desarrollo profesional organizadas por Programa de Licenciaturas URCH.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.7 Las actividades de docencia organizadas por Programa de Licenciaturas URCH (<i>Docencia al patio</i>)	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.8 El apoyo financiero (beca de mantención) entregado por Programa de Licenciaturas URCH.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.9 La atención recibida por Coordinación de Docencia.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.10 La atención recibida por Coordinación de Asuntos Estudiantiles.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.11 La atención recibida por el personal administrativo.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.12 El seguimiento curricular realizado por Coordinación de Docencia.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.13 El seguimiento psicosocial realizado por Coordinación de Asuntos Estudiantiles.	1	2	3	4	5	6	7	NA
10.14 el seguimiento de la mantención de los beneficios realizado por Coordinación de Asuntos Estudiantiles.	1	2	3	4	5	6	7	NA

11. ¿Recomendarías el Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH UC?

☐ Sí

☐ No

Por favor, comenta:

12. Por último, ¿qué sugerencia(s) harías al Programa de Acompañamiento PETA-Programa de Licenciaturas URCH UC para mejorar la retención de sus estudiantes y mantención de sus beneficios?