

**Red de Observatorios de Buenas Prácticas de  
Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

## **Mecanismos institucionales para la identificación, gestión y apoyo de los estudiantes con alto riesgo de eliminación académica**

***Palabras claves: Gestión de la información, alianzas entre unidades, apoyo académico,  
retención, consejería individual***

Patricio Ramírez Azócar

patricioramirez@udd.cl

+56 41 2268605

<http://cada.udd.cl>

Fecha de ingreso: 11-06-2019

## **Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

### **Resumen de la Práctica**

La Universidad del Desarrollo, del mismo modo que instituciones en todo el mundo, ha debido enfrentar el problema de la deserción de una parte de sus estudiantes. Para el grupo de estudiantes que pueden ser eliminados por motivos académicos (ej. sostenido mal rendimiento/calificaciones o historia de reprobación de asignaturas), desde 2008, el Centro de Apoyo al Desempeño Académico (CADA), dependiente de la Vicerrectoría de Pregrado (VPG) y Dirección de Docencia (DD), ha implementado una metodología de apoyo individual específica denominada consejería académica. La consejería académica en la Universidad del Desarrollo recoge los principios de la consejería psicológica, la psicología educacional y la psicología escolar y, por medio de un trabajo individual, busca que los estudiantes en riesgo académico salgan de dicha condición interviniendo sobre las variables individuales que afectan el éxito académico en la universidad. Dado que esta intervención mostró desde un primer momentos resultados auspiciosos en cuanto a retención/titulación de los estudiantes atendidos (Ramírez, Vaccarezza y Pavesi, 2010) y, en la búsqueda de una mejora de los componentes administrativos que, con el paso de 4 años de operación de la consejería (2008-2012) fueran asegurando que los estudiantes en riesgo académico ingresen efectivamente al CADA y la consejería tuviera una gestión de calidad, se hizo necesario: a) mejorar los mecanismos eficaces y eficientes para identificar los estudiantes para derivar al centro, b) crear una resolución específica que señale en la ficha curricular dicha sanción, c) proveer la información oportuna y confiable para estudiantes, direcciones de carrera y el CADA y, d) establecer mecanismos de seguimiento. Esta práctica ya es un proceso académico/administrativo regular dentro de la institución, con plazos establecidos y responsables específicos y demandando que las unidades de apoyo al proceso académico como la Oficina de Registro Académico (ORA) y la Dirección de Análisis institucional (DAI), implementen nuevos procedimientos que aseguren la efectividad y eficiencia de los componentes administrativos del apoyo académico a brindar a los estudiantes. El objetivo de compartir esta práctica es describir los procesos que llevaron a su implementación, las decisiones institucionales que involucró y cómo se justifica su instalación en los resultados cuali y cuantitativos que la respaldan. Es una práctica que puede ser replicada parcial o totalmente, por otras universidades.

---

## **Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

### **1. Planificación de la Práctica**

Las universidades suelen tener reglamentadas las condiciones académicas que pueden hacer que un estudiante pierda el carácter de alumno regular de la universidad. El RAAR de la UDD señala que, incurrirá en una causal de eliminación académica, un alumno que haya reprobado, por tercera vez o más, un mismo curso o asignatura de su plan de estudio, que haya reprobado, por segunda vez, tres o más asignaturas, o que haya reprobado más del 50% de los créditos inscritos en el semestre anteriormente cursado, una sanción de eliminación académica a la que, bajo ciertas condiciones, se puede apelar. Cuando en la UDD se creó el CADA en 2008, el primer grupo de estudiantes que empezaron a ser atendidos en consejería académica individual, fueron aquellos que entraron en eliminación académica porque habían incurrido en alguna de las causales señaladas y que, luego de una apelación, habían recuperado su vigencia académica. Habiendo transcurrido 4 años (2008-2012) del funcionamiento de la consejería, y en consideración de los resultados que estaba obteniendo la intervención para apoyar académicamente a los estudiantes en riesgo, la VPG convocó a múltiples direcciones internas para buscar mejoras de los aspectos académico/administrativos que fueran asegurando una buena cobertura, efectividad y gestión de la intervención.

Se fijaron 4 objetivos para cumplir en un plazo máximo de 4 años.

1. Perfeccionar los mecanismos destinados a identificar los estudiantes para derivar al centro, de modo de lograr la mayor eficacia y eficiencia posible. Esta tarea le fue encomendada a Subdirección de Docencia y a la Oficina de Registro Académico (ORA).
2. Crear una resolución específica que indique en la ficha curricular la condición de asistir al CADA como parte de la aprobación de la excepción de la eliminación académica, de modo de poder hacer seguimiento informático de los datos. Esta tarea le fue encomendada a Subdirección de Docencia y debía contar con la colaboración de la Dirección de Informática de la UDD.
3. Proveer la información oportuna, confiable y pertinente para estudiantes, direcciones de carrera y el CADA de todo lo involucrado a la consejería académica.
4. Buscar nuevos mecanismos de seguimiento y de evaluación de impacto. Esta tarea le fue encomendada al CADA, quien convocó a la Dirección de Análisis Institucional (DAI) y a la Dirección de Marketing Intelligence (DMI) de la UDD.

En cada una de las direcciones involucradas en la práctica, definió responsables de llevar a cabo las tareas respectivas, lo que fue incorporado en los planes de trabajo de dichos colaboradores.

### **2. Desarrollo y ejecución de la Práctica**

Todo alumno que apela a la eliminación académica, recibe una carta que emite la ORA en la que se le comunica al estudiante si fue aceptada la excepción a la sanción de eliminación académica por el comité que revisa cada caso. A partir de 2012, en dicha carta se dejó explícita la indicación de asistir al CADA a una entrevista para evaluar la pertinencia de iniciar sesiones regulares de consejería académica durante el semestre entrante, para aquellos estudiantes a los que se les mantuvo la vigencia académica para continuar en su carrera luego de la primera eliminación académica. Una copia de la carta es enviada al CADA.

En 2013, Sub-dirección de Docencia creó una Resolución asociada a un código numérico (097) para identificar en el sistema informático de registro académico, quiénes eran los estudiantes enviados al CADA luego de su aprobarse su apelación a la eliminación académica. La existencia de este código permite hacer auditoría de la consistencia entre las cartas recibidas y los alumnos identificados con esa resolución en el sistema de registro académico.

Existiendo la resolución en la ficha curricular, los estudiantes, directores de carrera y CADA pueden acceder a la información asociada a la derivación al CADA.

Como indicador del impacto de la consejería en estos estudiantes atendidos por haber incurrido en eliminación académica, desde un comienzo, se definió utilizar el estado académico de los estudiantes al final del semestre (julio/diciembre) en que asistieron a consejería individual. Para ello, desde 2013 se estableció que fuera la DAI la unidad responsable de generar una base de datos con los estados académicos de estos estudiantes, una vez que terminaran las evaluaciones de cada semestre y se definió un responsable en el CADA para que, en una fecha específica, se envíe a la DAI el listado de alumnos atendidos. Además, a partir de 2016, los estudiantes que finalizan su proceso de consejería, responden una encuesta enviada por la Dirección de Marketing Intelligence (DMI) para indagar su satisfacción con la ayuda recibida y percepción de utilidad para la mejora de su condición académica.

### **3. Resultado de la Práctica**

Esta práctica tiene resultados en ámbitos distintos. Un primer ámbito, dice relación con el proceso administrativo y de gestión que se fue implementando durante la práctica, mientras que otro ámbito está vinculado con la efectividad de la intervención para estudiantes en riesgo.

Respecto de los resultados administrativos y de gestión, su logro se debió a que diferentes unidades dentro de la institución, aportaron al cumplimiento de lo requerido desde VPG. Es posible constatar que los objetivos fijados fueron cumplidos, en tanto fue instalada una identificación estandarizada de los estudiantes en riesgo, una oportuna derivación al CADA, la información está disponible por sistema informático, y se instalaron los mecanismos de seguimiento y de evaluación de resultados de la intervención.

Respecto de los resultados de la consejería, estos son cuanti y cualitativos. Los cuantitativos, están asociados a la efectividad de la consejería académica como estrategia de retención de estudiantes en riesgo académico, mientras que los cualitativos, corresponden a una evaluación del proceso de consejería y percepción de utilidad de la consejería que realizan los estudiantes que terminaron su proceso.

#### **Resultados cuantitativos de la consejería académica.**

Como se observa en la Tabla 1, entre 2013 y 2018, 896 estudiantes fueron convocados al CADA luego de haber apelado a la eliminación académica. De ellos, 757 asistieron al menos una vez a entrevista/consejería y 94 no asistieron a entrevista/consejería.

**Tabla 1.** Estudiantes en riesgo académico asistentes y no asistentes a consejería académica en el CADA (2013-2018) y sus estados académicos al finalizar el semestre de atención

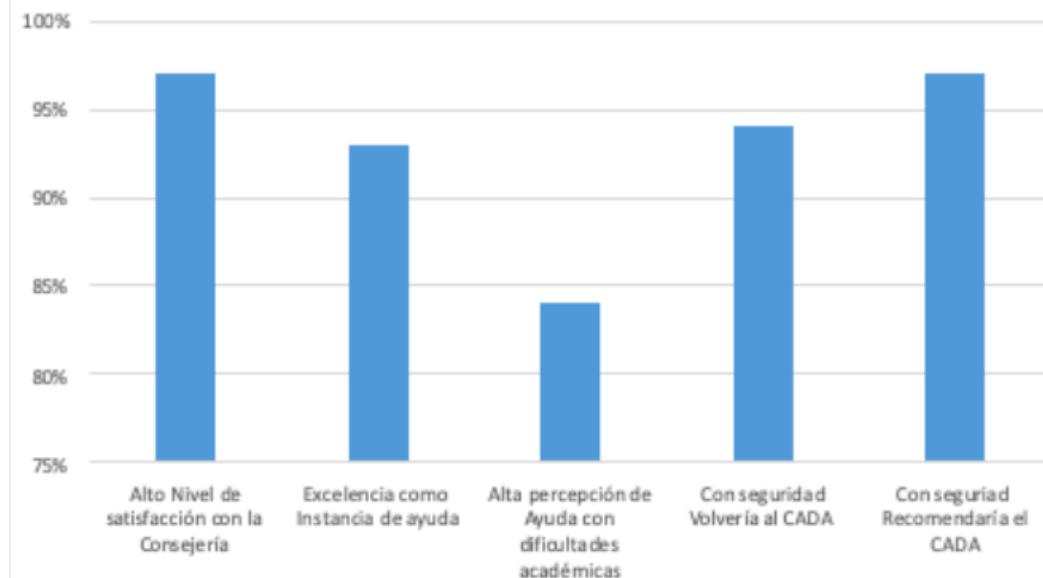
Identificación de los estudiantes	Estado académico al finalizar el semestre de atención	
	N	%
Estudiantes en riesgo citados	896	
Estudiantes que asisten al menos 1 sesión	757	
	<i>Vigentes/titulados</i>	516 68,1
	<i>Eliminados/suspendidos</i>	241 31,9
Estudiantes citados que no asisten	94	
	<i>Vigentes/titulados</i>	50 53,2
	<i>Eliminados/suspendidos</i>	44 46,8
Estudiantes con alta asistencia y compromiso	342	
	<i>Vigentes/titulados</i>	267 78
	<i>Eliminados/suspendidos</i>	75 22
Estudiantes derivados a otros profesionales	45	

Un total de 516 estudiantes de los que asistieron al menos en una ocasión, mantuvieron su vigencia académica al final del semestre en que fueron citados (68,1%), mientras que 241 terminaron ese semestre nuevamente eliminados académicamente o con suspensión de estudios (31,9%). Respecto de los 94 que no asistieron a ninguna citación, 50 de ellos terminaron vigentes académicamente el semestre en que debían ir al CADA (53,2%), mientras que 44 terminaron eliminados académicamente o suspendidos (46,8%). Un subgrupo de los estudiantes que participaron de la consejería, está formado por aquellos que, además de su alto porcentaje de asistencia a las sesiones, mostraron un nivel de compromiso medio a alto con las tareas. De esos 342 estudiantes, 267 terminaron vigentes o titulados el semestre de consejería (78%), mientras que 75 terminaron eliminados académicamente o suspendidos (22%). Por tanto, es clara la relación entre asistir al menos una ocasión a consejería y mantener la vigencia académica. Esa relación se hace más fuerte si la asistencia y compromiso con el trabajo de las sesiones es mayor.

### Resultados cualitativos de la consejería académica.

Desde el segundo semestre de 2016, los estudiantes que completan su proceso de consejería individual (asisten al menos al 75% de las sesiones y con un nivel de compromiso medio o alto), son encuestados por la DMI, una unidad dependiente de la Prorectoría y que está encargada de todos los estudios cualitativos dentro de la UDD. El CADA informa la nómina (correos electrónicos) de estudiantes a encuestar y la DMI aplica la encuesta vía formulario web. Alcanzado al menos un 70% de encuestas respondidas, la DAI emite un informe de la evaluación en el que no se identifica a ningún estudiante (las respuestas son confidenciales). Un total de 238 estudiantes completaron la encuesta entre 2016-2 y 2018-2, lo que corresponde a un promedio de 77% del total de alumnos (N=312) a encuestar en esos 5 semestres. En la Figura 1, se observa que los estudiantes encuestados tienen un alto nivel de satisfacción con la ayuda y la perciben como una instancia útil para superar sus dificultades académicas, así como también se aprecia que en un alto porcentaje creen que volverían voluntariamente al CADA y que lo recomendarían a otros estudiantes.

Figura 1. Evaluación de la consejería por los estudiantes que completaron sus sesiones



#### 4. Evaluación y revisión de la Práctica

Luego de 6 años (2013-2018) de haber comenzado con el plan de mejora que involucró la práctica aquí descrita, tanto los resultados cuali como cuantitativos que se presentaron para diferentes componentes de ella, permiten concluir que se cumplió con los objetivos fijados. La práctica cumple su rol: favorece la retención de estudiantes en riesgo académico (ver Tabla 1) y lo hace con una metodología que, además, tiene un alto grado de satisfacción en los estudiantes beneficiados de este apoyo (ver Figura 1). Los procedimientos académico/administrativos ya son una práctica habitual del proceso académico de cada semestre, con fechas y responsables definidos para su correcta ejecución. La VPG, en la medida que los resultados obtenidos fueron ampliamente satisfactorios, decidió incorporar nuevos artículos en el RAAR para identificar un nuevo grupo de estudiantes en riesgo dado su bajo rendimiento durante el primer semestre y primer año en la carrera (Artículos 52 y 53 del RAAR vigente desde 2018) y, como parte de las intervenciones para esos estudiantes, se definió que la consejería académica fuera una de las alternativas a ofrecerles.

#### 5. Carácter Innovador de la Práctica

Esta práctica representó una innovación desde sus inicios. En 2008, eran muy pocas las universidades de Chile que tenían centros de apoyo académico para estudiantes. Según información recogida en encuentros durante los últimos años con profesionales de estos centros, el CADA fue el segundo en ser conformado en una universidad nacional. Por lo mismo, la experiencia respecto de la consejería académica individual fue extraída de la literatura internacional y de lo que pudo investigarse en las páginas web de universidades de otros países, principalmente, de Estados Unidos. Por otro lado, todo el procedimiento académico/administrativo que involucró esta práctica

fue desarrollado por la necesidad de sumar elementos de gestión que aseguraran cobertura y calidad del apoyo, y demandó que diferentes direcciones y unidades que soportan el trabajo académico, establecieran alianzas y dispusieran de recursos personales y técnicos para dar cumplimiento al proyecto solicitado por la VPG. En la actualidad, los estudiantes que quieran acceder a consejería individual pueden solicitar atención a través de un formulario en la página web del CADA <https://cada.udd.cl> y, por tanto, es un tipo de intervención que está disponible para cualquier estudiante que lo requiera, pero manteniendo el foco en aquellos que tienen claros indicadores de riesgo académico.

El equipo del CADA a cargo de conducir las consejerías académicas individuales, principalmente psicólogos, ha alcanzado un alto grado de especialización conceptual y técnica lo que ha alcanzado incluso a conocimientos de los contenidos curriculares específicos de las carreras, lo que es un factor clave en la efectividad que se ha logrado para ayudar a que, la gran mayoría de estos estudiantes en riesgo académico, salgan de esa condición y se hayan mantenido vigentes o egresado de sus carreras.

## **6. Divulgación de la Práctica**

Son 3 las instancias utilizadas para difundir la práctica. Dos de ellas se han dirigido hacia el interior de la comunidad universitaria, mientras que la otra ha estado destinada a la presentación de parte de los resultados en congresos nacionales e internacionales.

Dentro de la comunidad UDD, todas las decisiones administrativas relevantes se han comunicado por medio de correos electrónicos enviados tanto desde el CADA, como de Dirección y Subdirección de Docencia. Además, quincenalmente se realiza una reunión de coordinación dirigida por la Vicerrectoría y en la que participan todos los directores de carreras y jefes de unidades académicas, una instancia en la que se han presentado los cambios en el ámbito administrativo de esta práctica, así como resultados anuales, cuando ha sido pertinente.

Para difusión externa a la UDD, el CADA ha enviado trabajos a diferentes congresos nacionales e internacionales, en los que se han presentado algunos de los resultados de la consejería académica (Marzolo, López y Ramírez, 2015; Ramírez y Bolado, 2011; Ramírez y Bustos, 2013; Ramírez, Marzolo, Bolado, López y Reyes, 2018). En esa misma línea, en el año 2010 la Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile, publicó un libro que recoge buenas prácticas del aseguramiento de la calidad de la educación superior en Chile, texto en el cual el CADA publicó un capítulo destinado a relatar lo que fue la experiencia piloto del CADA durante su primer año de funcionamiento (2008), y en el cual se presentaron datos de la consejería académica, entre otros (Ramírez, Vaccarezza y Pavesi, 2010).

## **7. Fuentes Complementarias**

Marzolo, P., López, X. y Ramírez, P. (2015, noviembre). *Consejería académica y su impacto en la retención de alumnos en riesgo de eliminación académica*. Ponencia presentada en la 5ª Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono en la Educación Superior, Universidad del Talca, Talca, Chile. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1119>

Ramírez, P. y Bolado, C. (2011, enero). *Centro de Apoyo al Desempeño Académico de la Universidad*

*del Desarrollo: Experiencia, práctica y resultados 2008-2010*. Trabajo presentado en las VII Jornadas de Gestión Universitaria, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Ramírez, P. y Bustos, C. (2013, enero). *Consejería Académica en la Universidad del Desarrollo: Resultados 2008-2012 y su impacto en la retención y titulación de estudiantes*. Trabajo presentado en las IX Jornadas de Gestión Universitaria, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Ramírez, P., Marzolo, P., Bolado, C., López, X. y Reyes, F. (2018, octubre). *La experiencia del Centro de Apoyo al Desempeño Académico de la UDD con la consejería académica individual como estrategia efectiva contra el riesgo académico*. Trabajo presentado en el Primer Congreso Internacional de Orientación para el Aprendizaje en Educación Superior-OAES, Universidad de Chile, Chile.

Ramírez, P., Vaccarezza, G. y Pavesi, D. (2010). Centro de Apoyo al Desempeño Académico de la Universidad del Desarrollo (CADA-UDD): Contexto, práctica y resultados del plan piloto 2008. En R. Careaga y E. Díaz (Eds.), *Buenas prácticas del aseguramiento de la calidad de la educación superior en Chile*, (pp. 143 - 163). Santiago: Ediciones CNA-Chile. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/277292482\\_Centro\\_de\\_Apoyo\\_al\\_Desempeno\\_Academico\\_de\\_la\\_Universidad\\_del\\_Desarrollo\\_CADA-UDD\\_contexto\\_practica\\_y\\_resultados\\_del\\_plan\\_piloto\\_2008](https://www.researchgate.net/publication/277292482_Centro_de_Apoyo_al_Desempeno_Academico_de_la_Universidad_del_Desarrollo_CADA-UDD_contexto_practica_y_resultados_del_plan_piloto_2008)

Reglamento Académico del Alumno Regular de Pregrado de la Universidad del Desarrollo. <https://www.udd.cl/wp-content/uploads/2018/03/raar-versio%CC%81n-final-para-decreto-26012018-con-vb-vpg-y-sg.pdf>

## **8. Archivos Adjuntos**

- 1.- [Tabla 1. Estados académicos estudiantes asistentes y no asistentes a consejería 2013-2018.png](#)
- 2.- [Figura 1 . Evaluación de la consejería por los estudiantes.png](#)