



COMISION TÉCNICA SOBRE PERMANENCIA  
EN Duoc UC. INFORME FINAL 2013

## I. INTRODUCCIÓN

A partir de su misión, Duoc UC está comprometido con la formación de personas en el ámbito técnico profesional que aporten al desarrollo del país. Por lo tanto, nuestra misión no se logra cuando nuestros estudiantes han finalizado sus estudios y se han titulado, sino cuando se encuentran desplegando con éxito su potencial profesional y personal en la industria.

Sin embargo, esta promesa no está siendo cumplida para más de **12.480** estudiantes que se matricularon el 2012 en la institución y que no permanecen en Duoc UC, hoy. Son los que llamamos “desertores”.

La universalización del acceso a la educación superior, facilitada por diversas políticas nacionales en los últimos 10 años, ha permitido que una mayor cantidad de jóvenes pueda seguir estudios terciarios. Este nuevo escenario ha enriquecido la diversidad de estudiantes que se matriculan en Duoc UC, desafiándonos a buscar nuevas soluciones para acoger las necesidades académicas, financieras, psicosociales y vocacionales de un grupo mucho más heterogéneo de lo que ya conocíamos. Este desafío se hace más imperativo si consideramos que Duoc UC, es una institución que no selecciona a sus estudiantes.

La retención ha sido una preocupación constante en la Institución, por lo que desde hace años se han realizado múltiples acciones, tales como planes de financiamiento, mayor flexibilidad curricular, creación de un modelo de predicción de la deserción, creación del Punto estudiantil y diversas iniciativas en sedes las que han permitido mejorar la retención total anual (de 74,4% a 82,4%) durante los últimos 6 años. No obstante ésta aún es alta y se ha estancado en los últimos dos años, si consideramos el gran número de estudiantes totales de Duoc UC, esta cifra representa a más de **12.000** jóvenes en el año 2012.

Esta realidad es una de las preocupaciones centrales de la institución ya que junto con frustrar las aspiraciones de miles de jóvenes nos muestra una debilidad de eficiencia interna que debemos abordar en forma decidida e inmediata involucrando a todos los niveles y estamentos de Duoc UC. Siempre existirá un porcentaje de estudiantes que libremente optará por buscar otros espacios de formación, sin embargo, es urgente disponer de todas las herramientas de gestión e instancias de apoyo posibles que nos permitan ofrecer opciones de permanencia a la mayor cantidad de ellos.

Ante la convicción que este desafío corresponde ser abordado en forma integral y colaborativa por toda la institución, se organizó una comisión interinstitucional compuesta por diversos colaboradores, tanto de sedes y escuelas como de las unidades centrales, que se desempeñan en funciones ligadas al trabajo con estudiantes.

## COMISION TECNICA SOBRE RETENCION<sup>1</sup>

El encargo recibido por la Comisión fue elaborar una propuesta para definir la **Estrategia Institucional de Retención**, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

1. Proponer una definición conceptual de lo que entenderemos institucionalmente por Retención y Deserción.
2. Determinar las causas significativas de la deserción en Duoc UC y las acciones claves.
3. Proponer lineamientos estratégicos en materia de Retención.
4. Proponer políticas transversales en materia de Retención.

La comisión se reunió en 4 sesiones de trabajo, en las cuales se pudo conceptualizar el fenómeno de la deserción; analizar algunas experiencias internacionales exitosas sobre el trabajo con estudiantes vulnerables; recoger la experiencia que Chile ha tenido y de cómo han reflexionado algunos investigadores chilenos sobre la deserción en la educación superior chilena; entregar cifras y datos sobre la realidad chilena y compararlas con las que posee DUOC UC sobre su situación particular y; finalmente, elaborar una propuesta para mejorar la retención de nuestros estudiantes a nivel institucional, con acciones concretas a corto, mediano y largo plazo. La propuesta presentada será analizada y enriquecida por la Dirección Ejecutiva para luego, ser difundida al resto de la institución.

Este Informe recoge el trabajo de la Comisión Técnica y se organiza de la siguiente manera: En primer lugar, se presentan las consideraciones previas que son relevantes para dar contexto (internacional, nacional e institucional); luego se exponen las conceptualizaciones esenciales sobre el tema que emanaron de las reflexiones de la Comisión y que representan los lineamientos estratégicos y políticas institucionales sugeridos; posteriormente, se presenta la propuesta de la

---

<sup>1</sup> La comisión estuvo formada por las siguientes personas:

- **Gonzalo Valdés**, Director de Docencia
- **John Davidson**, Director de Financiamiento Estudiantil
- **Juan Carlos Bacarreza**, Director de Escuela de Administración y Negocios
- **Cristián Jaramillo**, Director de Oficina de Información
- **Daniela Pechenino**, Directora Sede Valparaíso
- **Magdalena Silva**: Directora Sede Plaza Oeste
- **Maritza Lazzari**: Proyectos Académicos, Dirección de Desarrollo Académico
- **Marcela Silva**, Sub Directora Académica Sede Padre Alonso Ovalle
- **Julio Cisternas**, Jefe Promoción de Duoc UC UC, Subdirección de Marketing
- **Andrés Ramírez**, Director de Carrera Sede Maipú
- **Rodrigo Lavín**, Director de Carrera sede Plaza Vespucio
- **Samuel Vial**, Asesor técnico y redactor texto de conclusiones.

Invitados a presentar a la comisión: **Carlos Isaac**, Vicerrector Académico; **Agustín De La Cuesta**, Director Sede San Joaquín; **Oscar Abuliás**, Director Sede Maipú; **Diego Montt**, **Sylvia Escudero** y **Alejandra De La Cruz**, Área Aseguramiento de la Calidad; **Enrique Rojas**, Director de Pastoral; **Samuel Vial**, Dirección de Desarrollo Académico; **Ximena Calcagni** Directora Ejecutiva Fundación Portas.)

Estrategia Institucional elaborada; para cerrar con las reflexiones finales y las recomendaciones de la Comisión luego del trabajo realizado.

## **II. CONSIDERACIONES Y CONTEXTO PREVIO**

### **CONTEXTO INTERNACIONAL**

A nivel internacional desde la década de los setenta, algunas instituciones de educación superior del hemisferio norte comenzaron a realizar estudios que desencadenaron propuestas de políticas institucionales que apuntaron a mejorar la retención estudiantil y a disminuir el retiro de estudiantes del sistema. De tal modo que hoy tenemos insumos teóricos y ciertos modelos explicativos que nos permiten sustentar y creer en ciertas “buenas prácticas” que nos orientarían a disminuir la deserción.

Así, a partir del estudio realizado por la Dirección de Desarrollo Académico<sup>2</sup>, en el cual se revisaron y analizaron las principales experiencias internacionales sobre el tema de retención podemos sintetizar que las instituciones que trabajan con estudiantes vulnerables y que tienen los mejores resultados en el mundo, enfatizan como acciones y actitudes recomendables, las siguientes<sup>3</sup>:

- 1) Toda su actividad institucional pone el centro de su quehacer en el estudiante.
- 2) Los líderes de la institución siempre están pendientes del comportamiento académico y de los problemas económicos que presentan sus estudiantes más vulnerables y de escaso capital social.
- 3) Poseen administrativos y profesionales capacitados y actualizados para enfrentar los problemas que presentan los estudiantes vulnerables.
- 4) La retención de esos estudiantes y lograr su titulación es un objetivo prioritario y uno de los indicadores de éxito para medir la eficacia y la calidad de la institución.
- 5) Mantienen algún tipo de relación estable con las instituciones secundarias de donde provienen sus estudiantes vulnerables. Saben de qué instituciones vienen y del estado académico en que llegan sus estudiantes.
- 6) Registran por unidad y luego centralmente toda la información que informa cada estudiante al momento de retirarse de la institución. Luego de eso la analiza, obtiene conclusiones y diseña políticas para enfrentar hacia el futuro el problema de la deserción. Valoran mucho la evidencia cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones.
- 7) Saben que lo sustancial para la implementación de una estrategia efectiva de prevención de la deserción es informar a la comunidad educativa sobre este problema, de cuál es su magnitud y a quienes está afectando.
- 8) Informan a la comunidad que la deserción es un fenómeno que mayoritariamente se produce durante el primer año, pero no es el único sino que es de todos los años de permanencia de un estudiante al interior de la institución.
- 9) Preocuparse por la retención no es poner el acento sólo en el grupo que está en vías de desertar, significa también y sobre todo, el cuidar a todos los estudiantes. Por lo tanto,

---

<sup>2</sup> Documento Interno DDA

<sup>3</sup> Fuentes: Taylor, Smith, Miller y Borneo 2009; Engle y Tinto 2009

toda la institución es la que se moviliza para aumentar y estabilizar la retención de estudiantes.

Es importante detectar que las iniciativas internacionales de retención más exitosas son aquellas estrategias que son más flexibles a una población crecientemente diversa. Además, que las iniciativas son focalizadas y fruto de investigaciones internas respecto de sus estudiantes. También que las iniciativas con mejores resultados contemplan esfuerzos en varias dimensiones y un mayor compromiso para los responsables de la docencia. **En definitiva, se enfrentan causas académicas, económicas, culturales y psicológicas de manera armónica y simultánea y se hace un seguimiento de los estudiantes más vulnerables para la detección de alertas tempranas.**

A modo de refuerzo de lo anterior, el siguiente cuadro muestra los índices de retención en primer año y su relación con el porcentaje de estudiantes con beneficios en las más exitosas instituciones de Estados Unidos, lo que permite evidenciar que la permanencia de los estudiantes no se explicaría exclusivamente por los beneficios económicos entregados.

Institución		% Retención 1er año (2007)	% Estudiantes con Beneficios
<i>Syracuse University</i>	NY	90	20,8
<i>Boston College</i>	MA	95	10,2
<i>University of Florida</i>	FL	95	22,1
<i>UCLA</i>	CA	97	36,6
<i>UCDavis</i>	CA	90	33,8
<i>Texas A&amp;M</i>	TX	92	18,5
<i>Southwest Texas Junior College</i>	TX	86	65,0
<i>Trinity Valley Community College</i>	TX	88	50,0

Fuente: Documento Interno DDA.

Por otra parte, en 1998 los investigadores Fielding, Belfield y Thomas, ponen el acento en el docente para explicarse la deserción. Si los profesores no confían en sus estudiantes, la retención es baja; por el contrario, si el docente cree en sus estudiantes y los guía, la deserción tiende a disminuir. La autoestima en el estudiante vulnerable sería para ellos una cuestión central y el docente sería clave para lograr que el estudiante crea en sí mismo.

## CONTEXTO NACIONAL

En Chile, la matrícula de la educación superior ha crecido de 120.000 en 1990 a 1.039.263 el 2012. De este total, 282.436 estudian en Institutos Profesionales y 131.769 lo hacen en Centros de

Formación Técnica<sup>4</sup>. Detrás de este aumento hay un crecimiento de las expectativas de la población que ve en la educación superior, fundamentalmente, un vehículo de movilidad social. Esperan retornos importantes asociados a la inversión de estudiar. Tener estudios de educación superior significa obtener ingresos superiores con respecto a aquellos que no la tienen. Como vemos en las cifras, se ha masificado la educación terciaria. El censo del 2002 ya mostraba que el 70% de los estudiantes era primera generación familiar en ingresar.

La expansión acelerada de la matrícula ha provocado que aumenten significativamente los estudiantes de todos los quintiles, tal como se presenta en el siguiente cuadro. Los tres primeros constituyen una novedad creciente y un desafío emergente para el sistema.

Porcentaje de estudiantes de 18 a 24 años por quintil	Primer Quintil	Segundo Quintil	Tercer Quintil	Cuarto Quintil	Quinto Quintil
<b>1990</b>	4,0 %	6,3 %	10,4 %	17,7 %	33,2 %
<b>2011</b>	22,1 %	27,5 %	26,3 %	39,2 %	59,0 %

## CIFRAS GLOBALES

Las cifras de retención de primer año del sistema de educación superior chileno, según el SIES son las que se presentan en el cuadro de más abajo. Los IP han mejorado su retención en 6,3%, mientras que los CFT y la Universidades lo han hecho un 2,2% y 2,4% respectivamente, siendo para el 2010 la retención de las universidades 13% mayor que el de los otros dos tipos de instituciones.

Tipo de Institución	Cohorte 2007	Cohorte 2008	Cohorte 2009	Cohorte 2010	% estudiantes cohorte 2010
<b>Centros de Formación técnica</b>	62,5 %	64%	65,7%	64,7%	20,1%
<b>Institutos Profesionales</b>	58,1 %	63%	63,5%	64,3%	30,8%
<b>Universidades</b>	75%	74,6%	74,5%	77,5%	49,1%

## RETENCIÓN SEGÚN JORNADA

De acuerdo a cifras del Mineduc, la proporción de estudiantes de inicio 2010 que estudian carreras en jornada diurna corresponde al 70% y su retención es del 75,9%, mientras que los vespertinos, que representan el 30% de la matrícula, tuvieron una retención de primer año de un 59,3%.

<sup>4</sup> Cifras oficiales Mineduc, SIES 2012. El 60 % cursaba estudios universitarios, el 27,2 % en un Instituto Profesional y el 12,8 % en un Centro de Formación Técnica.

## RETENCION SEGÚN ORIGEN DE ENSEÑANZA MEDIA

Este informe también indica que la retención de primer año de los estudiantes que provienen de colegios particulares es de un 80,4%, cifra que es 7% mayor que la retención de los que vienen de colegios particulares subvencionados y 10% mayor que los que provienen de colegios municipales.

## ASISTENCIA NETA SEGÚN QUINTIL DE INGRESO

Si observamos la educación terciaria considerando como criterio la tasa de asistencia neta<sup>5</sup> según quintil de ingresos, observamos que el primer quintil posee un 22,1 %; el segundo, un 27,5 %; el tercero, un 26,3 %; el cuarto, un 39,2 % y el quinto, un 59 %. Los quintiles 2 y 3 continuarán aumentando y por eso se hace muy necesario prepararse para el desafío que implica lograr que nuestros estudiantes logren éxito académico, es decir, su titulación.

## RETENCION SEGÚN BENEFICIOS FINANCIEROS

En los Institutos profesionales la retención de estudiantes de inicio que tienen algún beneficio (CAE o beca de Arancel entregada por el MINEDUC) es de un 80%, para los estudiantes que no los tiene es de un 56,3%. Para los Centros de Formación Técnica estas cifras son de un 80,3% para los que tienen beneficios y de un 53,8% para los que no los poseen.

## LA RETENCION EN DUOC UC

Duoc UC ha tenido históricamente una preocupación por evitar la fuga de estudiantes antes de su titulación y en comparación con otras instituciones similares tanto de Chile como del mundo, hemos tenido un buen avance. Los países de habla inglesa poseen una tasa de retención de primer año en Educación Técnico Profesional superior al 80 %, en España es de un 72 % y en Chile en torno al 64 %. **En Duoc UC la retención es de 78,6% para ese mismo año<sup>6</sup>.**

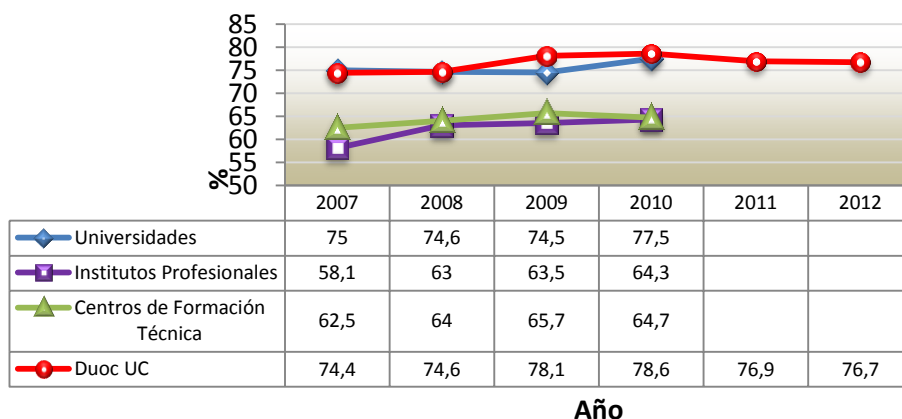
Si bien la cifra de desertores es menor que el promedio de IES en Chile, el 2012 fueron 12.480 los jóvenes que habiéndose matriculado en Duoc UC, decidieron no continuar estudiando con nosotros.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la retención de primer año del sistema de educación superior y la de Duoc UC, siendo la nuestra comparable con la retención de las universidades.

---

<sup>5</sup> Es la relación entre la población que asiste y cuenta con la edad para asistir (18 a 24 años) a este nivel, y la población total que pertenece a este grupo.

<sup>6</sup> La deserción se entiende como aquella registrada en estudiantes de inicio (primer año) que NO continúan estudios en la misma institución el segundo año, UNESCO 2010.



La retención total Duoc UC (considerando la retención de inicio y continuidad) para el año 2012 para los estudiantes que estudian carreras profesionales en jornada diurna fue de 86,31% y para aquellos que estudian carreras técnicas en jornada vespertina alcanzó el 75,84%.

El sistema de educación superior y las cifras internacionales miden la retención por cohortes, si hacemos un análisis de la realidad Duoc UC de esta forma, podemos decir que el 20% de los estudiantes que se matricula en una carrera profesional deserta el primer año, el 50% termina la carrera y el 40% se titula. Según el Consejo Nacional de Educación Superior el 50% de los estudiantes que estudian una carrera profesional alcanzan la titulación.

Para el caso de las carreras técnicas, en Duoc UC el 25% de los matriculados en una cohorte deserta el primer año, el 48% termina la carrera y el 40% se titula. Según el Consejo Nacional de Educación Superior el 40% de los estudiantes que estudian una carrera técnica alcanzan la titulación.

De un análisis que se hizo de los matriculados en Duoc UC el año 2008, de carreras técnicas el primer año desartaron el 27%, retornando en algún momento el 4%, el segundo año el 14% de los matriculados de la cohorte desertó y el 4,4 % retornó. Para las carreras profesionales, el primer año desertó el 23%, retornando en algún momento el 3,7%, el segundo año el 10% de los matriculados de la cohorte desertó y el 2,3 % retornó.

Si bien las cifras porcentuales de retención del Duoc están mejor que la media nacional, siendo en algunos años mayor que la educación universitaria, y es levemente inferior que promedios internacionales (países de la OCDE), en términos reales, es decir la cantidad de estudiantes que no terminan sus estudios es número significativamente alto debido al volumen de estudiantes que estudian en nuestra institución.

### CAUSAS DE LA DESERCIÓN

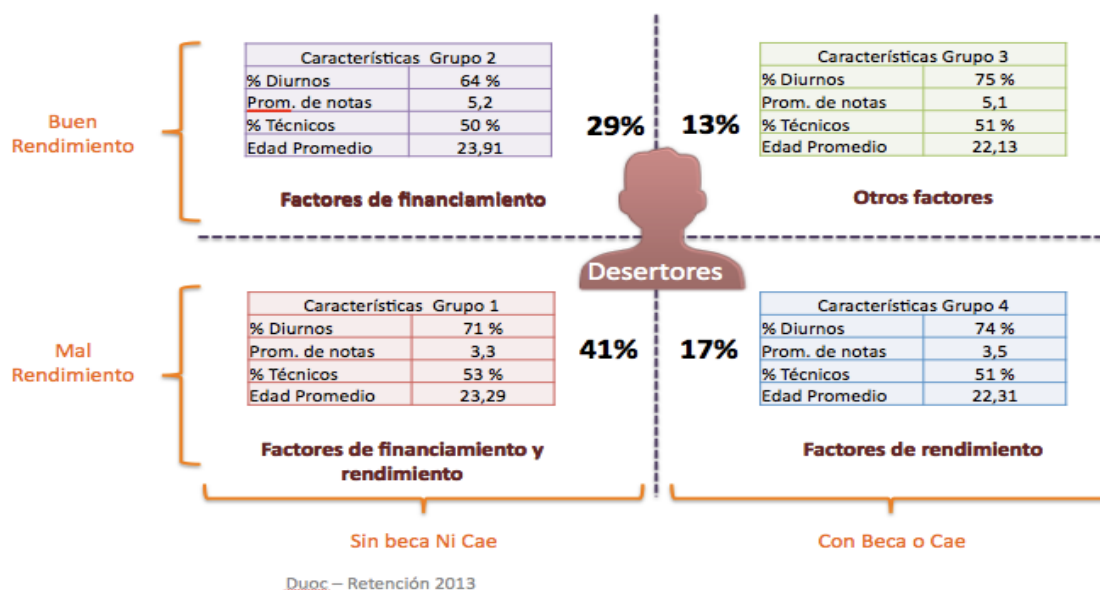
Desde el año 2005, el **Estudio de desertores de Duoc** recoge información de los desertores de Duoc UC con el objetivo de conocer las causas de la deserción de los estudiantes. En dicho estudio se identifican el tema económico con un 39,8%, motivos personales con un 16,2% y que no le gustó la carreras con un 12,6%. No obstante sabemos, como lo indican los estudios internacionales consultados, que las causas de la deserción son multifactoriales.



Haciendo un análisis del perfil del desertor Duoc UC, mayoritariamente (41% de desertores) asociadas al mal rendimiento académico y la falta de apoyo financiero. Sin embargo, llama la atención que un importante porcentaje (30%) deserta de Duoc UC aun teniendo ayuda de Beca o CAE, y un significativo 29% deserta siendo estudiantes de buen rendimiento, es decir quienes han demostrado poseer interés y capacidad por lograr las competencias asociadas a una determinada carrera.

## PERFIL DEL DESERTOR

### Perfil Alumnos Desertores



La retención de primer año en Duoc UC ha ido aumentando en los últimos años, para las carreras técnicas hasta el año 2003 bordeaba el 60%, del 2004 al 2008 estaba cercana al 70% y del 2009 en adelante esta cifra está en un valor cercano al 76%. Para las carreras profesionales, hasta el 2004 la retención era cercana al 70%, del 2005 al 2008, llegó a valores en torno al 78% y del 2009 en adelante esta cifra llegó al 80%.

Estas cifras son reflejo del trabajo responsable y constante que la institución ha realizado durante los últimos doce años, y que responde a los lineamientos institucionales que se desprenden de nuestra Misión y Proyecto Educativo, y que entre otras cosas se plasman en el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 que define al menos dos objetivos que apuntan a abordar esta problemática:

- **Aumentar el número de titulados para asegurar su impacto en la fuerza laboral,** mediante la ampliación y flexibilidad de nuestra oferta de formación haciéndola cada vez más atractiva y diversa en sus modalidades de enseñanza, más articulada y pertinente a las demandas de los sectores productivos y los intereses de nuestros estudiantes.

- **Perfeccionar los sistemas de apoyo integral a nuestros estudiantes** mediante el aumento de más y mejores alternativas de financiamiento, planes de nivelación académica, el fomento de la participación estudiantil y el ejercicio de sus responsabilidades, mayor apoyo en el proceso de inserción laboral y promoción de su participación en actividades culturales.

### III. CONCEPTUALIZACIONES ESENCIALES

Como ya se ha señalado, el éxito de Duoc UC, como el de cualquier otra institución, se refleja en el cumplimiento de su Misión, lo que implica la exitosa inserción de nuestros titulados en el mundo del trabajo al servicio del desarrollo del país. Si esto no ocurre, el logro es incompleto. Esta convicción nos impulsa a extremar las medidas para evitar que un estudiante que ha optado por matricularse en Duoc UC tome la decisión de abandonar sus estudios.

En consideración a que la estrategia institucional para abordar este desafío debe ser compartida por todos sus miembros, es necesario acordar cuáles serán las creencias y convicciones institucionales relacionadas con el tema. Para lo cual es requisito partir puntualizando algunos conceptos asociados, los que se exponen a continuación:

#### RETENCION, PERMANENCIA Y DESERCIÓN

Normalmente, se denomina **retención** al resultado de una serie de acciones realizadas por una institución de educación tendiente a evitar que sus estudiantes abandonen sus estudios antes de titularse. Esta concepción no refleja a cabalidad la preocupación de Duoc UC por cumplir la promesa de su Misión, además, focaliza los esfuerzos y la responsabilidad en la institución, más que en el estudiante. Por este motivo, se propone la utilización del término **permanencia**, que junto con apelar a la voluntad del estudiante, refleja de mejor manera nuestro interés por lograr un mayor sentido de pertenencia de nuestros estudiantes con la institución. Permanecer implica un acto voluntario para quedarse y compartir un proyecto común. Por lo tanto, la entenderemos genéricamente como **la capacidad que tenemos como institución de lograr que nuestros estudiantes se mantengan voluntariamente en Duoc UC, promoviendo la finalización de las carreras en los tiempos previstos y asegurando el dominio de las competencias fijadas en el perfil de egreso respectivo.**

La deserción, en tanto, es el resultado negativo de la retención o permanencia, siendo para Duoc UC: ***“Un proceso de retiro voluntario o forzoso, transitorio o permanente, de la Institución y/o programa de estudio. Si es voluntario, lo determinará el estudiante y si es forzoso, Duoc UC; si es transitorio el retiro, el estudiante o alumna vuelve a Duoc UC y si es permanente, no”.***

Primero, es importante distinguir si la deserción se produce de un programa, carrera o de la institución. El estudiante puede cambiarse de carrera o programa o incluso volver a la institución por el sistema de admisión regular. Si se va de la institución puede ingresar a otra y para la estadística nacional no se le considera como un desertor, aunque si para la institución de la primera entrada. La deserción definitiva nacional se produce cuando el estudiante no vuelve nunca más a la educación superior de nuestro país.

Segundo, hay que clasificar y separar la deserción por carrera de la propiamente institucional. La primera nos indicará lo consistente o no que es la carrera o programa de estudios para retener estudiantes, y la segunda nos evidenciará la capacidad Duoc UC para lograr la permanencia de sus estudiantes y alumnas.

Tercero, la deserción puede ser voluntaria (razones vocacionales, psicológicas, económicas) o involuntaria (eliminación por no aprobación del programa de estudio o por infringir normas que impliquen expulsión, etc.). Lo importante es que ambas son siempre deserciones.

### **MEDICION DE LA DESERCIÓN**

Para hacer comparables nuestras cifras con el sistema nacional e internacional, se propone medir la deserción por seguimiento de las cohortes. De esta forma la **deserción en Duoc UC** se calculará mediante el seguimiento anual de las cohortes que entran año a año a Duoc, considerando desertor a aquel estudiante que no se matricula en la institución, al año siguiente.

Si bien es importante tener distintas miradas de estas cohortes para la gestión interna (ya sea analizándola en forma semestral, como por sedes, Escuelas y/o carreras, etc.) el foco en la deserción de Duoc UC será su medición a nivel institucional, ya que el objetivo prioritario es que nuestros estudiantes permanezcan en la institución y logren obtener su título técnico o profesional.

### **DIMENSIONES DE RIESGO PARA LA PERMANENCIA**

Según todos los estudios internacionales consultados y la experiencia institucional sabemos que la deserción es siempre multicausal. Es muy difícil determinar la causa que provoca la partida de un estudiante, sin embargo, es importante tener claro cuáles son las dimensiones de riesgo más frecuentes que indican un mayor grado de vulnerabilidad por parte de los estudiantes. Podemos asegurar que la deserción casi siempre es anunciada, pero no siempre alcanzamos a ver en forma oportuna, sus síntomas, por lo tanto, es necesario estar institucionalmente alertas a la manifestación de éstos.

De acuerdo al trabajo realizado por la Comisión y al análisis de la información disponible, es posible señalar que las dimensiones de riesgo que debemos monitorear en forma permanente y con adecuados criterios de discriminación, son:

- **vocacionales**, asociadas al sentido de satisfacción por la elección de la carrera y su proyección de desempeño futuro como profesional en ese ámbito del sector productivo.
- **académicas**, relacionadas con la percepción de logro en su proceso de aprendizaje y con el esfuerzo requerido para avanzar fluida y adecuadamente en la trayectoria curricular de la carrera. También se incluyen la falta de desafíos orientados a potenciar la creatividad y expansión de los talentos naturales de los estudiantes (estudiantes talentosos).
- **psicosociales o psicoafectivas**, vinculadas al sentido de pertenencia e integración tanto con la institución como con sus pares, y a las condiciones adversas, estructurales o momentáneas, de su realidad que dificultan su proceso de aprendizaje.

- **administrativas o financieras**, referidas a la incertidumbre y presión causadas por la falta de un apoyo financiero seguro y oportuno para costear sus estudios completos con tranquilidad e independiente de las eventualidades que pueda enfrentar en su vida personal, como también a aquellas producidas por la falta de información administrativa al iniciar su proceso de formación.
- **servicio**, relacionadas con la satisfacción general de su experiencia formativa en la institución, producto de las fallas en los servicios esenciales de la oferta formativa: información académica desagregada y tardía, planes de estudio y programación académica poco flexibles, atención despreocupada, falta de servicios para necesidades específicas (discapacitados, estudiantes con hijos, etc), entre otros.

Es, sobre todas estas dimensiones donde la institución en su conjunto y de manera íntegra y participativa, debe generar planes de detección temprana y para las cuales, es necesario definir planes de permanencia adecuados.

En consecuencia, **cualquier plan pro permanencia que se presente y apruebe debe ser integral, colaborativo, sistemático, flexible, medible e institucional y su norte debe ser el aumentar la titulación de todos los estudiantes matriculados en Duoc UC.**

#### **IV. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA LA PERMANENCIA EN LA EDUCACION SUPERIOR (PROPUESTA DE LA COMISION)**

Como se ha señalado anteriormente, el sentido de este trabajo es **re direccionar** la mirada de Duoc UC sobre la deserción y permanencia estudiantil hacia el fomento de **los logros académicos y formativos** de nuestros estudiantes, mediante la implementación de una **Estrategia de Permanencia Estudiantil Institucional**.

#### **POLITICAS Y LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES ESTRATEGICOS**

La **Permanencia** es un eje fundamental del cumplimiento de nuestra Misión y el Proyecto Educativo, por lo tanto:

- La estrategia requiere una mirada integral del estudiante considerando todas las dimensiones de riesgo que pueden afectarlo (vocacionales, académicas, psicosociales o psicoafectivas, administrativos o financieras y de servicios) y por lo tanto, las acciones de los planes de permanencia deben considerar mecanismos apropiados para la segmentación de los estudiantes, según su particular realidad.
- Debe ser abordada de manera integral por distintos actores y unidades de la institución. Así, el trabajo diario de los docentes y los colaboradores deberá estar enfocado en la permanencia de nuestros estudiantes.
- Ninguna acción pro permanencia debe implicar una disminución de la calidad de logro de las competencias comprometidas en el perfil de egreso de cada una de las carreras.
- Se definirá una política de financiamiento institucional permanente para sustentar las acciones esenciales de la estrategia, como también una política de beneficios que apoye la permanencia y facilite la titulación de nuestros estudiantes.
- Para orientar las decisiones y prácticas institucionales es indispensable mantener permanentemente actualizada la información sobre la permanencia, y ser abordada con transparencia y análisis crítico por todos los miembros de la comunidad Duoc.
- Todas las acciones de la institución privilegiarán la relación de cercanía y confianza con el estudiante. Debemos creer en ellos, en su capacidad de logro frente al aprendizaje y fortalecer así, su autoconfianza y sentido de pertenencia a la institución.

La Estrategia se sustenta en 3 pilares esenciales que deben actuar articuladamente para su éxito general, cada una de las cuales implica un cambio a nivel institucional que se refleja en los siguientes desafíos:

1. **Institucional:** implica el posicionamiento de la estrategia de permanencia y la posterior titulación de los estudiantes como un aspecto clave de la institución y como una meta esencial para el éxito de su gestión.
  - a. Incorporar la Permanencia como una dimensión del modelo de calidad de Duoc UC, asociándola a la titulación y logro académico de los estudiantes.
  - b. Definir una unidad central responsable de supervisar el despliegue de este modelo, junto a establecer el mecanismo de participación de las demás unidades de la institución.

- c. Establecer una dinámica de evaluación de resultados e impacto alcanzado en forma permanente y consistente con otros actores.
2. **Operacional:** implica el abordaje permanente y cotidiano de la deserción en forma sistemática e integral fomentando la identificación con la institución, mediante la participación de todos los actores de la comunidad educativa.
  - a. Incorporar a los **docentes** y demás colaboradores como actores clave para la Permanencia.
  - b. Instalar en las diversas unidades la necesidad de implementar mejoras permanentes a servicios, procesos y productos, para fortalecer la permanencia.
  - c. Desarrollar mecanismos sistemáticos para detectar, prevenir y enfrentar situaciones de deserción, a partir del reconocimiento de las causas de deserción estudiantil.
  - d. Realizar esfuerzos para recuperar estudiantes que ya han desertado.
3. **Formativo:** implica involucrar al propio estudiante con el compromiso y responsabilidad de su proceso formativo desde el momento de tomar la decisión como un acto libre e informado, y durante toda la carrera mediante su participación activa y crítica respecto de su propio aprendizaje.
  - a. Implementar estrategias que fomenten la identificación con la institución y cercanía de los estudiantes con la comunidad educativa.
  - b. Entregar a los estudiantes mejores y más oportunas herramientas de información de su avance curricular y opciones de logro académico.
  - c. Establecer una relación entre empleabilidad y permanencia, mediante talleres, seminarios, emprendimientos, etc

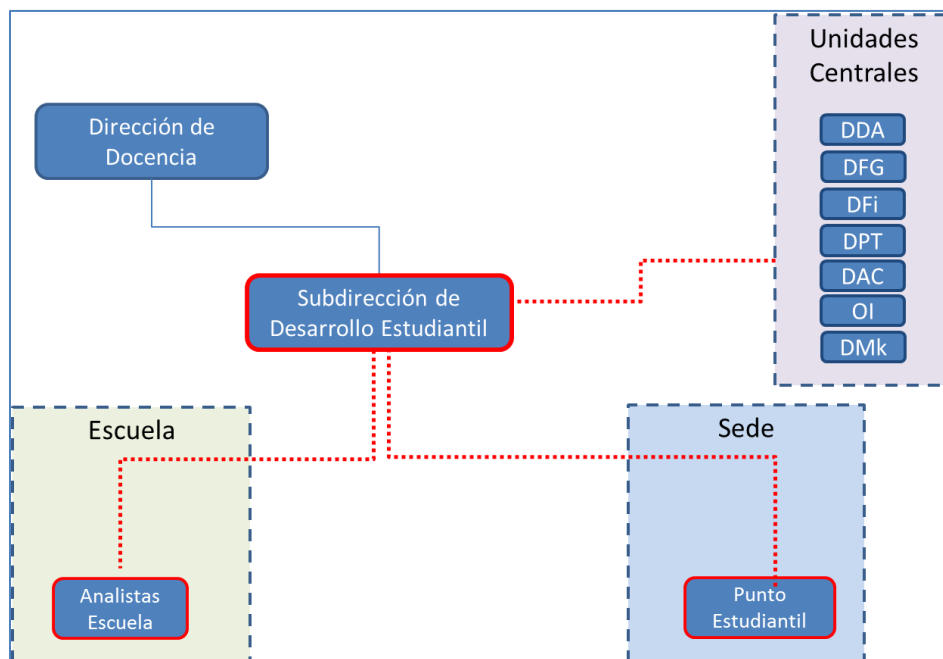
## **MODELO DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA**

### **1. Pilar Institucional**

La implementación de la Estrategia Institucional será liderada desde la Dirección de Docencia, desde donde se canalizarán las orientaciones institucionales y se monitoreará la efectividad de la Estrategia. Será la Subdirección de Desarrollo Estudiantil la encargada de encauzar las acciones específicas y de generar las sinergias entre las distintas unidades de la institución.

Las acciones específicas de la Estrategia serán diseñadas y puestas en marcha, en conjunto por las Escuelas y las Sedes, ya que son las unidades responsables del contacto directo con los estudiantes, y por tanto están en mejores condiciones para hacer una detección temprana y ofrecer los mecanismos de apoyo necesario en forma oportuna y más pertinente.

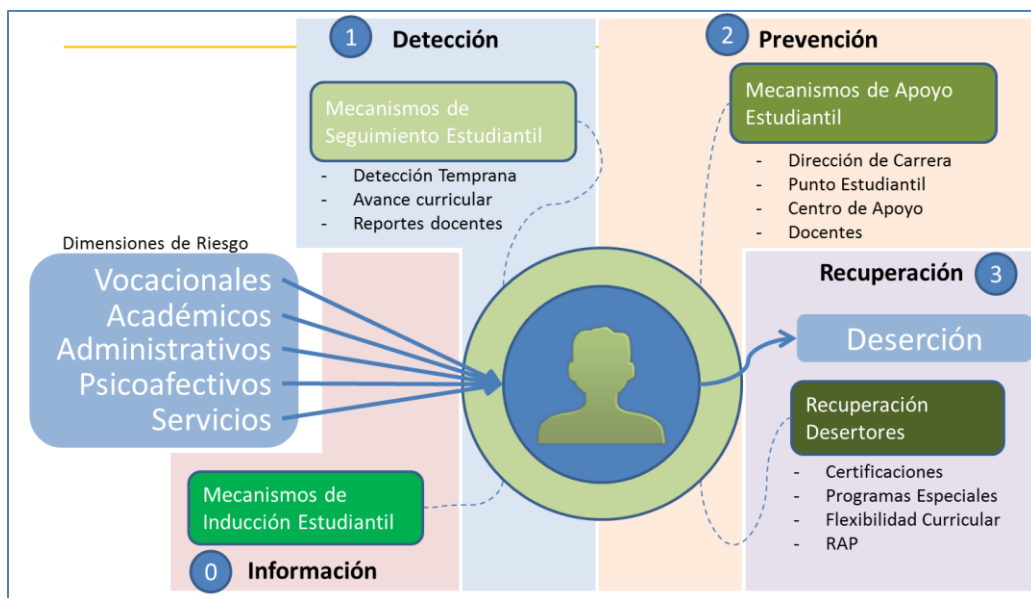
La Estrategia se estará nutriendo permanentemente de la retroalimentación de las Escuelas, Sedes y Unidades Centrales con la finalidad de perfeccionarla y siempre considerando que es una necesidad institucional.



## 2. Pilar Operacional

La estrategia requiere una mirada integral del estudiante considerando todas las dimensiones de riesgo que pueden afectarlo (vocacionales, académicas, psicosociales o sicoafectivas, administrativas o financieras y de servicios) y por lo tanto, las acciones de los planes de permanencia deben considerar mecanismos apropiados para la segmentación de los estudiantes según su particular realidad. La Estrategia se articulará en una eficiente operación de los siguientes mecanismos:

0. **Información:** Mejor y más oportuna información, durante toda la estadía en Duoc UC, pero especialmente al momento de la matrícula y antes del inicio de su vida estudiantil.
1. **Detección:** Sistemas de monitoreo y alerta temprana que nos permitan anticipar la deserción de los estudiantes, asociada a cualquiera de las dimensiones de riesgo.
2. **Prevención:** En forma permanente deben operar los mecanismos de Apoyo Estudiantil de las sedes (Punto estudiantil, Docentes, Direcciones de Carrera y otros) orientados a evitar que alguna de las dimensiones de riesgo se presenten, transformándose en espacios de encuentro integral y acogida para todos los estudiantes.
3. **Recuperación:** Si no funcionaron los mecanismos de detección y de prevención, tendremos dispuestos mecanismos de apoyo específicos y oportunidades curriculares más flexibles para que los desertores puedan retomar y finalizar un plan de estudio incompleto.



### 3. Pilar Formativo

Este Pilar se fundamenta en el protagonismo del estudiante en su propio proceso aprendizaje, lo que se traduce en un cambio radical del rol que actualmente se le asigna en la educación en general. Es un desafío para Duoc ya que implicará iniciar el camino para asumir una serie de definiciones que actualmente Duoc no posee y que quedaron fuera del alcance de la Comisión. Sin duda, la definición y posterior concreción de este Pilar será uno de los primeros desafíos que deberá asumir la nueva Subdirección de Desarrollo Estudiantil, en alianza con los encargados del Punto Estudiantil en cada sede.

Lo primero será generar nuevos mecanismos para entender mejor la realidad en la que se desenvuelven los jóvenes hoy, cuáles son sus inquietudes y temores, cómo se enfrentan a las dificultades, qué expectativas tienen respecto de su futuro, que exigen de su entorno social y formativo, entre otros elementos. Todo lo que nos permita conocer mejor a nuestros actuales y futuros estudiantes y estar más cerca de ellos.

Junto con eso, será necesario implementar una Campaña de sensibilización institucional respecto al cambio de rol del estudiante apelando a su responsabilidad y activa participación, así como del sentido de la Permanencia para toda la institución.

Otro aspecto importante de este Pilar será la transparencia y accesibilidad a información relevante que no siempre está disponible en forma clara y oportuna para los estudiantes y que dado el sentido del pilar es clave: su avance curricular, su logro académico, oportunidades de empleabilidad y las opciones para su formación más flexibles y diversas que Duoc le ofrece, etc.



## ACCIONES DEL PLAN DE TRABAJO

Esta propuesta incluye un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo, cuya información completa se detalla en el anexo a este informe. Sin embargo, se presentan las acciones más relevantes de la propuesta,<sup>7</sup> organizadas según los pilares de la Estrategia:

### 1. Institucional:

- a) Creación de una subdirección de desarrollo estudiantil.
  - Será la entidad responsable de la estrategia de permanencia en el Duoc UC.
  - Dependerá de la Dirección de Docencia.
  - Trabajarán con un plan de trabajo anual que será monitoreado y enriquecido permanentemente.
  - Contará con atributos para articular a las distintas unidades de la institución (sede, escuela y casa central) en torno a la permanencia.
  - Velará porque el plan comunicacional de la Estrategia de permanencia se cumpla.
  - Velará porque el plan de trabajo de corto, mediano y largo plazo de permanencia se cumpla.
- b) Reformulación del punto estudiantil y DAE.
  - Debe reformularse de acuerdo con las necesidades de los estudiantes y según el sentido institucional de la permanencia.
  - Debe ser un punto de comunicación, de apoyo y de prestación de servicio integral al estudiante.
  - Debe ser un lugar que fomente el sentido de pertenencia del estudiante con la institución en su conjunto.
  - Debe entregar servicio extra curricular: financiamiento y pagos, empleabilidad, emprendimiento, prácticas, cultura, actividades sociales, deporte, seguros, etc.
  - Debe ser un canalizador de apoyos académicos, vocacionales y sicoafectiva que requieran derivación a redes interna o externa del Duoc UC (servicios públicos).
  - Piloto de centros apoyo.
- c) Reevaluar la aplicabilidad de la actual encuesta de servicio en función del nuevo concepto de servicio integral hacia el estudiante.
- d) Definir los indicadores institucionales relacionados con la permanencia.
- e) Implementar estudio anual de desertores y empleadores.

### 2. Operacional.

- a) Definir un perfil docente de inicio y para el PEV.
- b) Sistematizar el proceso de reclutamiento docente.
- c) Contratar a los docentes a contar del 1 de Marzo (docentes nuevos y docentes de primer semestre de estudiantes de inicio).
- d) Diseñar un plan de formación e inducción docente desde el 1 de Marzo.

---

<sup>7</sup> En el Anexo se encuentra el detalle con los objetivos, indicadores y plazo de éstas y otras acciones propuestas por la Comisión.

- e) Diseñar herramientas para que los docentes puedan recoger información relevante de los estudiantes.
- f) Integrar el rol docente desde el proyecto educativo.
- g) Integrar a todos los docentes a la comunidad Duoc UC.
- h) Instaurar sistema de detección temprana de desertores.
- i) Implementar pilotos para recuperación de desertores.
- j) Revisión de programas de estudios vespertinos y PEV.

### **3. Formativo**

- a) Formular el rol del estudiante desde el proyecto educativo.
- b) Abrir espacios para tener un mayor entendimiento de la cultura de los jóvenes que estudian en Duoc.
- c) Realizar un programa de inducción a los estudiantes a contar del 1 de Marzo, que permita generar una comunidad de estudiantes integrada y con sentido pertenencia a la institución.
- d) Fortalecimiento de comunidades estudiantiles.
- e) Proveer servicio integral a los estudiantes desde el día de matrícula: información académica, evaluación de diagnóstico, claves, acceso a contenido a de las asignaturas, charlas.
- f) Entregar información a los estudiantes de su avance curricular, que permitirá a la institución hacer seguimiento de estos aspectos curriculares para entregar apoyos académicos como TAI, TAV, ayudantías, exámenes de repetición, orientación de inscripción de asignaturas, etc.
- g) Focalizar los apoyos académicos e integrar a nuevos actores, como estudiantes tutores, docentes tutores y la asociación de alumni de Duoc UC (AADUC) <http://www.aaduc.org/>.
- h) Diseñar un plan de nivelación de competencias básicas para estudiantes de inicio.

## V. REFLEXIONES FINALES

Hoy Duoc UC se compromete a formar a los mejores técnicos y profesionales en su especialidad, por lo tanto posee una responsabilidad pública desde el instante en que ofrece vacantes y promete titulaciones. Dado el alto número de estudiantes que no finalizan sus estudios y se retiran del sistema estamos aumentando, indirectamente, el endeudamiento de muchas familias y no haciéndonos cargo de la promesa de titulación que les hicimos al matricularse. Así, de alguna forma involuntaria, estamos contribuyendo a la reproducción de una desigualdad social que no queremos mantener. Esta determinación nos obliga a realizar todos los esfuerzos posibles para aumentar la permanencia de nuestros estudiantes, lo que refleja la madurez institucional de Duoc UC.

El trabajo realizado por la Comisión permitió generar un valioso y necesario espacio para la reflexión y el análisis respecto al tema de la deserción institucional y la forma en que Duoc lo enfrenta actualmente, y cómo quiere enfrentarlo a partir de hoy. De esta manera, al finalizar este trabajo cabe destacar los siguientes conceptos e ideas esenciales, surgidos en la Comisión:

**Permanencia como concepto central:** Sin duda, una de las cosas más esenciales de este trabajo fue consensuar el sentido que Duoc UC asigna a la permanencia, concepto mediante el cual queremos enfatizar que nuestro propósito último y más relevante es lograr que sea el propio estudiante el que decida, libre y voluntariamente, finalizar su carrera y titularse de nuestra institución. Esta decisión implica que el estudiante encontró en Duoc un espacio de aprendizaje que lo convocó y un programa formativo que le ofreció un proyecto de vida futura, atractivo y estimulante. Por lo tanto, el hecho que un estudiante decida abandonar sus estudios en Duoc es una responsabilidad de toda la institución, incluyéndolo a él.

**Cultura organizacional más integradora y colaborativa:** La implementación de la Estrategia Institucional propuesta sugiere la necesidad de un progresivo cambio de nuestra forma de hacer las cosas y de relacionarnos al interior de la institución, apela a la generación de un ambiente virtuoso que integre las acciones de todos los actores de la institución orientándolas a lograr un aumento de la Permanencia de nuestros estudiantes. Eso sí, esta integración debe resguardar la natural y deseable autonomía de cada Unidad para innovar libremente y proponer nuevas iniciativas en función del éxito de la Estrategia general.

**Servicio integral y oportuno para cada estudiante:** Reconociendo la diversidad de los jóvenes que estudian en Duoc, así como de sus intereses y requerimientos, se hace necesario organizar mejores servicios para todos nuestros estudiantes en función del desarrollo de sus potencialidades individuales. De esta forma, es un imperativo institucional focalizar los servicios en las necesidades de los estudiantes, y no únicamente en conveniencias administrativas.

**Información más completa y oportuna:** Todo lo anterior exige que la institución en su conjunto esté permanentemente informada de la situación relacionada con el estado de sus estudiantes y el tema de la permanencia. Para esto, se requieren mejores sistemas de información, un plan comunicacional que permita focalizar el tema como una prioridad institucional, y acordar nuevos

roles y responsabilidades para ciertos actores clave, como son los docentes, directores de carrera y todo aquel colaborador que tiene contacto directo con los estudiantes.

Por último, es importante reiterar que este trabajo representa una primera aproximación a la forma en que Duoc UC busca revertir los índices de deserción actuales y mejorar la permanencia de nuestros estudiantes hasta su titulación, sin embargo, el logro de este desafío es una tarea permanente y de mejora continua, que debe ser asumido de manera íntegra por todos quienes forman parte, o formarán parte en el futuro, de la Comunidad Duoc UC.