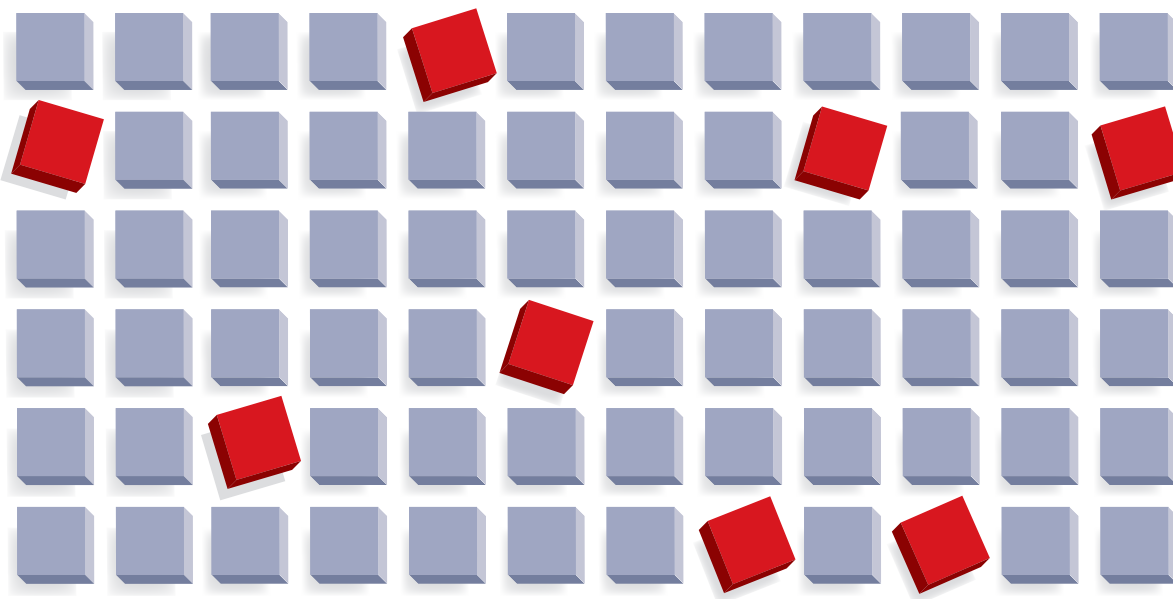


Acceso, permanencia y éxito académico de **colectivos vulnerables** en la **Educación Superior**

ESTRATEGIAS PARA LA INTERVENCIÓN



Editores: Joaquín Gairín (Coordinador), Diego Castro,
David Rodríguez-Gómez y Aleix Barrera-Corominas.





FINANCIACIÓN:

ALFA



El proyecto “ACCEDES – El acceso y el éxito académico de colectivos vulnerables en entornos de riesgo en Latinoamérica”, coordinado por el Equipo de Desarrollo Organizacional de la Universitat Autònoma de Barcelona, ha sido subvencionado por la Comisión Europea en el marco del programa ALFA III (Ref. DCI-ALA/2011-232). La presente publicación refleja únicamente la opinión de sus autores, no pudiendo hacerse responsable a la Comisión Europea del uso que pueda hacerse de la información en ella contenida.

COORDINADOR:



SOCIOS:



COLABORADORES:



Copyright: Joaquín Gairín, Diego Castro, David Rodríguez-Gómez y Aleix Barrera-Corominas
Copyright: EDO-SERVEIS (<http://edo.uab.cat/edo-serveis>)

1ª Edición: Febrero 2015

EDO-SERVEIS (Universitat Autònoma de Barcelona).

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

El objeto de esta publicación es proporcionar información al usuario, por tanto no existe obligación por parte de la editorial de resolver consultas o facilitar asesoramiento jurídico o profesional de cualquier tipo relacionado con las informaciones en ella contenidas.

La editorial advierte al usuario que la información contenida en esta publicación puede estar elaborada en base a criterios opinables, o bien elaborada a partir de datos suministrados por fuentes sobre las que ésta no tiene control y cuya verificación no siempre es posible a pesar de que la editorial pone todos los medios materiales, humanos y técnicos a su alcance para procurar una información exhaustiva, completa, exacta y actualizada.

ISBN: 978-84-608-3086-3

Diseño, gráficos y maquetación: Estudio Sicilia (www.estudiosicilia.com)

Impresión: Igrafic

RESPONSABLES DEL PROYECTO

Joaquín Gairín Sallán (*Coordinador General, UAB, España*)

Consuelo Arce González (*UT, Colombia*)

Inma Arguedas Negrini (*UCR, Costa Rica*)

Adoración Barrales Villegas (*UV, México*)

Aleix Barrera-Corominas (*Project Manager, UAB, España*)

Juan Bosco Bernal (*UDELAS, Panamá*)

Juana María Brito Delgado (*UCF, Cuba*)

Diego Castro Ceacero (*Coordinador, UAB, España*)

Azael Contreras Chacón (*ULA, Venezuela*)

Norma C. Corea Tórrez (*UNAN-Managua, Nicaragua*)

Sebastián Donoso Díaz (*Utalca, Chile*)

Favio Dovigo (*UNIBG, Italia*)

Yolanda Ferreira Arza (*UCB, Bolivia*)

Janeth González Rubio (*UT, Colombia*)

Wilfrido Hernández Valeiro (*INTEC, Dominicana*)

Miguel Jerónimo (*IPL, Portugal*)

Flor Isabel Jiménez (*UCR, Costa Rica*)

Márcia Lopes Reis (*UNIP, Brasil*)

Alejandra Martínez Barrientos (*UCB, Bolivia*)

Hernán Medrano Rodríguez (*IIIIEPE, México*)

Cristina Mercader Juan (*ESC, Francia*)

Nuby Molina Yuncosa (*ULA, Venezuela*)

Teresa Mosquera Saravia (*USAC, Guatemala*)

Guadalupe Palmeros y Ávila (*UJAT, México*)

Óscar Parra Trepowski (*UCP, Paraguay*)

Andrés Peregalli (*UCA, Argentina*)

David Rodríguez-Gómez (*Coordinador, UAB, España*)

Luciano Román Medina (*UCP, Paraguay*)

Eduardo Sacayón Manzo (*USAC, Guatemala*)

Sebastián Sánchez Díaz (*Visión, Chile*)

Dirk Scheckenberg (*ESC, Francia*)

Rosa Tafur Puente (*PUCP, Perú*)

Nicolasa Terreros Barrios (*UDELAS, Panamá*)

María Inés Vázquez Clavera (*ORT, Uruguay*)

Índice

Introducción	9
El contexto de los programas ALFA de la Unión Europea	11
Características del Proyecto ACCEDES	13
El modelo ACCEDES	19
Instrumentos y estrategias para la intervención	29
- Instrumento para el diagnóstico	29
- Estrategias de intervención	39
Identificación de Buenas Prácticas	49
Documentación de interés	55

Introducción

Promover e impulsar la equidad en educación es un reto social y universitario. Desgraciadamente, la Educación Superior (ES) sigue estando vetada a grupos sociales desfavorecidos y no podemos decir que cumpla su función social si no proporciona la posibilidad real de participar en ella a todos los ciudadanos.

Podemos hablar de sistemas de ES equitativos cuando dan oportunidades de acceso, permanencia y egreso con independencia de la edad, género, etnia, lugar de residencia, discapacidad, entorno socioeconómico u otros factores que puedan originar desventajas educativas. Las actuaciones sólo deberían de tener, a este nivel, los límites que imponen la capacidad innata y el esfuerzo de las personas en el estudio.

Desde este punto de vista, tanto la inclusión como la diversidad se constituyen a la vez como metas y desafíos para la ES, sus instituciones y actores. El reto se hace más evidente en la actual sociedad del conocimiento, que exige un sistema que propicie el desarrollo y afianzamiento de competencias, conocimientos y habilidades que posibiliten a todos los estudiantes y egresados, como ciudadanos, consolidar una participación crítica y transformadora de la sociedad y del contexto en el que se encuentran. Superarlo exige pensar en todas las personas y abandonar las barreras interesadas que se suelen utilizar con la finalidad de homogenizar a los estudiantes y hacer más fácil la gestión del proceso formativo.

El Proyecto ACCEDES (DCI-ALA/2011/232), centrado en “El acceso y éxito académico de colectivos vulnerables en entornos de riesgo en Latinoamérica” aborda la problemática mencionada. Coordinado desde el Equipo de Desarrollo Organizacional de la

Universitat Autònoma de Barcelona (EDO: <http://edo.uab.es>), ha implicado directamente a 24 universidades de 19 países, a las que se han ido sumando otras tantas con una implicación importante.

La presente aportación pretende ser una síntesis del Proyecto y de sus aportaciones, tratando de dar una visión general de lo realizado y conseguido, a la vez que informar sobre los mecanismos que permiten acceder al conocimiento desarrollado. No sólo se trata de difundir la realizado sino y también de animar y dar instrumentos a los directivos y gestores universitarios para mejorar sus procesos de intervención.

La finalidad última es hacer realidad el equilibrio entre calidad y equidad en los sistemas universitarios. El documento puede y debe mirarse así como una aproximación general al tratamiento de la diversidad e inclusión en ES, aconsejando profundizar en los aspectos que interesen a partir de la documentación generada y referenciada en el mismo texto.

Todo lo realizado y conseguido no hubiera sido posible sin la implicación de las personas participantes en el proyecto, de las instituciones que les han dado apoyo y de los recursos aportados por la Unión Europea. A todos ellos, nuestro agradecimiento y nuestra disposición para recibir las aportaciones que se consideren oportunas o las cuestiones que se quieran plantear.

Joaquín Gairín Sallán
 Coordinador General de ACCEDES
 Diciembre de 2014

Universidades asociadas al proyecto



Los programas Alfa de la Unión Europea

El Programa ALFA de la Unión Europea se inició en 1994 y se ha concretado en tres ediciones: 1994-1999, 2000-2006 y 2007-2013. Su objetivo general es reforzar la cooperación en el campo de la Enseñanza Superior, cofinanciando proyectos dirigidos a mejorar la capacidad de las Instituciones de Enseñanza Superior (IES; en adelante) latinoamericanas y a fomentar la cooperación académica entre las dos regiones. Con una dotación de 162,91 millones de euros, ha permitido desarrollar 1.122 proyectos.

ALFA III conserva el objetivo original de las fases anteriores del programa; sin embargo, se enfoca más hacia proyectos académicos que se proyectan hacia la sociedad y la economía favoreciendo la integración regional, el desarrollo socioeconómico y la inclusión social de los países beneficiarios. Los objetivos específicos del Programa son:

- Ayudar a mejorar la calidad y la pertinencia y el acceso a la Educación Superior en América Latina.
- Contribuir al proceso de integración regional en América Latina propiciando el avance hacia la creación de un área común de Educación Superior en la región.
- Potenciar sus sinergias con el sistema de la Unión Europea.

En total, el programa ALFA ha implementado 51 proyectos, involucrando instituciones participantes: 153 procedentes de la UE y 341 de América Latina. Por otra parte, el número de participaciones generales de IES de América Latina en ALFA III (2007-2013) ascendió a cerca de 600. Un total de 14 proyectos (27%) fueron coordinados por IES de América Latina. Algunos ejemplos de temáticas financiadas en el marco del programa ALFA III son:

- Facilitar el acceso a la ES a los que viven en zonas remotas;
- Promover la cooperación con el sector privado para crear puestos de trabajo y fomentar la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes;
- Promover métodos de enseñanza innovadores que respondan a las necesidades de los estudiantes, incluyendo el uso de nuevas tecnologías para la creación de redes entre instituciones de ES;
- Desarrollar proyectos de investigación sobre desarrollo sostenible, en el área de gestión de recursos naturales, la mitigación del cambio climático y la promoción de las energías renovables;
- Facilitar el intercambio de conocimientos para la introducción de aspectos vinculados a las energías renovables en los programas de estudio.

En todos los casos, el proyecto se conforma con un grupo o consorcio de IES, buscando una composición de países europeos y latinoamericanos específica. La Institución coordinadora, que será la responsable de presentar la candidatura a la Comisión Europea, está registrada en la base de datos PADOR y dispone, por consiguiente, de su número de identificación de European ID.

Los principales logros del Programa Alfa III

- Garantizar un proceso de apropiación por los países de América Latina a través de la creación de redes y sinergias entre las universidades de la región.
- Alto nivel de institucionalización de los procesos llevados a cabo por las IES, con perspectivas de sostenibilidad favorables.
- Contribuir al desarrollo de nuevos planes de estudio, la modernización de los cursos existentes y la introducción en la educación de técnicas de enseñanza, así como a difundir las mejores prácticas.
- Utilizar las nuevas herramientas tecnológicas, sobre todo a través de redes establecidas entre IES.
- Mejorar el acceso a la educación superior para las poblaciones que viven en zonas remotas y los grupos vulnerables.
- Contribuir a la construcción de un área común y fortalecer los procesos de integración regional, según lo establecido en el Reglamento de Desarrollo como Instrumento de Cooperación.
- Favorecer las conexiones particulares entre las políticas públicas y las instituciones de educación superior que participan en el programa, lo que podría contribuir a la revisión de las políticas educativas.
- Promover la conexión entre las universidades y el sector privado, es decir, las PYME, a través de la alineación de los planes de estudio con las necesidades del mercado de trabajo local, para promover la empleabilidad.
- Impactar en el ámbito del medio ambiente (por ejemplo, el cambio climático, el agua y la energía renovable); contribuir al desarrollo sostenible (en particular en las zonas rurales); y mejorar los planes de estudio para vincularlos con las necesidades del mercado de trabajo local.

Características del Proyecto ACCEDES



ACCEDES es un acrónimo que sintetiza las palabras que dan sentido al Proyecto: 'Acceso, Éxito y Desarrollo de la Educación Superior'.

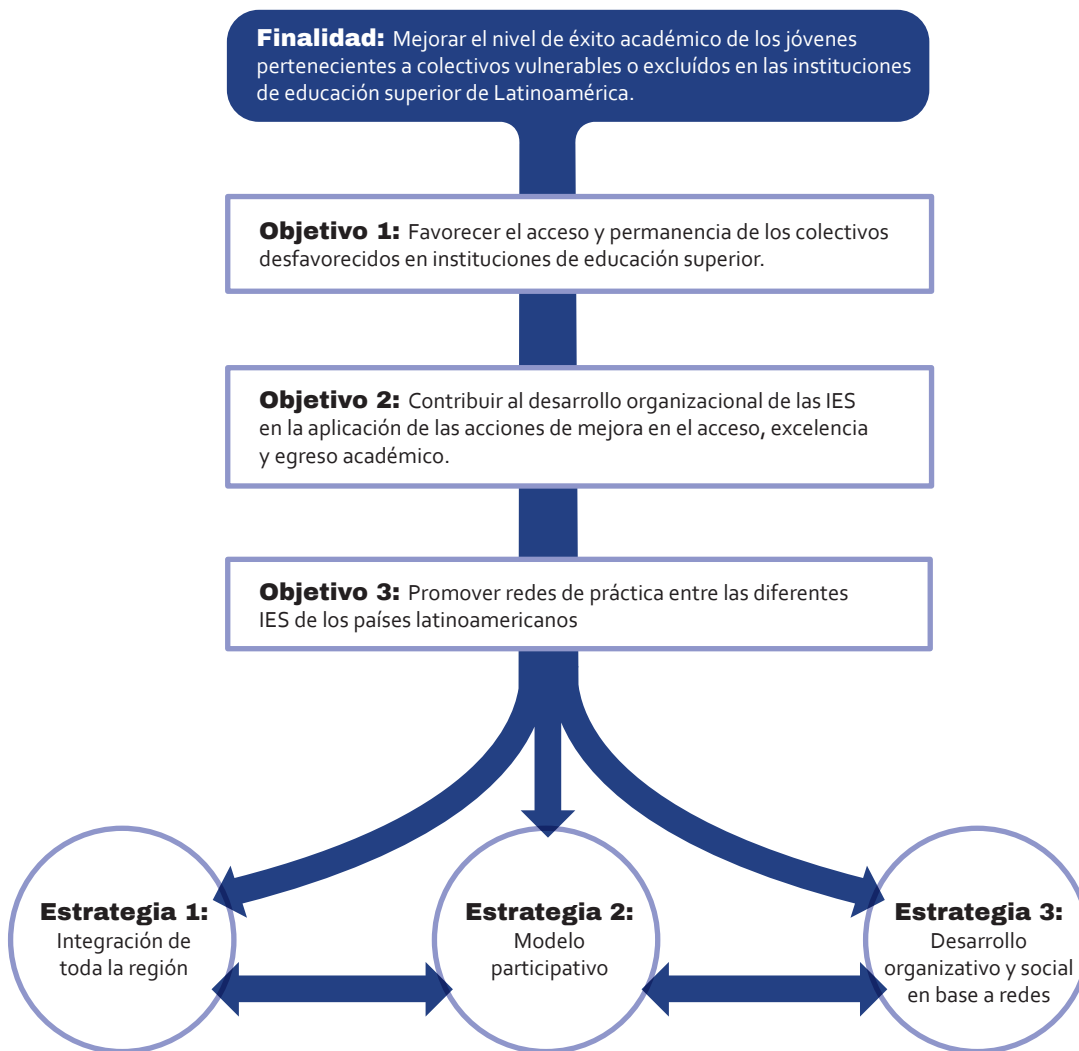
La finalidad del Proyecto es mejorar el nivel de éxito académico de los jóvenes pertenecientes a colectivos vulnerables o excluidos en las IES de Latinoamérica. Para conseguir esta finalidad se formulan tres objetivos operativos que se desarrollan mediante tres enfoques estratégicos de carácter transversal.

El objetivo 1, eje vertebrador de las actuaciones específicas del proyecto, persigue, básicamente, el desarrollo de una metodología de naturaleza didáctico-organizativa, fundamentada en la orientación educativa, que facilita el acceso y la permanencia de los colectivos vulnerables en las IES, a partir de una revisión de las políticas y experiencias existentes en Latinoamérica y una mejor identificación de esos colectivos vulnerables.

El objetivo 2, centrado en el ámbito institucional, combina estrategias habituales de desarrollo y mejora organizativa, con la metodología desarrollada para el acceso y la permanencia, generando un modelo de intervención propio y ajustado a la realidad de las IES.

El objetivo 3, implica una experimentación acotada y la posterior generalización del modelo, a la vez que se fomenta una red o comunidad de práctica entre los implicados e interesados en las diferentes actividades desarrolladas para la inclusión y la promoción del éxito académico de los colectivos desfavorecidos en las universidades latinoamericanas. Este último objetivo contribuye directamente a la institucionalización y generalización del modelo desarrollado, además de promover un espacio latinoamericano de educación superior, facilitando los intercambios y conexiones entre las IES participantes o adheridas al Proyecto.

Finalidad del proyecto ACCEDES



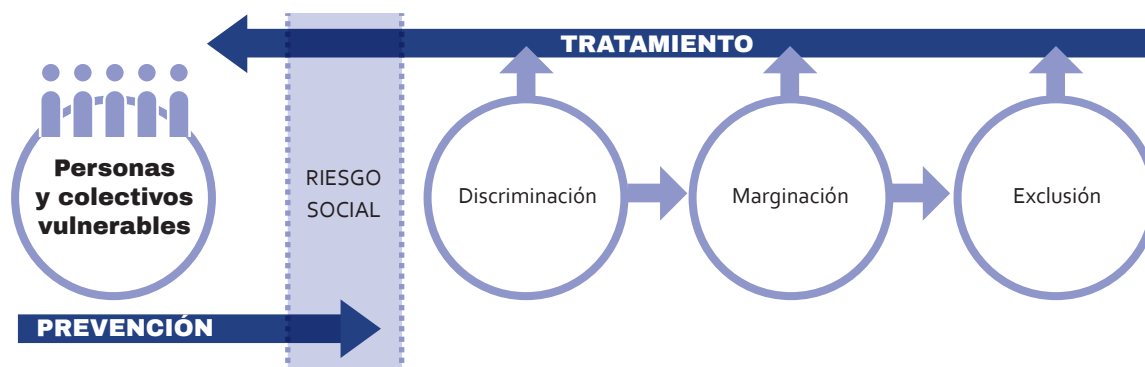
Se pretende así ayudar a mejorar la calidad y pertinencia en el acceso a la educación superior de los grupos más vulnerables, contribuyendo a la definición y análisis de los procesos de acceso y permanencia en la universidad en América Latina, estableciendo un sistema de identificación, selección y priorización de los estratos desfavorecidos y grupos minoritarios en función del contexto educativo y promoviendo el desarrollo de los sistemas y procesos de orientación y tutoría en la universidad.

Se trata de aumentar el potencial institucional para responder desde la propia realidad a las problemáticas contextuales que seguro se darán y de fortalecer un sistema de trabajo en red que pueda proporcionar ayudas a partir del intercambio de experiencias y del apoyo solidario de las instituciones participantes. Subyace en el planteamiento la convicción de que la educación superior es clave para promover el desarrollo de las personas y contextos, que su acceso no debe de estar vetado a colectivos vulnerables y que

es posible potenciar e impulsar IES más inclusivas. Los destinatarios son colectivos vulnerables y con riesgo de exclusión social. Como tales, se identifican a los grupos humanos con limitadas oportunidades de acceso, permanencia y egreso exitoso de las universidades en los países iberoamericanos, debido a condiciones de desigualdad por motivos geográficos, étnicos o sociales. Concretamente, se consideran como más significativos y presentes en las universidades: indígenas, mujeres, discapacitados, minorías étnicas, no habituales por razones de trabajo, estudiantes de zonas rurales, emigrantes y colectivos con un bajo Índice de Desarrollo Humano (IDH).

El Proyecto entiende que muchos de los grupos humanos considerados están menos representados en las IES de lo que les correspondería por su presencia demográfica y social. La cuestión es equilibrar su presencia, contribuyendo así a evitar que los procesos de discriminación no se enquisten y conviertan en procesos de marginación y exclusión.

Prevención para evitar procesos futuros de discriminación, marginación y exclusión



Las condiciones sobre las que actúa el Proyecto son:

- **Institucionales.** Poca o nula presencia del Estado o imposibilidad de acceso a los servicios que éste debe prestar. Carencia de un desarrollo institucional en las escalas local y regional que atienda las necesidades básicas de las poblaciones; dificultades de comunicación y relaciones de dependencia y desequilibrio con la economía de mercado; asentamientos en zonas de difícil acceso y de alto riesgo, rurales dispersas o urbano-marginales.
- **Ambientales y del entorno.** Ausencia de manejo sostenible del medio ambiente; deterioro de ecosistemas por fenómenos de extracción indiscriminada de recursos naturales; y presencia de cultivos ilícitos que degradan los ecosistemas, intensificando todo tipo de problemas económicos, sociales y culturales. También, situaciones de extrema pobreza, expansión de situaciones de violencia armada y desplazamiento forzoso, zonas de frontera y factores como la falta de documentación y el contrabando.
- **Salud.** Problemas graves de seguridad alimentaria desnutrición y anemia, además de altos índices de mortalidad, que afectan especialmente a niños y niñas, mujeres y ancianos.
- **Culturales.** Situación de discriminación o riesgo de extinción no sólo en términos biológicos, sino sociales y culturales. En el caso de las minorías étnicas, la vulnerabilidad está relacionada con las afectaciones a la integridad y a la capacidad de pervivir, transformar condiciones de vida y lograr legitimidad en su interacción con el resto de la sociedad, sin perder su cohesión, autonomía e identidad.
- **Educativas.** Bajos índices de escolarización, dificultades frente a los procesos de aprendizaje y deserción.

El **Grupo EDO** (<http://edo.uab.es>) de la **UAB** es el que representa a la institución solicitante y participan como entidades asociadas **11 universidades** más sus pares institucionales, con un total de **24 IES de 19 países**. Se hace así realidad el enfoque participativo pretendido en los proyectos ALFA, reforzando los procesos de coordinación y cooperación inter-institucional.

Las instituciones participantes se clasifican en tres niveles diferentes: institución solicitante, instituciones socias e instituciones colaboradoras, de acuerdo a sus responsabilidades. Las instituciones colaboradoras o ‘Twin’ no tienen responsabilidad formal directa en el Proyecto, pero participan en todo el proceso, buscando aumentar los efectos del mismo y su extensión a los distintos sistemas universitarios.

La metodología de trabajo es participativa y basada en enfoques culturales que enfatizan la importancia de partir de las experiencias, expectativas y preocupaciones de las instituciones participantes. La participación viene determinada por una implicación equitativa y plural de los organismos ante las actividades presentadas, posibilitando que el Proyecto se nutra de las experiencias de proyectos similares ya iniciados en los diferentes países socios y colaboradores. Las técnicas, métodos y estrategias planteadas sirven para sistematizar planteamientos comunes que permitan construir, de forma emergente, diferentes propuestas contextualizadas a las diferentes realidades institucionales.

Instituciones del proyecto (*)

*Además de la UAB y de la UNIBG

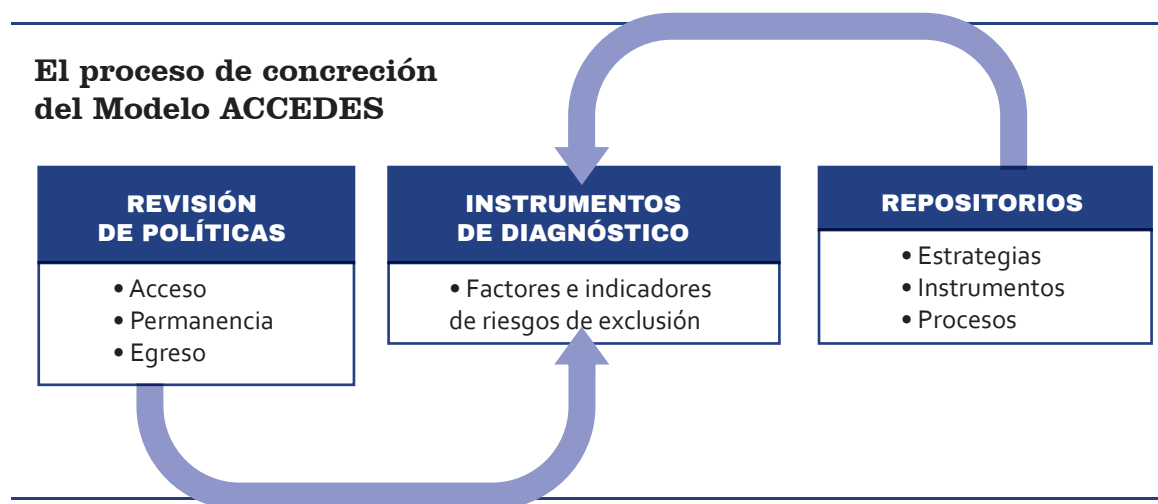


Los sistemas de garantía de calidad se pueden concretar en:

- **Sostenibilidad técnica.** La generación de un plan previo de contingencias, que prevea algunos de los riesgos emergentes que siempre se dan en procesos de cambio, ha ayudado a garantizar el éxito de la mejora pretendida.
- **Sostenibilidad institucional.** El proyecto promueve estructuras y programas estables cuyo impacto conduce a la apropiación local de los resultados del Proyecto. El modelo desarrollado representa una oportunidad de desarrollo organizacional, ya que la institucionalización de las acciones va acompañada de la institucionalización de mejoras organizativas.
- **Sostenibilidad estructural.** El Proyecto consolida una red de práctica institucional que se está extendiendo a todos los países de la región, a partir de las instituciones participantes y de las que se vayan incorporando a los procesos de cambio previstos. Las instituciones socias y colaboradoras de cada país se convierten en nodos dinamizadores en su propio país.
- **Sostenibilidad del sistema de educación superior en Latinoamérica.** El Proyecto favorece la consecución de un conocimiento mutuo y colaborativo entre los diferentes países. Además, desarrolla estrategias comunes de acción que, si bien respetan las particularidades de cada sistema universitario nacional, facilitan la transformación.

El modelo ACCEDES

Las fases preparatorias e iniciales del Proyecto permitieron analizar el conjunto de acciones, iniciativas, políticas y programas que se estaban implementando en los diferentes países participantes. Sirvieron para elaborar un borrador de factores e indicadores de exclusión y una primera base de datos sobre Buenas Prácticas y experiencias de éxito en el acceso, permanencia y egreso de estudiantes universitarios de las IES.



El **Modelo ACCEDES** lo compone un conjunto de propuestas que permiten a las IES aplicar una metodología de trabajo para asegurar el éxito de su alumnado y, especialmente, el que proviene de los colectivos vulnerables. Fundamentado en tres componentes, proporciona referentes para la acción, un sistema de trabajo y unos instrumentos relacionados tanto con el diagnóstico como con la intervención.

El modelo ACCEDES



La Filosofía es el conjunto de principios, valores y finalidades que orientan el proyecto. Los principios considerados surgen tanto de las experiencias propias de las universidades que han promovido el modelo como de la revisión realizada sobre la temática.

La metodología recoge de manera operativa (aunque no cerrada ni excluyente de otros contenidos posibles) la secuencia a desarrollar en el diseño, aplicación y evaluación de planes para la mejora del Acceso, la Permanencia y el Egreso de colectivos vulnerables en las universidades iberoamericanas. La propuesta sigue un esquema de trabajo que intenta responder a preguntas básicas de cualquier proceso de planificación estratégica: **¿Qué somos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Qué intentamos conseguir?**

La Metodología está constituida por un instrumento de diagnóstico, para la identificación y priorización de los colectivos vulnerables, así como por un protocolo de actuación para implementar los cambios en las IES.

El Manual está constituido por la definición y caracterización de cada uno de los colectivos vulnerables y por la definición y concreción de estrategias de intervención.

Esquema para la planificación estratégica de ACCEDES

FASES	ACTUACIONES	DESCRIPCIÓN
A. FASE PREVIA “Crear condiciones”	Conocimiento del contexto de actuación	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Identificación de la finalidad última de la creación de un plan para la mejora del acceso, permanencia y egreso de estudiantes universitarios: cambio de valores, mejora del capital humano, contribuir a la justicia social, etc. ➔ Consideración de las condiciones del contexto externo (autonomía administrativa, académica, económica) e interno (cultura y clima de la institución, finalidades educativas, estructuras, sistema relacional, papel del Equipo Directivo, tradición del trabajo en equipo, tradición en procesos reflexivos de análisis y resolución de problemas). ➔ Revisión de las políticas externas e internas existentes, sobre acceso, permanencia o egreso de colectivos vulnerables u otras que les afecten. ➔ Delimitación del rol y soportes del contexto externo e interno. ➔ Valoración de los costes, riesgos y oportunidades de crear un plan de mejora del acceso, permanencia y egreso de colectivos vulnerables en las IES.
	Detección de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Categorizar y priorizar de acuerdo a criterios (incidencia en el contexto, pertinencia, urgencia de la intervención, viabilidad de las propuestas, etc.) de las necesidades detectadas.
	Detección de obstáculos para la puesta en marcha de un plan para la mejora del acceso, permanencia y egreso de colectivos vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Grado de motivación del personal. ➔ Grado de integración de las relaciones entre diferentes colectivos. ➔ Dinámica grupal del trabajo dentro de la institución y entre quienes deben desarrollar la propuesta. ➔ Capacidad de la organización y personas para acomodarse a nuevas situaciones. ➔ Nivel de sintonía para crear, compartir y trabajar con visiones compartidas. ➔ Existencia de líderes con capacidad de dinamización del cambio. ➔ Implicación y soporte a iniciativas nuevas.

	Identificación áreas/ambitos de mejora; tales como:	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Grado de eficiencia de los procesos existentes. ➔ Nuevos retos y demandas a satisfacer. ➔ Naturaleza de los contenidos a mejorar: estructurales, ámbito académico, ámbito de gestión, etc.
B. PLANIFICACIÓN “Diseñar”	Formulación de objetivos del plan de mejora del acceso, permanencia y egreso de colectivos vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Clarificar y formular de manera precisa de las necesidades a abordar (también se pueden considerar los problemas y disfunciones vinculados susceptibles de mejora o las temáticas vinculadas seleccionadas para la intervención). ➔ Concretar metas (finalidades) y objetivos. ➔ Clarificar terminológicamente los conceptos vinculados a las metas y finalidades concretadas.
	Plan de actuaciones generales y concretas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Organizar las líneas generales de actuación. ➔ Definir la metodología de trabajo. ➔ Concreción del plan de actuaciones: <ul style="list-style-type: none"> • acciones paso a paso (concretas, identificables, observables, ajustadas a los objetivos, etc.); • roles y funciones de los implicados y responsables de coordinación; • recursos asignados; • tiempos establecidos (cronograma); etc. ➔ Concreción del proceso de implementación (planificación logística): <ul style="list-style-type: none"> • delimitación del proceso y los mecanismos de participación y control; • concreción de las estrategias e instrumentos más adecuados para informar a los protagonistas; • delimitación de las necesidades de formación u otras, si las hubiera, para participar activamente en la mejora del acceso, permanencia y egreso de estudiantes universitarios; • concreción de los mecanismos para disminuir los inconvenientes al desarrollo del plan y motivar a los participantes (alumnado, profesorado, responsables).

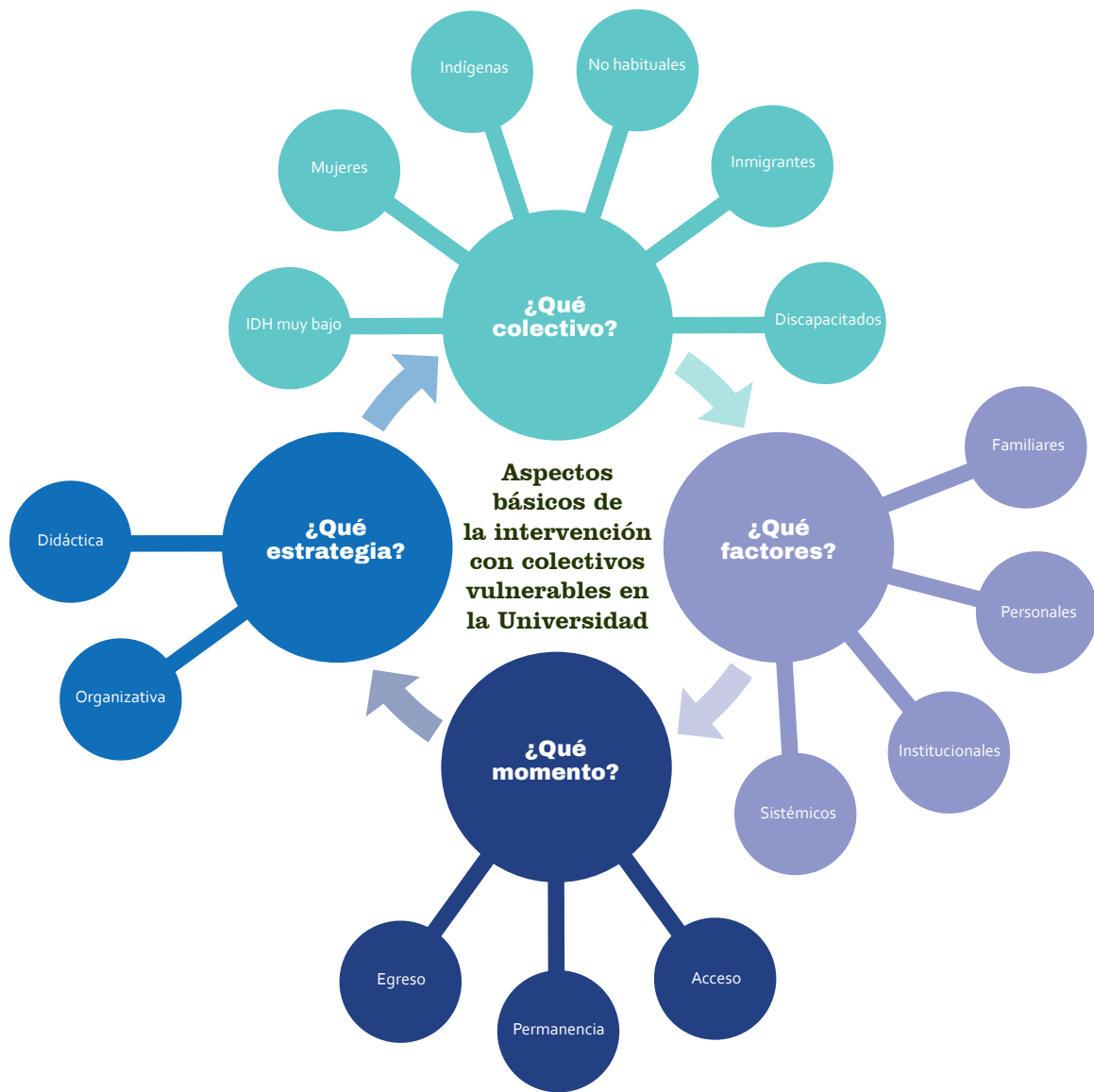
B. PLANIFICACIÓN “Diseñar”	Plan del proceso de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Concreción de los criterios de evaluación. ➔ Diseño del proceso e instrumentalización de la revisión: recogida de datos, elaboración de informes, etc. ➔ Diseño de mecanismos de autorregulación (detección temprana de brechas, líneas rojas a evitar, etcétera) y de retroalimentación. ➔ Difusión de los resultados de evaluación en relación al proceso y a los acuerdos tomados. ➔ Cronograma del plan de evaluación.
C. IMPLEMENTACIÓN, REVISIÓN ESPECÍFICA “Actuar”	Desarrollo del plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Información del programa y su desarrollo a los participantes. ➔ Puesta en marcha de las acciones: tareas concretas, equipos específicos, grupos temporales, etc. ➔ Movilización y gestión de los recursos necesarios. ➔ Movilización y gestión de los participantes y otros implicados.
	Desarrollo de los mecanismos de seguimiento y revisión	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Realización de informes de eficacia o de sugerencias durante el desarrollo, detección de dificultades y progresos, puesta en marcha de mecanismos de auto observación y revisión, puesta en funcionamiento de mecanismos de retroalimentación.

D. EVALUACIÓN, REVISIÓN GLOBAL “Verificar”	Detección de disfunciones	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Interrelación de soluciones a las disfunciones/problemas planteados. ➔ Análisis de las causas y factores asociados.
	Búsqueda de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Búsqueda de soluciones a las disfunciones/problemas planteados. ➔ Introducción de modificaciones en el plan inicial para corregir las disfunciones detectadas.
	Informe global de valoración	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Confección de un informe evaluativo global en base al Plan del proceso de evaluación y a los mecanismos de seguimiento y revisión puestos en marcha, de acuerdo con los informes parciales que provengan de los procesos de revisión. ➔ Crítica y reflexión sobre el proceso y la práctica realizada. ➔ Propuesta operativa de actuaciones para la mejora.
E. INSTITUCIONALIZACIÓN “Incorporar”	Incorporación a la dinámica organizativa de los mecanismos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Incorporar los nuevos hábitos y estrategias en la actividad habitual de la institución universitaria: <ul style="list-style-type: none"> • concreción de las cuestiones de filosofía, organización y gestión a incorporar; • identificación de mecanismos de incorporación: proyecto institucional, plan estratégico, reglamento normativo, protocolos de actuación, etc.; • identificación de responsables de la institucionalización. ➔ Mecanismos para información periódica del proceso de normalización iniciado.
	Incorporación en la cultura	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Incorporación de nuevos símbolos, valores y comportamientos a la actividad institucional. ➔ Referencia a los mismos en los programas y desarrollos institucionales.
	Permanencia en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Establecimiento de mecanismos de apoyo al mantenimiento y desarrollo de acciones. ➔ Verificación de que la mejora se mantiene por encima de las personas que la pusieron en marcha.

**F. DIFUSIÓN
"Compartir"****Externalización
para
fortalecer
internamente
y desarrollar
el contexto**

- ➔ Elaboración de estrategias de difusión de la experiencia.
- ➔ Motivación a los participantes a explicar la experiencia.
- ➔ Participación y promoción de la temática a través de redes internas y externas.
- ➔ Compromiso institucional para incidir en las políticas educativas sobre la temática.

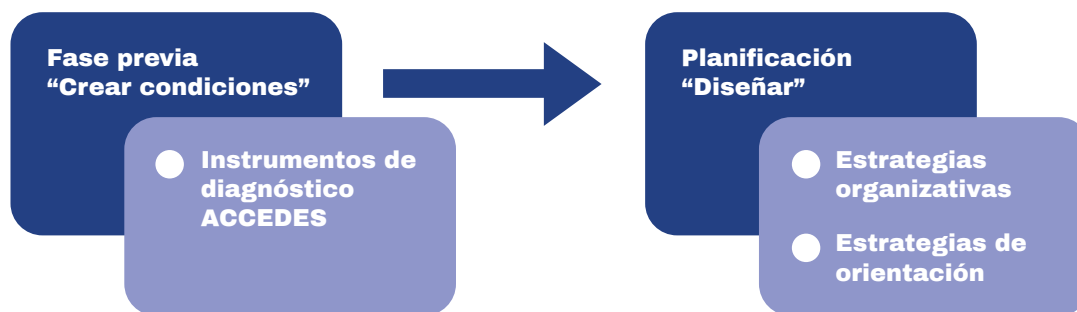
En definitiva, el modelo ACCEDDES permite que una institución educativa terciaria pueda definir de forma sistemática una lógica de trabajo que le permita dar respuesta a un ciclo de 4 cuestiones básicas para dar respuesta al reto de la equidad y la calidad ante los grupos más vulnerables de la sociedad. El Modelo permite, asimismo, aplicar una serie de herramientas, instrumentos y técnicas desarrolladas específicamente para la realidad que se analiza.



Instrumentos y estrategias para la intervención

Los procesos de cambio, mejora institucional y de atención a colectivos vulnerables en la universidad planteados desde el proyecto ACCEDES requieren de propuestas operativas que faciliten el desarrollo efectivo de los procesos de intervención. Los instrumentos y las estrategias (organizativas, didácticas y de orientación) desarrolladas se vinculan a las fases de ‘Creación de condiciones’ y de ‘Planificación y diseño de la intervención’.

Estrategias e instrumentos en el Modelo ACCEDES



Resulta fundamental considerar que las circunstancias y características que configuran cada organización determinan tanto el diseño final de la intervención y, por tanto, el tipo y estilo de estrategias a utilizar, como las posibilidades de éxito de las mismas. Cabe considerar, al respecto, la importancia de seleccionar herramientas realistas, coherentes con la planificación, adecuadas al contexto y que tengan en cuenta las especificidades de los colectivos vulnerables. Asimismo, la importancia de que las mismas permitan la participación en el trabajo en equipo y fomente la práctica reflexiva.

Instrumento para el diagnóstico. El diagnóstico de colectivos vulnerables asociado al modelo ACCEDES parte de un modelo conceptual previo que contempla cuatro dimensiones: la familiar, la personal, la institucional y la de políticas públicas de educación. Para cada dimensión, se elaboran indicadores de vulnerabilidad en los tres momentos: el ingreso a la educación superior, el desarrollo de los estudios y la transición hacia el mercado laboral, que se concretan en dos instrumentos.

La lista de verificación, o lista de control, permite una sencilla aplicación y un análisis económico en su explotación de resultados. Partiendo de una propuesta, y con las adaptaciones contextuales necesarias, se pueden identificar y verificar los rasgos de vulnerabilidad que se dan en un determinado grupo humano.

Lista de control para la identificación de colectivos vulnerables

✓	Marcar si se da la condición expresada en las siguientes afirmaciones
DIMENSIÓN 1: POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN	
Factor 1.1. Regulación de políticas compensatorias	
	1.1.1. No existen políticas compensatorias (conceptos subvencionables)
	1.1.2. No hay ayudas específicas para colectivos vulnerables
	1.1.3. Escasa divulgación de la convocatoria de becas y ayudas
	1.1.4. Supresión o disminución de las becas y ayudas
Factor 1.2. Reserva de plazas para colectivos específicos	
	1.2.1. No existe reserva de plazas para colectivos vulnerables
Factor 1.3. Reconocimiento de la autonomía universitaria	
	1.3.1. No existen políticas de descentralización universitaria que atiendan a colectivos vulnerables
	1.3.2. No hay autonomía
Factor 1.4. Legislación	
	1.4.1. La legislación vigente no favorece el acceso de colectivos vulnerables
	1.4.2. Hay incoherencia con los acuerdos internacionales sobre políticas de acceso e inclusión
Factor 1.5. Sistema de financiación universitaria	
	1.5.1. Inexistencia de tasa de cobertura pública del coste de los estudios
	1.5.2. Inexistencia de créditos y ayudas privados
Factor 1.6. Planes para el reconocimiento de la experiencia profesional	
	1.6.1. Inexistencia de acciones para el reconocimiento de la experiencia profesional
DIMENSIÓN 2: LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	
Factor 2.1. Instalaciones	
	2.1.1. Edificios instalados en zonas de riesgo
	2.1.2. Sedes territorializadas
	2.1.3. Edificios alejados de zonas rurales

	2.1.4. Existencia de barreras arquitectónicas y de accesibilidad
	2.1.5. Inexistencia de residencias de estudiantes
Factor 2.2. Proyecto educativo	
	2.2.1. Pocas modalidades educativas: presencial, semipresencial, a distancia...
	2.2.2. Poca flexibilidad horaria
	2.2.3. Inexistencia de planes de necesidades educativas específicas
	2.2.4. Diseño del plan de estudios: mucha carga crediticia, rigidez o poca optatividad, horarios incompatibles...
	2.2.5. Ausencia de acciones comunicacionales de sensibilización
	2.2.6. Ausencia de estructuras y/o de servicios
Factor 2.3. Transición	
	2.3.1. No existen planes en los que participan estudiantes de últimos cursos de enseñanzas medias guiados por académicos
	2.3.2. Inexistencia de programas de tutorización y acompañamiento inicial
	2.3.3. No se dan acciones propedéuticas
	2.3.4. Inexistencia de programas de captación de alumnado
	2.3.5. Inexistencia de programas especiales de atención al estudiante novel
Factor 2.4. Financiación	
	2.4.1. No se reciben fondos públicos para colectivos vulnerables
	2.4.2. No se destinan fondos propios para colectivos vulnerables
	2.4.3. No se ofrecen becas a colectivos vulnerables
	2.4.4. Inexistencia de convenios para recibir estudiantes becados por organizaciones externas
Factor 2.5. Personal académico y de servicios	
	2.5.1. Inexistencia de apoyo y/o asesoramiento al profesorado para el trabajo con colectivos vulnerables
	2.5.2. No se valoran las experiencias previas con colectivos vulnerables en la selección del profesorado
	2.5.3. Cantidad alta de estudiantes por docente
	2.5.4. Cantidad alta de estudiantes por personal administrativo

DIMENSIÓN 3: CONTEXTO FAMILIAR DEL ESTUDIANTE	
Factor 3.1. Situación socioeconómica	
	3.1.1. Desempleo de la madre/tutora
	3.1.2. Desempleo del padre/tutor
	3.1.3. Bajos ingresos económicos
Factor 3.2. Situación laboral	
	3.2.1. Desempleo laboral de la madre/tutora durante los últimos 5 años
	3.2.2. Desempleo laboral de la padre/tutor durante los últimos 5 años
Factor 3.3. Situación educativa	
	3.3.1. Nivel educativo bajo del padre/tutor
	3.3.2. Nivel educativo bajo de la madre/tutora
Factor 3.4. Carga familiar del estudiante	
	3.4.1. El estudiante tiene un conyugue que depende de él o ella
	3.4.2. El estudiante tiene hijos a su cargo
	3.4.3. El estudiante se ocupa de sus padres u otros parientes
Factor 3.5. Tipología Familiar	
	3.5.1. Familia mono parental
	3.5.2. Familia extensa a cargo de una sola persona
	3.5.3. Pertenencia a un centro de protección de menores, centro penitenciario, centro de acogida...
Factor 3.6. Condiciones de la familia	
	3.6.1. Desarraigo
	3.6.2. Enfermedad, dependencia o discapacidad de un familiar
	3.6.3. Disfuncionalidad en las relaciones interpersonales (violencia, maltrato...)
	3.6.4. Pertenencia a alguna minoría étnica o lingüística
	3.6.5. Falta de apoyo de la familia
Factor 3.7. Zona de residencia	
	3.7.1. A más de 30 km. del centro de enseñanza superior

	3.7.2. Malas condiciones de las vías de comunicación hasta el centro de enseñanza superior
	3.7.3. Deficiencias en el transporte público
	3.7.4. Zona rural
	3.7.5. Zona periférica al núcleo urbano
DIMENSIÓN 4: EL ESTUDIANTE	
Factor 4.1. Rendimiento académico	
	4.1.1. Calificación por debajo del promedio del nivel educativo anterior
	4.1.2. Historia educativa vulnerable (abandono educativo previo, interrupciones en los estudios anteriores, fracaso escolar previo, fracasos en las pruebas de acceso...)
Factor 4.2. Perfil personal	
	4.2.1. Baja auto eficacia percibida
	4.2.2. Bajo nivel de autocontrol
	4.2.3. Escasas expectativas o metas personales
	4.2.4. Género femenino
	4.2.5. Etnia minoritaria
	4.2.6. Dificultades específicas de aprendizaje
Factor 4.3. Centro de procedencia	
	4.3.1. Centro de procedencia público
	4.3.2. Bajos resultados en las evaluaciones externas, bajo prestigio
Factor 4.4. Condiciones laborales	
	4.4.1. Compaginación estudios y trabajo
	4.4.2. Jornada laboral completa
	4.4.3. Ingreso económico por su jornada laboral inferior al salario mínimo interprofesional
	4.4.4. Trabajo no relacionado con el perfil académico
Factor 4.5. Orientación de la carrera	
	4.5.1. Desinformación al postular
	4.5.2. Los estudios que está cursando no son los escogidos en primera opción

**El análisis a
realizar puede ser
cuantitativo, cualitativo o mixto.**

Desde una perspectiva cuantitativa, la presencia de más indicadores referidos a un mismo colectivo indica una mayor vulnerabilidad. Desde una óptica más cualitativa, los análisis denotan la importancia mayor que se quiere dar a unos factores e indicadores sobre otros. La combinación de ambos análisis permite, por otra parte, ajustar las valoraciones y los comentarios que se puedan hacer.

Los diferentes indicadores pueden servir también para aplicar un cuestionario de valoración, que considera las distintas alternativas presentes en la realidad universitaria.

**Un ejemplo parcial del cuestionario desarrollado
y accesible en la documentación del
proyecto puede verse en la
tabla adjunta.**

Valoración para identificar colectivos vulnerables

DIMENSIÓN: Políticas públicas de educación

INGRESO	ÁMBITOS	INDICADORES	NIVEL DE VULNERABILIDAD			
	Políticas inclusivas (Política y legislación específica: Se permiten acciones contextualizadas)	<input type="checkbox"/> No existen políticas y legislación específicas <input type="checkbox"/> No se permite la respuesta contextualizada <input type="checkbox"/> No conocen la experiencia profesional <input type="checkbox"/> Poseen coherencia con orientaciones y acuerdos internacionales	Se dan las cuatro opciones presentadas	Se dan tres de las opciones presentadas	Se dan dos de las opciones presentadas	Se da una de las opciones presentadas
Acciones para la inclusión (Ayudas públicas y privadas, reserva de plazas y tasas públicas)	<input type="checkbox"/> Escasas/nulas ayudas específicas <input type="checkbox"/> No se contemplan reserva de plazas para colectivos específicos <input type="checkbox"/> Las tasas de obertura pública no son altas <input type="checkbox"/> No existen o hay déficit de créditos y ayudas privadas	Se dan las cuatro opciones presentadas	Se dan tres de las opciones presentadas	Se dan dos de las opciones presentadas	Se da una de las opciones presentadas	

DIMENSIÓN: Políticas públicas de educación

PERMANENCIA	ÁMBITOS	INDICADORES	NIVEL DE VULNERABILIDAD			
	Políticas inclusivas (Política y legislación específica: Se permiten acciones contextualizadas)	<input type="checkbox"/> Se suprimen o disminuyen las políticas específicas y se disminuyen los derechos adquiridos <input type="checkbox"/> Se disminuyen las tasas de cobertura pública del coste de los estudios	Se dan las dos opciones presentadas casi en su totalidad	Se dan las dos opciones presentadas parcialmente	Se da una de las dos opciones presentadas casi en su totalidad	Se da una de las dos opciones presentadas parcialmente

DIMENSIÓN: Políticas públicas de educación

EGRESO	ÁMBITOS	INDICADORES	NIVEL DE VULNERABILIDAD			
	Políticas y acciones para la inclusión	<input type="checkbox"/> Se suprimen o disminuyen las políticas específicas y se disminuyen los derechos adquiridos <input type="checkbox"/> Se disminuyen las tasas de cobertura pública del coste de los estudios	Se dan las dos opciones presentadas casi en su totalidad	Se dan las dos opciones presentadas parcialmente	Se da una de las dos opciones presentadas casi en su totalidad	Se da una de las dos opciones presentadas parcialmente

Se trata, en este caso, de que las instituciones seleccionen las opciones más cercanas a su realidad en la matriz de información. Los colectivos más vulnerables para una universidad serían aquellos que tienen más características de vulnerabilidad y en mayor grado. La tabla sitúa, al respecto, dos posibles situaciones, donde “A” representa una situación de mayor vulnerabilidad, por tener una mayor presencia de rasgos de esa situación.

Posibles perfiles de colectivos vulnerables

Colectivo vulnerable 'A'					Colectivo vulnerable 'B'				
ÁMBITOS	NIVEL DE VULNERABILIDAD				ÁMBITOS	NIVEL DE VULNERABILIDAD			
	+			-		+			-
Características personales	X				Características personales				X
Historial educativo		X			Historial educativo				X
Condiciones laborales	X				Condiciones laborales			X	
Apoyo institucional	X				Apoyo institucional			X	
.....								
.....								

Los instrumentos desarrollados contribuyen, por sí mismos, a **visibilizar los retos y desafíos que supone la inclusión de colectivos vulnerables en la educación superior**. Sin embargo, su utilización puede y debe contextualizarse en función de cada realidad institucional. Algunas otras consideraciones que pueden mejorar su utilización, serían:

- (a) **univocidad**, aunque existe cierto acuerdo sobre el significado de los términos centrales utilizados en la matriz, deben realizarse adaptaciones contextuales que incrementen la univocidad de los términos;
- (b) **aplicar los instrumentos adaptativamente**, por partes, facilitando la gestión, el vaciado y la interpretación de datos;
- (c) **utilizar los indicadores como instrumento de trabajo**, más que como instrumento de recogida de información;
- (d) **dividir los indicadores en secciones**, según los actores que deben de aportar información (funcionarios, profesores o estudiantes).

Estrategias de intervención. Tan importante como planificar un cambio es garantizar que se consiga. Las estrategias de intervención, permiten, al respecto, pasar de la intención a la acción y de la filosofía a la práctica. La tabla que sigue ofrece un resumen de las estrategias de orientación y tutoría desarrolladas en el Proyecto y relacionadas con los colectivos a los que han sido adaptadas. No son ni todas las posibles ni todas las necesarias, pero si las consideradas más significativas por las universidades participantes en el Proyecto.

Estrategias de orientación y tutoría	COLECTIVO							
	IDH MUY BAJO	DISCAPACITADOS	INDÍGENAS	MUJERES	ESTUDIANTES RURALES	ESTUDIANTES NO HABITUALES	MINORÍAS ÉTNICO-CULTURALES	INMIGRANTES
ESTRATEGIA								
Acciones de sensibilización		X	X	X	X		X	X
Convivencia y desarrollo social		X						
Jornadas de “puertas abiertas”	X	X						X
Plan de vinculación de líderes de grupo	X							
Plan de acción tutorial			X		X	X		X
Tutorías entre pares	X				X	X		
Tutorías personalizadas	X			X	X			
Tutorías virtuales					X	X		
Plan de desarrollo personal y académico	X			X	X			X
Servicio especializado	X	X		X		X		X
Gabinete psicopedagógico		X						X
Ayuda de alojamiento, viajes y similares	X		X	X	X			X

Estrategias de orientación y tutoría	COLECTIVO							
	IDH MUY BAJO	DISCAPACITADOS	INDÍGENAS	MUJERES	ESTUDIANTES RURALES	ESTUDIANTES NO HABITUALES	MINORÍAS ÉTNICO-CULTURALES	INMIGRANTES
Ayudas financieras y préstamos	X	X	X	X	X			X
Redes y apoyos: comunidades de aprendizaje		X		X	X			
Redes socioeducativas	X							
Colaboración con otras instituciones		X						
Red de relaciones secundaria-universidad				X				
Colaboración universidad-empresa								
Currículo y asignaturas propedéuticas		X				X		X
Asociacionismo		X	X					
Eliminación de barreras arquitectónicas		X						
Plan de desarrollo de habilidades comunicativas			X					
Cursos de perfeccionamiento intercultural			X					
Planes específicos de ingreso y admisión					X			
Sesiones de técnicas de estudio						X		
Grupo de estudio entre iguales						X		
Libro verde							X	
Plan de acogida lingüística								X

La información básica de cada estrategia se ha resumido en una ficha, donde se hace referencia a: resumen y palabras clave, momento idóneo (acceso, permanencia o egreso) y coste de aplicación (bajo, medio y alto) medido por los recursos humanos, materiales y funcionales que requiere; y descripción detallada de la estrategia acompañada de ejemplos y referencias, que permiten conocer algunas aplicaciones y profundizar en su filosofía y aplicación. A continuación se presenta, a modo de ejemplo, la ficha de orientación y atención a colectivos vulnerables.

Ejemplo de ficha de orientación y atención a colectivos vulnerables

Resumen

Las acciones van dirigidas a colectivos que, por sus características, requieren una vía de acceso específica y diferenciada.

Las estrategias se centran en el momento previo al acceso a los estudios superiores, en lo que supone el tránsito de los estudios medios a los estudios universitarios. Específicamente se incluyen programas: de cooperación entre centros de estudios medios y la universidad, de promoción de la universidad para localizar individuos o colectivos de riesgo, así como programas propedéuticos y de acogida universitaria.

PALABRAS CLAVE

Comunicar, detectar, preparar acceso, programas de promoción, sensibilizar.

Momento

- Acceso
- Permanencia
- Egreso

Coste

- Bajo
- Medio
- Alto

Descripción de la estrategia

Son programas y acciones socioeducativas que deben ser desarrolladas en los últimos años de la educación secundaria y que tienen por objetivo animar a los estudiantes a continuar sus estudios. Son estudiantes que por su pertenencia a grupos sociales desfavorecidos, y a pesar de contar con capacidades y habilidades necesarias para su ingreso en estudios universitarios, no consideran dicha opción ya sea por razones de tradición familiar i/o social, por motivos económicos o de pertenencia a grupos étnicos minoritarios.

Se pueden utilizar diversas acciones encaminadas a promover la entrada en la universidad y es importante dar a conocer las ayudas específicas con las que contarán los futuros estudiantes.

Se destacan como acciones:

- ▶ **Establecer un programa de acción** dirigido a los centros de Estudios Secundarios que implique la presentación de la Universidad por profesorado universitario que se desplaza al centro de secundaria con diversas acciones para dar a conocer su oferta académica y social.
 - **Visita de promoción a instituciones de educación secundaria** realizada por profesorado y estudiantes universitarios de los colectivos específicos.
Presentación específica de las propuestas de apoyo a los grupos vulnerables.
 - **Encuesta específica** que permita reseñar las personas que pertenecen a colectivos vulnerables.
- ▶ **Otorgar becas integrales o parciales para costear estudios.** Diversificar la oferta según las posibilidades económicas de los aspirantes. Dar a conocer la oferta y los requisitos para acceder.
- ▶ **Reserva de cuotas.** Establecer una reserva de plazas del orden del 10 % para colectivos vulnerables.
- ▶ **Sensibilizar a las instituciones de estudios medios** de las posibilidades reales de atención a colectivos vulnerables que propicien su permanencia y éxito en los estudios.
- ▶ **Establecer canales de comunicación** periódica que permitan un intercambio puntual y continuado sobre los programas de la universidad hacia colectivos vulnerables entre las dos instituciones.
- ▶ **Colaborar con los centros de estudios** secundarios en trabajos puntuales como actividades de investigación que realicen los estudiantes de estudios medios.

Ejemplos

Del Arco Bravo, I., Camats, R., Flores i Alarcia, Ò., Alaminos Fernández, F., y Blanquez Miret, J. (2009) *Programes d'acollida pels estudiants de grau: experiència als primers graus de la UdL*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10256/1834>

Gale, T., Tranter, D., Bills, D., Hattam, R., y Comber, B. (2010). *Interventions early in school as a means to improve higher education outcomes for disadvantaged (particularly low SES) students*. Component A: A review of the Australian and international literature. Commonwealth of Australia. Recuperado de <http://goo.gl/mdRbk>

Peralta, N., Misiego, P., y Prieto, J. (2011). Investigación "Deserción en la Educación Media". Chile: Ministerio de Educación de Chile. Centro de Investigación e Innovación Educativa. Recuperado de www.mec.gov.p47cm-v2/adjuntos/2410

Referencias

Álvarez-González, M., Figuera, P. y Torrado, M. (2011). *La problemática de la transición bachillerato-universidad en la Universidad de Barcelona*. REOP, 1(22), 15-27.

Gil, F.J., y Bachs, J. (Eds.) (2009). *Una experiencia exitosa por una educación superior más inclusiva*. Chile: Propedéutico USACH-UNESCO. Recuperado de http://propedeutico.usach.cl/Documentos_files/documentoJgilBa.pdf

Mullen, F. (2010). *Barriers to widening Access to higher education*. SPICe briefing. Escocia: The Scottish Parliament.

Swail, W., Redd, K., y Perna, L. (2003). Retaining Minority Students in Higher Education: A Framework for Success. *ASHE ERIC Higher Education Report*, 2(30).

La intervención para el cambio efectivo exige no sólo actuar sobre los usuarios directos sino y también considerar los cambios organizativos que pueden posibilitar o limitar la efectividad de algunas de las propuestas de orientación y tutoría presentadas, además de que también se han considerar acciones sobre los protagonistas y sobre el entorno.

Las estrategias organizativas desarrolladas para promover cambios positivos en las instituciones son variadas. Sin embargo, desde el Proyecto se ha dado importancia a las estrategias operativas, que podrían facilitar la concreción y desarrollo de los momentos organizativos (Diagnóstico, Planificación, Implementación, Evaluación e Institucionalización) considerados en el Modelo ACCEDES. Estas estrategias, por otra parte, no excluyen, sino que complementan, en lo específico del proceso organizativo, otras que habitualmente se utilizan también en los procesos de mejora de las organizaciones como, por ejemplo: organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, cuadro de distribución de tareas, cuadro de distribución de responsabilidades, planes de formación, planes de carrera, procesos de investigación-acción, planes de entorno, sistemas de motivación del personal, cuadros de proyección, entre otras.

Taxonomía de estrategia para la intervención en las organizaciones

	Aspectos generales (p. ej. misión, visión)	La gestión y la organización de las personas (p. ej. organigrama, anual de funciones, agrupación personas, ...)	La gestión de los recursos materiales y funcionales (p. ej. economía, espacio, materiales, tiempo y normativa)	Dinámicas y procesos internos (p. ej. comunicación, participación, motivación, resolución de	Entorno (p. ej. relación con otras instituciones, redes,...)
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • DAFO/FODA/SWOT • Análisis clínico • Investigación-Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de los equipos de trabajo • Análisis y descripción de puestos de trabajo • Páginas amarillas • Portafolio de conocimiento • Organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de recursos materiales y funcionales • Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de escenarios • Diagramas de Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de expertos • Benchmarking/ Análisis de buenas prácticas • DAFO/FODA/SWOT • Análisis documental – fuentes de información
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de planificación • Espina pescado/ Ishikawa 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Café • Mapa de procesos y subprocesos • Diagrama de flujo • Resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de mejora • Círculos de conocimiento/ tanques pensantes • Knowledge Café • Presentación y estudio de casos • Diagramas de Gantt /PERT 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir buenas prácticas
IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Mentoring • Tutorización • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositorio • Plantilla de planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de conocimiento • Asesoramiento entre iguales 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir buenas prácticas
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Autoanálisis institucional/Grupos nominales • Evaluación 360° • Esquemas para la revisión de la evaluación para el aprendizaje • Balanced Scorecard 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria de la cultura organizativa • Evaluación sistemática de la práctica profesional • Pauta de análisis de la práctica de los equipos de trabajo • Debriefing 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Entrevistas • Diario, Blog, Bitácora • Instrumentos para medir el desarrollo de la cultura y el clima 	<ul style="list-style-type: none"> • Fóruns de discusión • Técnica Delphi
INSTITUCIONALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Conferencias internas/video conferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Historial de aprendizaje colectivo/ Historias de éxito • Balances de Know – How 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos • Circulares 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación progresiva • Organización de talleres • Lecciones aprendidas • Balances Know – How • Espacio Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Networking • Web institucional • Portafolio de conocimiento

Para cada una de la estrategias organizativas, también se elabora una ficha similar en sus características a las elaboradas en relación a la orientación y tutoría.

Ejemplo de ficha estrategia organizativa vinculada al modelo ACCEDES

1. Análisis DAFO

Resumen

La técnica DAFO o FADO es el acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. El análisis DAFO permite trabajar tanto los elementos internos, como externos de la organización, ofreciendo así una valoración completa de dicha organización en relación al entorno.

Una vez realizado el análisis, debemos organizar toda la información en una matriz que nos permita derivar estrategias organizativas que nos ayuden a centrarnos en las fortalezas de la organización, minimizar las debilidades y sacar el mayor provecho posible de las posibilidades del entorno, salvando las amenazas.

PALABRAS CLAVE

Diagnóstico, planificación estratégica, toma de decisiones, análisis interno, análisis externo.

Momento

- Diagnóstico
- Planificación
- Implementación
- Evaluación
- Institucionalización

Coste

- Bajo
- Medio
- Alto

Descripción de la estrategia

La técnica DAFO o FADO es el acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades (en inglés SWOT analysis y TOWS matrix). Se trata de una de las técnicas más utilizadas en los procesos de diagnóstico propios de cualquier planificación estratégica. Para llevar a cabo un análisis DAFO deberemos centrarnos en:

- ▶ **Debilidades:** sin caer en el pesimismo, la organización debe ser capaz de identificar aquellas áreas en las que debe mejorar o aquellas acciones que debería evitar (p. ej. escasos recursos, mala comunicación/transporte con el territorio, visión y misión organizativa difusa, etc.). En este caso, como en el resto, es conveniente preguntarnos si, desde el exterior, perciben debilidades que la propia organización no es capaz de vislumbrar.
- ▶ **Amenazas:** más allá de las paredes de la propia organización, debemos analizar el entorno en busca de posibles amenazas: ¿otras organizaciones ofrecen los mismos servicios que nosotros? ¿están desapareciendo las vías de financiación habituales? ¿disminuye el número de usuarios/alumnado? ¿la aparición de nuevas tecnologías supone un problema para nuestra actividad?
- ▶ **Fortalezas:** son los ámbitos en los que nuestra organización sobresale, en relación al resto de organizaciones de su mismo sector y/o entorno. Deberemos plantearnos cuestiones como, por ejemplo: ¿qué hacemos bien? ¿de qué ventajas disponemos? ¿a qué recursos tenemos acceso? ¿cuáles son nuestros rasgos diferenciales? ¿cuáles son nuestras competencias clave?
- ▶ **Oportunidades:** finalmente, debemos volver a fijar la mirada en el exterior en busca de elementos que nos puedan favorecer: ¿existen nuevos usuarios a los que atender? ¿existen nuevas vías de financiación que podamos aprovechar? ¿se generan nuevas políticas públicas que refuerzan nuestra actividad?

Una vez realizado el análisis, debemos organizar toda la información en una matriz que nos permita derivar estrategias organizativas que nos ayuden a centrarnos en las fortalezas de la organización, minimizar las debilidades y sacar el mayor provecho posible de las posibilidades del entorno, salvando las amenazas.

	Oportunidades (externas) (O) 1. 2...	Amenazas (externas) (A) 1. 2...
Fortalezas (internas) (F) 1. 2...	FO Estrategia "Maxi-Maxi". Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.	FA Estrategia "Maxi-Mini". Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.
Debilidades (internas) (D) 1. 2...	DO Estrategia "Mini-Maxi". Estrategias que minimizan las debilidades sacando provecho de las oportunidades.	DA Estrategia "Mini-Mini". Estrategias que minimizan las debilidades evitando las amenazas.

Ejemplos

Plan de Desarrollo Académico. Facultad de Ingeniería. Universidad Veracruzana. 2009-2013.

Recuperado de <http://www.uv.mx/veracruz/ingenieria/files/2012/11/Plan-de-Desarrollo-Academico-2009-2013.pdf>

Shahzad Trading & Consulting FZE (sf). *Swot and Tows analysis*.

Recuperado de <http://www.shahzadtc.com/pdf/SWOTTOWS.pdf>

Referencias

De Pablos Pons, J., Colás Bravo, P., González Ramírez, T. y Jiménez Cortés, R. (2007). La adaptación de las universidades al Espacio Europeo de Educación Superior. Un proceso metodológico para el diseño de planes estratégicos. *Revista de investigación educativa*, 25(2), 533-554.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—a tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.

Las estrategias señaladas, y otras que se podrían incorporar, sirven así para catalogar un conjunto de posibles acciones a desarrollar por las universidades interesadas en atender a los colectivos vulnerables. De todas formas, cabe recalcar su sentido instrumental respecto a los objetivos y metas institucionales.

Identificación de Buenas Prácticas

Las instituciones universitarias reúnen unas características peculiares que las hacen susceptibles de tener establecidas acciones y procesos que dan respuesta informal a las necesidades de colectivos específicos, a partir de la implicación directa de su profesorado y personal de administración; sin embargo, no siempre cuentan con un reconocimiento o apoyo directo por parte de la dirección, aunque sí que pueden tenerlo por parte de los usuarios. Conscientes de esta situación, el Proyecto ACCEDES elabora un protocolo para la identificación de Buenas Prácticas (BP, en adelante), entendidas como el conjunto de actividades y acciones de efectividad demostrada que favorecen el acceso, la permanencia y el egreso académico de los estudiantes y que son un ejemplo útil para todos aquellos agentes interesados en la mejora de la educación superior.

La identificación de prácticas susceptibles de ser consideradas como BP se desarrolla a partir de un cuestionario cualitativo cuya finalidad es permitir la recogida de información descriptiva en relación a tres dimensiones:

(a) identificación de la BP; **(b) descripción de la BP;** y **(c) análisis de la BP.** La selección toma en consideración cuatro criterios: **Transferibilidad a otros contextos, Impacto en el contexto de referencia, Sostenibilidad en el tiempo y Participación de colectivos en su desarrollo.**

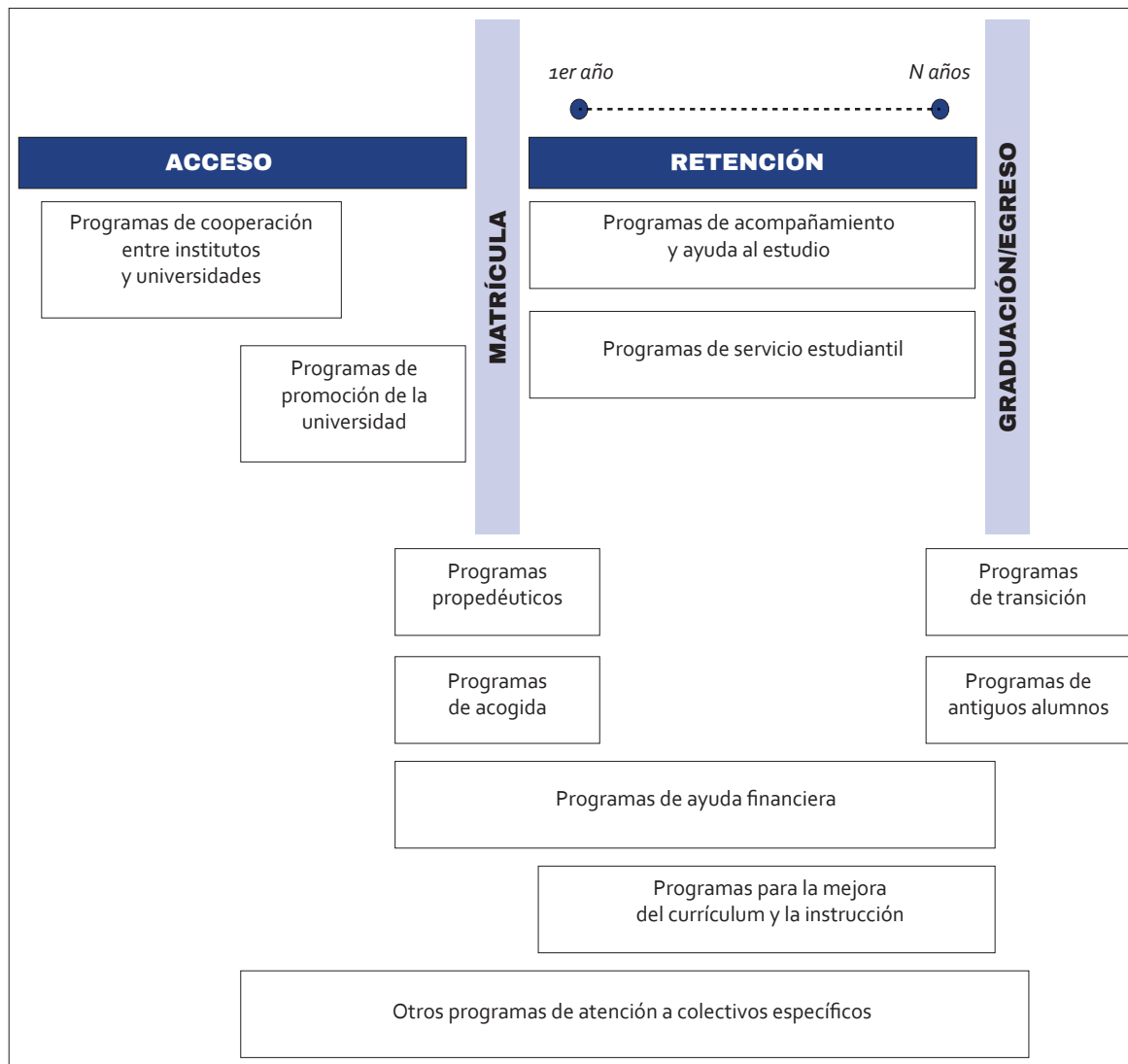
Cuestionario para identificar y recoger información de las prácticas

• Título	• Objetivos
• Institución	• Historia de la Buena Práctica
• País	• Recursos Implicados
• Persona de contacto	• Actividades y líneas de acción
• Correo electrónico	• Estrategias para su implementación
• Web de la institución	• Impacto conseguido
• Año de inicio	• Sinergias con otros sectores organizativos
• Año de fin	• Sostenibilidad en el tiempo
• Nivel Educativo	• Transferencia a otros contextos
• Colectivo en el que se focaliza	• Resumen (entre 300 y 500 palabras)

Las BP identificadas han sido 58 y se clasifican según el momento universitario donde se dan (acceso, permanencia y egreso), aunque algunas son globales. El proceso de recopilación e identificación de las mismas se realiza a partir de dos fases: a) selección por parte de las instituciones socias y colaboradoras; y b) valoración por parte de una comisión específica. Las fichas completas de las BP seleccionadas puede consultarse en:

<http://projectes.uab.cat/ACCEDES/content/buenas-pr%C3%A1cticas>

Modelo para clasificar las BP identificadas



Buenas Prácticas identificadas para fomentar el acceso y éxito académico en la educación superior

PREVIAS AL ACCESO A LA UNIVERSIDAD

<p>Programas de promoción de la universidad y captación de estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ExpoUni (Argentina) Salón internacional del estudiante y la oferta educativa. <i>Instituto Ferial de Madrid y Ministerio de Educación</i> (España)
<p>Programas de cooperación entre institutos y universidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de integración Universidad-Escuela Secundaria (PRIUNES). <i>Pontificia Universidad Católica Argentina</i> (Argentina) ● Sistema Nacional de Colegios Científicos. <i>Ministerio de Educación Pública</i> (Costa Rica) ● Programa para la reducción del abandono temprano de la educación y la formación. <i>Ministerio de Educación, Cultura y Deporte</i> (España) ● Campus Ítaca. <i>Universitat Autònoma de Barcelona</i> (España) ● Programas de Cualificación Profesional Inicial. <i>Instituto Nacional de Cualificaciones</i> (España) ● Programa Argó. <i>Universitat Autònoma de Barcelona</i> (España) ● Programa de Inclusión Universitaria “Misión Sucre”. <i>Ministerio de Educación Superior</i> (Venezuela)
<p>Programas propedéuticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa propedéutico. <i>Universidad de Santiago de Chile</i> (Chile) ● Programa propedéutico “Nueva esperanza, mejor futuro”. <i>Universidad Tecnológica Metropolitana</i> (Chile) ● Programa propedéutico. <i>Universidad Católica Silva Henríquez</i> (Chile) ● Programa propedéutico. <i>Universidad Alberto Hurtado</i> (Chile) ● Programa de Iniciación Universitaria “Misión Sucre” (PIU-MS). <i>Gobierno Boliviano de Venezuela, Ministerio de Educación Superior</i> (Venezuela)

DURANTE EL TRANCURSO DE LA VIDA UNIVERSITARIA	
Programas de acompañamiento y ayuda al estudio	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de ingreso prioritario de equidad educativa. <i>Universidad de Chile</i> (Chile) ● Programa de admisión restringida (PAR). <i>Instituto Tecnológico de Costa Rica</i> (Costa Rica) ● Función tutorial en la universidad. <i>Universitat Oberta de Catalunya</i> (España) ● Programa institucional para la organización y el desarrollo de la tutoría académica. <i>Universidad de Nuevo León</i> (México) ● Programa personal para mejorar el rendimiento académico de los alumnos. <i>Pontificia Universidad Católica del Perú</i> (Perú) ● Grupos de Interaprendizaje. <i>Pontificia Universidad Católica del Perú</i> (Perú) ● Contribuyendo al desarrollo integral de alumnos prestatarios residentes en la zona de puente Piedra (Lima). <i>Pontificia Universidad Católica del Perú</i> (Perú)
Programas de servicio estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa Casa Infantil Universitaria. <i>Universidad de Costa Rica</i> (Costa Rica) ● Campaña preventiva sobre los efectos nocivos que causan el uso del alcohol, tabaco y otras drogas. <i>Pontificia Universidad Católica del Perú</i> (Perú) ● Servicio Central de Bienestar Universitario (SCBU). <i>Universidad de la República</i> (Uruguay)
EGRESO/POST-GRADUACIÓN	
Programas de transición universidad-mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa Casa Infantil Universitaria. <i>Universidad de Costa Rica</i> (Costa Rica) ● Universia, Servicio de Orientación y Empleo. <i>Universidad de Zaragoza</i> (España)
Programas de antiguos alumnos	<ul style="list-style-type: none"> ● ESC-Rennes Alumni. <i>ESC-Rennes</i> (Francia) ● IEEM Agrupación antiguos alumnos. <i>Universidad de Montevideo</i> (Uruguay)

TRANSVERSALES	
<p>Programas de ayuda financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa Nacional de Becas Universitarias. <i>Secretaría de Políticas Universitarias del MECYT</i> (Argentina) ● Alianzas estratégicas para apoyo al ingreso de educación superior – Crédito ACCES. <i>ICETEX</i> (Colombia) ● Programa ENLACE “Permanencia Estudiantil”. <i>Universidad Cooperativa de Colombia</i> (Colombia) ● Programa Finestreta. <i>Universitat Autònoma de Barcelona</i> (España) ● Apoyos a grupos vulnerables. <i>Universidad de Guadalajara</i> (México) ● Otorgamiento de Becas. <i>Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción</i> (Paraguay) ● Diagnóstico socio-económico de los alumnos prestatarios ubicados en el quinto superior según el CRAEST. <i>Pontificia Universidad Católica del Perú</i> (Perú) ● Programa de préstamos universitarios. <i>Pontificia Universidad Católica del Perú</i> (Perú)
<p>Programas para la mejora del currículum y la instrucción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de referentes curriculares con incorporación tecnológica a fin de alfabetizar a personas con discapacidad auditiva. <i>Universidad Mayor de San Andrés</i> (Bolivia) ● Formación modular. <i>Universitat Autònoma de Barcelona</i> (España) ● Universidad Digital del Estado de México. <i>Gobierno del Estado de México</i> (México)

OTROS PROGRAMAS

Programas dirigidos a colectivos específicos

- Escucha nuestra voz. *Universidad Católica Boliviana San Pablo* (Bolivia)
- Seminario-taller: género, cultura y pueblos indígenas en educación superior. *Universidad Mayor de San Simón* (Bolivia)
- Programa de apoyo académico, fortalecimiento identitario, cultural y lingüístico para estudiantes del PAE. *Universidad Mayor de San Simón* (Bolivia)
- Universidad para la tercera edad. *Universidad Católica Boliviana* (Bolivia)
- Sendas de conocimiento: la educación superior de indígenas en Brasil (PTC). *Fundación Ford* (Brasil)
- Centro de asesoría y servicios a estudiantes con discapacidad (CASED). *Universidad de Costa Rica* (Costa Rica)
- Becas Impulso. *Universitat Autònoma de Barcelona. Fundació Autònoma Solidaria* (España)
- Apoyo a madres jefas de familia. *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología* (México)
- Experiencia de la Comunidad Universitaria en la formación de profesionistas con necesidades diferentes. *Universidad Autónoma de Tamaulipas* (México)
- Educación Edilicia. *Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción* (Paraguay)
- Universidad para adultos mayores. *Universidad Iberoamericana de Puebla* (México)
- Estudios Universitarios Multiculturales. *Universidad Autónoma Indígena de México* (México)
- Apoyo a los alumnos que presentan diversos problemas de salud. *Pontificia Universidad Católica del Perú* (Perú)

Documentación de interés

El Proyecto ha desarrollado una base de datos online, a modo de repositorio, que recoge más de 200 referencias especializadas sobre la temática de la vulnerabilidad en educación superior. Está disponible a través de la web oficial del proyecto: <http://edo.uab.cat/ACCEDES> clicando sobre el apartado “Centro de recursos”. El espacio dispone de un buscador que permite seleccionar los recursos en función del país, etapa educativa y colectivo y también en base a palabras clave.

Espacio web del repositorio

The screenshot displays the ACCEDES website interface. At the top, there is a navigation bar with language options (Portugués | English), site maps (Mapa web, Directorio, Intranet), and a search bar labeled "BUSCADOR:". Below this is a blue header with the UAB logo and the text "ACCEDES-El acceso y éxito académico de colectivos vulnerables en entornos de riesgo en Latinoamérica". A secondary navigation bar includes links for "ACCEDES", "PARTICIPANTES", "CENTRO DE RECURSOS", "ENCUENTROS", "CONTACTO", and "INTRANET".

The main content area is titled "Centro de recursos" and features a search filter section with the following options:

- Búsqueda por tipo de recurso: - Cualquiera -
- Búsqueda por País: [Empty text input]
- Búsqueda por Colectivo al que se dirige: [Empty text input]
- Búsqueda por Nivel educativo de aplicación: - Cualquiera -
- Búsqueda por Palabra clave: - Cualquiera -

An "Aplica" button is located at the bottom right of the filter section. To the right of the filters, there are logos for "ALFA" (Asociación Latinoamericana de Facultades de Educación) and "Accedes". Below these is a "SOCIOS" section listing partner institutions:

- ESC Rennes School - France
- Pontificia U. Católica del Perú
- Pontificia U. Católica Argentina
- U. Esp. de las Américas - Panamá
- U. Degli Studi di Bergamo
- U. Católica del Paraguay
- U. de Cienfuegos - Cuba
- U. ORT - Uruguay

Una parte importante de la información generada por el proyecto, se ha sintetizado en textos de libre acceso, de los que reseñamos los más importantes.

Título del libro: ÉXITO ACADÉMICO DE COLECTIVOS VULNERABLES EN ENTORNOS DE RIESGO EN LATINOAMÉRICA.

Autores: Joaquín Gairín Sallán, David Rodríguez-Gómez y Diego Castro Ceacero (Coords.)

Año de edición: 2012

Lugar de edición: Madrid

Editorial: Wolters Kluwer

ISBN: 978-84-9987-077-9

Idioma: Español

Pp.: 246

<http://ddd.uab.cat/record/123659>



Título del libro: ACCESO, PERMANENCIA Y EGRESO EN LA UNIVERSIDAD DE COLECTIVOS VULNERABLES EN LATINOAMÉRICA. Intervenir para cambiar la realidad.

Autores: Joaquín Gairín Sallán, Diego Castro Ceacero y David Rodríguez-Gómez (Coords.)

Año de edición: 2014

Lugar de edición: Santiago de Chile

Editorial: Santillana del Pacífico

ISBN: 978-9561-524279

Idioma: Español

Pp.: 328

Disponible en: *<https://ddd.uab.cat/record/123666>*

Título del libro: COLECTIVOS VULNERABLES EN LA UNIVERSIDAD. REFLEXIONES Y PROPUESTAS PARA LA INTERVENCIÓN

Autores: Joaquín Gairín Sallán (Coord.)

Año de edición: 2014

Lugar de edición: Madrid

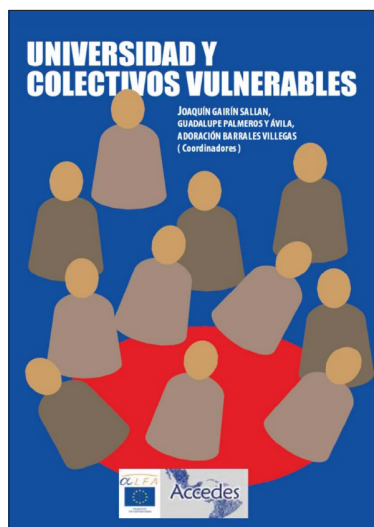
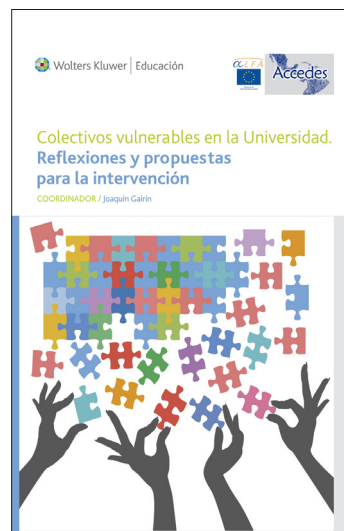
Editorial: Wolters Kluwer

ISBN: 978-84-9987-163-9

Idioma: Español

Pp.: 379

Disponible en: <http://ddd.uab.cat/record/123656>



Título del libro: UNIVERSIDAD Y COLECTIVOS VULNERABLES

Autores: Joaquín Gairín Sallán, Guadalupe Palmeros y Ávila, y Adoración Barrales Villegas (Coords.)

Año de edición: 2014

Lugar de edición: México D.F.

Editorial: Ediciones el Lirio

ISBN: 978-607-8371-34-1

Idioma: Español

Pp.: 512

Disponible en: <http://ddd.uab.cat/record/126093>

**Título del libro: LOS SISTEMAS DE ACCESO,
NORMATIVA DE PERMANENCIA Y
ESTRATEGIAS DE TUTORÍA Y RETENCIÓN DE
ESTUDIANTES EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

Autores: Joaquín Gairín Sallán (Coord.)

Año de edición: 2015

Lugar de edición: Madrid

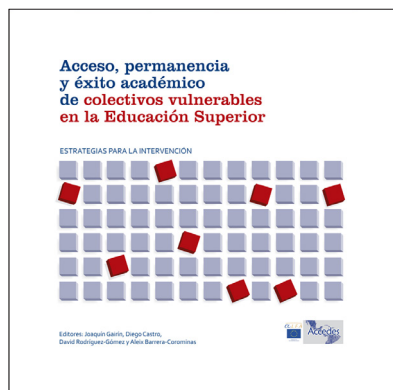
Editorial: Wolters Kluwer

ISBN: 978-84-9987-170-7

Idioma: Español

Pp.: 301

Disponible en: <https://ddd.uab.cat/record/132953>



**Título del libro: ACCESO, PERMANENCIA Y ÉXITO
ACADÉMICO DE COLECTIVOS VULNERABLES
EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Estrategias para la
intervención**

Autores: Joaquín Gairín Sallán, Diego Castro Ceacero, David Rodríguez-Gómez y Aleix Barrera-Corominas (Coords.)

Año de edición: 2015

Lugar de edición: Barcelona

Editorial: EDO Serveis

ISBN: 978-84-608-3086-3

Idioma: Español

Pp.: 62

Disponible en: <https://ddd.uab.cat/record/132954>



Representantes de las instituciones asociadas y colaboradoras que han participado en el desarrollo del proyecto ACCEDES.

El acceso y permanencia de estudiantes en la educación superior es un tema que preocupa y ocupa a los sistemas universitarios actuales. Razones económicas, culturales, sociales, de género o territoriales merman las posibilidades de realización y promoción personal y social que permite la educación superior.

En este contexto, el proyecto ACCEDES “El Acceso y éxito académico de colectivos vulnerables en entornos de riesgo en Latinoamérica” (<http://edo.uab.cat/accedes>) ha desarrollado durante los años 2011 a 2014 diferentes reflexiones, herramientas y estrategias que permiten a las instituciones de educación superior, así como a los administradores de los sistemas universitarios, iniciar acciones que permitan la mejora del acceso, permanencia y egreso exitoso de los estudiantes. Para ello han trabajado en el desarrollo del proyecto un equipo de más de 30 profesionales pertenecientes a 24 instituciones de educación superior europeas y latinoamericanas.

La presente aportación recoge de forma sintética los principales resultados conseguidos por parte del proyecto ACCEDES, incorporando enlaces a los materiales elaborados para facilitar a los interesados aplicarlos en sus contextos organizativos.

