

ACCESO Y USO DE INFORMACIÓN SOBRE COMPROMISO ESTUDIANTIL PARA LA GESTIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA¹

Gonzalo Zapata², Carla Förster³, Catalina Letelier⁴,
Rodrigo del Valle⁵, José Miguel Salazar⁶, Daniel Uribe⁷

RESUMEN

Este artículo aborda el desafío de promover el acceso y uso de información sobre compromiso y experiencia estudiantil para mejorar la gestión de la docencia de pregrado. Para lo anterior, se documentan las percepciones de especialistas en una muestra de instituciones pertenecientes al Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), respecto de las capacidades de generación, distribución y uso de la información obtenida en el proyecto 'Encuesta Nacional de Compromiso Estudiantil (ENCE)'. A partir del análisis de un caso específico de levantamiento de evidencias sobre la experiencia y aprendizaje en los estudiantes, se identifican diversas brechas y dificultades organizacionales, al mismo tiempo que buenas prácticas y potencialidades en el uso de información para impactar en una formación universitaria de calidad. El estudio ofrece, finalmente, algunas orientaciones para fortalecer las capacidades de gestión de información y promover una cultura organizacional basada en el uso de evidencias.

Conceptos clave: información, compromiso estudiantil, universidades, Chile.

ACCESS AND USE OF STUDENTS-ENGAGEMENT DATA TO ENHANCE UNIVERSITY TEACHING MANAGEMENT

ABSTRACT

This article addresses the challenge of promoting the access to and use of student engagement and experience information to enhance undergraduate teaching management. The study examines the perceptions of specialists in a sample of universities affiliated with the Chilean Council of Rectors (CRUCH) regarding their capacities to collect, distribute, and utilize data from the National Student Engagement Survey (ENCE by its Spanish acronyms). Findings reveal several gaps and organizational obstacles, alongside good practices and promising opportunities for leveraging information to improve the quality of university education. Conclusions provide

1 Proyecto apoyado financieramente por CNED/ Convocatoria 2021

2 Universidad de Talca, Talca, Chile. Contacto: gonzalo.zapatal@utalca.cl

3 Universidad de Talca, Talca, Chile. Contacto: carla.forster@utalca.cl

4 Universidad de Talca, Talca, Chile. Contacto: catalina.letelier@utalca.cl

5 Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile. Contacto: rvalle@uct.cl

6 Superintendencia de Educación Superior, Santiago, Chile. Contacto: jose.salazar@sesuperior.cl

7 Consultor independiente, Santiago, Chile. Contacto: daniel.uribe.j@gmail.com

guidelines for strengthening information management capabilities and fostering an organizational culture centered around evidence-based-decision-making.

Key concepts: information, student engagement, universities, Chile.

1. Introducción

Las universidades destinan importantes esfuerzos a la producción de información en distintos ámbitos de su quehacer; no obstante, dicha información no está necesariamente conectada con las necesidades de la gestión, o bien no existe suficiente tiempo y capacidades para procesarla y utilizarla de un modo óptimo por quienes adoptan decisiones. Mientras que existe una larga experiencia en la acumulación de información asociada a insumos y procesos administrativos regulares, existe mucho menos experiencia en el levantamiento de datos sobre procesos y especialmente resultados asociados a los estudiantes y su formación (Kuh, Kinzie, Buckley, Bridges & Hayek, 2006). Por otro lado, las crecientes demandas de rendición de cuentas y burocratización de procesos han hecho que las universidades se concentren en producir abundantes cantidades de datos en función de una cultura de ‘cumplimiento’ a las exigencias de las agencias externas (Ikenberry & Kuh, 2015) y, en menor medida, ajustar los sistemas de información a los requerimientos específicos de los responsables de la gestión de la docencia.

Vincular la información generada en las universidades con el uso que se hace de ella para mejorar la calidad de la educación superior y enriquecer la formación de los estudiantes, constituye un desafío relevante para la gestión de la docencia (Jankowski, 2021). Se trata de pasar desde la rendición de cuentas, en la que los datos están al servicio de entidades externas, a una cultura de ‘apropiación’ de la información y uso intensivo de evidencias en la gestión estudiantil y curricular (Kuh et al., 2015). Por lo pronto, un mejor uso de la información y un mayor compromiso con la toma de decisiones depende de involucrar a las comunidades universitarias en el análisis e incorporación de la información como evidencias para la gestión, evitando que estas tareas se desarrollen exclusivamente en unidades centrales especializadas, que, muchas veces, ‘imponen’ acciones que no hacen sentido entre quienes deben implementarlas (Kuh et al., 2006).

Este artículo aborda el acceso y uso de datos sobre los estudiantes para la gestión de la docencia en universidades

chilenas, a partir del análisis del proyecto ‘Encuesta Nacional de Compromiso Estudiantil (ENCE)’ (Zapata, Leihy & Theurillat, 2018), sus avances, buenas prácticas y limitaciones en materia de levantamiento de información para el mejoramiento de la calidad de la formación. Se presentan los resultados de un estudio exploratorio que describe la experiencia de universidades respecto del acceso y uso de la información de la ENCE, una iniciativa de colaboración interinstitucional desarrollada con el patrocinio del Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), que recolecta una amplia batería de antecedentes e indicadores destinados a mejorar la gestión de la docencia. Este estudio ha sido desarrollado en el contexto del proyecto CNED: *Uso de evidencias sobre compromiso estudiantil para la innovación y levantamiento de prácticas de mejoramiento de la formación universitaria* (2022-2023).

El texto se organiza en cuatro secciones: primero se presenta y discute una síntesis de la literatura respecto de las buenas prácticas y limitaciones en la gestión y uso de la información para la docencia, y los avances y contribuciones de la ENCE en Chile. Segundo, se presentan los objetivos y diseño metodológico de este estudio. Tercero, una síntesis y discusión de los resultados del proyecto. Finalmente se plantean algunas conclusiones y una propuesta preliminar de orientaciones para la promoción del uso de información acerca de experiencia estudiantil para la gestión de la formación universitaria.

2. Antecedentes

a. Uso de información en la toma de decisiones, barreras y buenas prácticas

Existe un relativo acuerdo en la literatura acerca de la enorme cantidad y variedad de datos que generan las instituciones de educación superior actualmente. Sin embargo, uno de los principales retos es la integración de la información pertinente con procesos críticos de toma de decisiones y estructura institucional, especialmente en el ámbito de la docencia (Ferreira & Andrade, 2016; Ikenberry & Kuh, 2015; Ifenthaler & Yau, 2020). La pregunta que emerge, entonces,

es cómo articular mejor la recolección de datos con la construcción de herramientas analíticas para su visualización y contribución a la toma de decisiones en distintos niveles organizacionales (Manco, Rodríguez, Baena & Barajas, 2022).

Las teorías clásicas de la comunicación consideran la información como un conjunto organizado de datos, enmarcados en estructuras de significado, que se transmite de modo que se ‘dice algo respecto de algo’, cambiando el estado de conocimiento y permitiendo, en consecuencia, tomar decisiones acordes a dicho nuevo estado de conocimiento (Zapata, 2006). En educación superior se han desarrollado importantes esfuerzos en la acumulación de datos y organización de la información, aportando con indicadores para la gestión de la calidad, permitiendo diagnósticos, comparaciones, monitoreo en el tiempo y planificación futura (Ewell & Jones, 1993). Asimismo, el levantamiento de información y uso de encuestas para obtener la retroalimentación de los estudiantes se torna cada vez más relevante en el trabajo de análisis institucional (William, 2014), lo que a veces permite introducir algunas innovaciones en la gestión (Rowan & Grootenboer, 2017). Sin embargo, dichos esfuerzos se desarrollan, típicamente, en unidades especializadas que se sitúan en el nivel de administración central, existiendo una creciente profesionalización en el levantamiento, procesamiento y gestión de la información e insumos para la evaluación del quehacer institucional. No obstante, existen diversas razones por las cuales la información disponible no fluye necesariamente a las unidades académicas descentralizadas, responsables de la formación y atención de los estudiantes, existiendo un nivel subóptimo de su uso en la gestión docente (Ikenberry & Kuh, 2015; Jenkins & Reid, 2005).

En efecto, las universidades han encontrado dificultades técnicas y organizacionales que obstaculizan el desarrollo de capacidades para el levantamiento y el análisis de información que apoye los procesos de gestión y mejora continua en el área de la docencia y el currículum (Marchant, Förster, Zapata y Soto, 2020). Algunas dificultades se refieren a lo complejo de los datos y reportes en materia docente, la excesiva carga de trabajo académico de los potenciales usuarios de la información, la falta de recursos y

capacidades para procesar y analizar los datos, la desalineación de prioridades y un cierto grado de desconfianza en la relevancia de dicha información para los roles que cumplen docentes y administradores (Hutchings, Kinzie & Kuh, 2015; Jenkins & Kerrigan, 2009; Loose, 2021). Las unidades académicas no siempre aprecian la utilidad de la información disponible, a pesar de que cuentan con datos que tienen una conexión mucho más directa con la calidad de los procesos formativos que los indicadores tradicionales de docencia, tales como tasas de abandono, aprobación, titulación, satisfacción (Kuh et al., 2006). A esto se suma la dicotomía que se observa en el sector universitario: mientras las autoridades destacan la contribución de la información a la gestión institucional, otros actores, como directores de carreras y docentes, se sienten presionados por las exigencias de reportar información y por la validez de ciertos indicadores que no logran ajustarse a sus realidades específicas (Torre y Zapata, 2012).

El uso de la información para la toma de decisiones ha sido abordado desde diversas perspectivas, como la teoría de las organizaciones, las ciencias de la administración y gestión de procesos, la teoría de toma de decisiones, hasta campos emergentes como el *institutional research* y *learning analytics* (Bradley Jr. & Blanco, 2010; Webber & Zheng, 2019). Desde estos enfoques, es posible identificar algunas barreras estructurales y contextuales que limitan las perspectivas de institucionalización de las prácticas en el uso óptimo de información, a pesar de existir consenso en que favorecen una gestión más efectiva por parte de los distintos actores (Ferreira & Andrade, 2016; Ikenberry & Kuh, 2015; Ifenthaler & Yau, 2020; Jenkins & Kerrigan, 2009).

Loose (2021) analiza varios obstáculos respecto del uso de información y evaluación de la calidad, especialmente en el análisis de procesos y resultados de aprendizaje. Primero, que la información no se encuentra necesariamente accesible a todos quienes podrían usarla. Luego, que quienes adoptan decisiones no siempre se basan en las evidencias e información disponible, por exceso de responsabilidades, sobrecarga de trabajo, falta de capacidades para procesar la información, existencia de otras prioridades, alta rotación en puestos clave, entre otras consideraciones. Muchas veces la

información, aunque pueda estar disponible e incluso utilizarse, no es gestionada adecuadamente ni está puesta al servicio de procesos de mejoramiento de la calidad sustentables en el tiempo (por ejemplo, se requiere más tiempo para ver sus efectos, se interpreta erróneamente, hay mala comunicación de los antecedentes y sus resultados), produciendo desmotivación y desconfianza en la utilidad de los datos y su integridad. Finalmente, existen problemas relacionados con la falta de foco en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y procesos de mejora continua, existiendo vacíos y debilidades de los sistemas de información e indicadores asociados a los estudiantes y su formación.

Respecto del uso de información, existen al menos tres elementos claves para mejorar la innovación y gestión de procesos de docencia: 1) contar con buena información, 2) comunicar y socializar correctamente qué significa dicha información a distintos actores de la comunidad y 3) utilizarla con un sentido de propósito común (Coughlin, 2014; Loose, 2021). En esta línea, en la literatura se identifica que los principales ámbitos en los que se utilizan evidencias para la mejora son la evaluación y planificación estratégica, el mejoramiento de la enseñanza y diseño curricular, el diseño de políticas institucionales y el desarrollo académico (Kuh, Jankowski, Ikenberry & Kinzie, 2014; Loose, 2021).

Para lo anterior se han identificado diversas prácticas, tales como: capacitar a los equipos de trabajo en el uso de datos, promover evaluaciones adecuadas y pertinentes, involucrar a los académicos y a las unidades académicas, promover el uso de información como un esfuerzo de equipo con más de un propósito (por ej., gestión interna y acreditación del programa), incorporar la información a la planificación anual, fijar una clara visión y estrategia para el análisis de datos, identificar los recursos de análisis disponibles e implementar capacitación continua, implementar un programa de gobernanza de datos, crear plataformas de visualización y análisis flexibles, y promover la colaboración e intercambio de prácticas entre instituciones (Coughlin, 2014).

La colaboración entre instituciones, especialmente cuando hay procesos y problemas comunes, es una estrategia relevante, por lo que la formación de comunidades de aprendizaje debiera enfocarse a compartir problemas, alternativas de solución y resultados de experiencias concretas (Argyris & Schön, 1996; Lave & Wenger, 1991). Aunque la diversidad de instituciones y tradiciones disciplinarias sugiere distintas aproximaciones a las prácticas de uso y aplicación de las evidencias en la gestión de la docencia, conocer una variedad de experiencias, incluyendo sus límites y posibilidades, es un insumo útil para el diseño de procesos y prácticas contextualizadas, así como la anticipación de posibles dificultades y aspectos a considerar (Jankowski, 2021).

b. Uso de información sobre experiencia y compromiso estudiantil

Internacionalmente, uno de los desafíos actuales en educación superior consiste en mejorar y mantener el compromiso estudiantil, tarea imprescindible que se relaciona con la mejora de la persistencia, el rendimiento académico y la permanencia de los estudiantes (Barkley & Major, 2020; Coates, Gao, Guo & Shi, 2022; Finn & Owings, 2006; Kuh et al., 2006). El compromiso estudiantil es entendido como un estado y disposición de los estudiantes para abordar sus estudios, así como los esfuerzos que realizan las instituciones para facilitar aprendizajes (Zapata et al., 2018). Incluye la energía, tiempo y esfuerzo que emplean los estudiantes para el logro de sus objetivos, así como los recursos y oportunidades de formación que ofrecen las instituciones (*Ibid.*). Lo anterior puede ser evaluado a través de escalas de medición del tiempo y esfuerzo destinado, a la vez que la frecuencia de ciertas conductas asociadas a responder activamente a tareas y diversas experiencias que impactan sobre los aprendizajes (Chapman, 2002; Mandernach, 2015). El compromiso está mediado por diversas influencias estructurales, interacciones sociales, actividades de aprendizaje y el entorno de aprendizaje institucional y social (Kuh, 2009). Mientras más comprometidos se encuentren los estudiantes dentro de su comunidad de aprendizaje, mayor probabilidad de que canalicen la energía en aprender, obteniendo

resultados a corto y largo plazo (Barkley & Major, 2020; Bond, Buntins, Bedenlier, Zawacki-Richter & Kerres, 2020).

La investigación internacional acerca de experiencia y compromiso estudiantil ha recibido creciente interés, al mismo tiempo que el levantamiento de datos y su uso en la gestión y toma de decisiones en docencia (Bond et al., 2020; Hagel, Carr & Devlin, 2012; Kinzie, Cogswell & Wheatle, 2015; Strydom & Mentz, 2016; Trogden, Kennedy & Biyani, 2022). El uso sistemático de datos en esta materia contribuye a disminuir el abandono, mejorar las tasas de egreso y titulación oportuna y, en general, la experiencia estudiantil a partir de una mayor comprensión de qué es lo que hacen los estudiantes y cómo integrarlos mejor a la experiencia formativa (Arum, Roksa & Cook, 2016). En el largo plazo, la evaluación y análisis de los aprendizajes sirve para generar condiciones para la consolidación de una cultura de planificación y toma de decisiones basadas en evidencia empírica al interior de las universidades (Banta, Pike & Hansen, 2009; Strydom & Mentz, 2016). Además, aporta información que enriquece los datos de indicadores tradicionales de docencia, los que no siempre permiten un real diagnóstico del problema, su comprensión y abordaje (Del Valle & Cumsille, 2019).

El interés por abordar la relación entre la experiencia estudiantil, resultados de aprendizaje y gestión académica e institucional ha sido muy significativo en los países que avanzaron tempranamente en la expansión de sus sistemas de educación superior y, contrariamente, ha estado prácticamente ausente en Chile y en la región hasta hace poco tiempo atrás (Bond et al., 2020; Coates et al., 2022). Ciertamente, el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad ha promovido cambios organizacionales y en la cultura de las universidades, donde la formación y gestión docente ha tendido a profesionalizarse (Lemaitre, Torre, Zapata & Zenteno, 2013), y muchas instituciones han avanzado generando sistemas de información para un mejor conocimiento y gestión de la enseñanza (Casanova Cruz, Miranda Díaz & Yáñez Corvalán, 2021; Grünwald, 2006); no obstante, el desarrollo de modelos válidos y confiables en materia de calidad (Chung, 2010), centrados en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y que permitan retroalimentar el

mejoramiento continuo en la formación, es todavía un desafío en la región (González, 2015).

Los primeros intentos para medir los factores que impactan directamente en el logro de resultados en el aprendizaje se remontan a la primera parte del siglo XX, inspirados por la ciencia de gestión y del uso de tiempo en contextos industriales (Tyler, 1930). Posteriormente, son retomados a partir del estudio de los efectos de la masificación y diversificación (Muscatine, 1968). Los trabajos desarrollados por Tinto (1975) y Kuh (Kuh et al., 2006) fueron muy relevantes para identificar los factores asociados al abandono, mientras que las investigaciones empíricas de Pascarella y Terenzini (2005, 1991), Biggs (1994) y Ramsden (1985) abordaron la responsabilidad de las instituciones de ajustarse a las necesidades de sus estudiantes. Sobre esas bases teóricas se desarrolló el modelo de medición del “compromiso estudiantil” como una alternativa a la evaluación de la experiencia estudiantil (Kuh, 2009).

La Universidad de Indiana desarrolló en 1998 el primer cuestionario basado en esta perspectiva para ser aplicado masivamente (*National Survey of Student Engagement*, NSSE). Aunque originalmente mantenía una estructura asociada al perfil de estudiantes tradicionales, rápidamente evolucionó para responder a una población estudiantil cada vez más diversa y cambiante. Desde 2000, NSSE ha sido aplicada a más de 6,5 millones de estudiantes pertenecientes a 1700 *colleges* y universidades en Estados Unidos y Canadá. Durante las últimas dos décadas, el modelo ha sido adaptado y ajustado para evaluar la experiencia estudiantil en diferentes contextos nacionales y culturales, tales como Australia y Nueva Zelanda (AUSSE), Sudáfrica (SASSE), China (CCSS), Irlanda (ISSE) y el Reino Unido (UKES) (Coates et al., 2022). Corea del Sur, Alemania, Dinamarca y Rusia avanzan en sus propias versiones locales, y existen desarrollos equivalentes en el mundo árabe y el sudeste asiático (*Ibid.*). En Chile, la Encuesta Nacional de Compromiso Estudiantil (ENCE), desarrollada en 2017 (Zapata et al., 2018), emerge inicialmente como una versión adaptada de la NSSE a la realidad del pregrado de las universidades chilenas y, actualmente, se encuentra en su cuarta versión (2022), que aborda necesidades de 18 universidades que actualmente la

aplican. La actual versión de ENCE (2022) mide siete dimensiones asociadas a la experiencia y compromiso estudiantil (y una adicional, en pilotaje), que cubren aspectos asociados al desafío académico, aprendizaje con pares, experiencia con docentes y el ambiente universitario. Además, recoge información descriptiva sobre la caracterización personal y socioeconómica de los estudiantes, junto con información sobre resultados académicos y de sus percepciones acerca del uso del tiempo, expectativas y logros. Levanta también evidencias de ‘prácticas de alto impacto’, que la investigación identifica por su contribución a mejorar el compromiso estudiantil, y, en consecuencia, promueve mejores resultados académicos y una mayor valoración de la vida universitaria (Kuh, 2009). ENCE se aplica anualmente durante el segundo semestre. Permite comparaciones entre diferentes poblaciones estudiantiles dentro de una misma área del conocimiento y entre distintas áreas. Sus resultados se reportan de manera agregada, lo que ha permitido que las universidades puedan hacer ejercicios de *benchmarking* sin entrar en la lógica competitiva de rankings de resultados. Esto ha facilitado que las instituciones participantes compartan experiencias exitosas de aplicación y análisis de resultados, colaborando entre sí, sin temor a comprometer su posicionamiento público.

La información de compromiso estudiantil que aportan estos instrumentos amplía la calidad y pertinencia de los datos de que disponen las universidades. El tipo de información que entrega puede ser fácilmente asimilada por las unidades académicas, lo que aumenta su relevancia (Kinzie, 2011), y su foco en los estudiantes y el aprendizaje permite aproximaciones novedosas y significativas para el mejoramiento situado de la docencia, contribuyendo a comprender mejor la diversidad de experiencias y trayectorias estudiantiles (Barkley & Major, 2020; Kuh, 2009; McCormick, Kinzie & Gonyea, 2013; Trogden et al., 2022; Zepke & Leach, 2010). No obstante, se ha identificado que, si bien la información se encuentra disponible para su uso e incluso hay una percepción de sobreabundancia de esta, los problemas identificados en la literatura respecto de las barreras existentes para su uso también parecen repetirse.

c. Uso de información y organizaciones

La literatura identifica también algunas consideraciones organizacionales asociadas al uso de datos para la gestión y toma de decisiones en el ámbito de educación superior, que se describen brevemente a continuación.

Un primer elemento, básico, se refiere a la fisonomía organizacional y cómo se distribuye el poder. Cuando la estructura es jerárquica y centralizada las prácticas y toma de decisiones se sitúan en cargos e instancias específicas. Por el contrario, cuando el poder está más distribuido y descentralizado se generan prácticas colectivas e influencias recíprocas entre posiciones. Esto es relevante por cuanto debido a ello las prácticas en el uso de información y evidencias varían (Spillane, 2006), presentando un foco de cognición individual y específico, en el primer caso, o bien organizacional e interactivo, en el segundo (Resnick, 1991). Especialmente en universidades complejas, las prácticas organizacionales rara vez obedecen a acciones o estrategias de individuos particulares (por ejemplo, directores, jefes de departamentos, académicos, profesionales), sino más bien a diversas interacciones entre individuos e instancias de toma de decisiones (Spillane, 2006). El empoderamiento necesario para el liderazgo distribuido involucra también proporcionar adecuado entrenamiento, apoyos y recursos, y por cierto asegurar que la información fluya a aquellas instancias de autoridad delegada (Kezar, 2014).

Un segundo elemento tiene relación con el contexto en que los sujetos interpretan la información, condicionando el sentido que se le da al uso de ésta (Spillane, 2006) y a las creencias, valores y normas existentes de una persona u organización (Cronbach et al., 1980). En esta lógica, el uso de la información y las decisiones está influenciado por las relaciones de poder y autoridad (Coburn & Turner, 2011; Kezar, 2014), y tiende a complejizarse según sea el contexto sociocultural y diversidad interna en la organización (por ejemplo, tamaño y diferenciación estructural interna, diversidad de la población estudiantil, variedad de normas e ideologías, prioridades, etc.).

Un tercer elemento está asociado con las capacidades para anticipar, planificar, implementar y sostener iniciativas respondiendo eficazmente a los desafíos, de manera que las decisiones tengan un impacto continuo (Morley, 2004; Webber, 2018). Aquí, el uso de información para la toma de decisiones estratégicas depende de la capacidad de los líderes universitarios de visualizar la organización y sus diversas partes como un sistema complejo e integrado a la vez, que mantiene diversos flujos de información, acciones y bucles de retroalimentación. Dependiendo de cómo se interrelacionan las partes del sistema, los procesos de toma de decisiones pueden alinearse más o menos con la estrategia, comprometiendo su efectividad y sustentabilidad en el tiempo. En esta línea, Toma (2010) reconoce ocho elementos clave que deben interactuar entre sí: el propósito, la estructura, la gobernanza, las políticas, los procesos, la información, la infraestructura y la cultura.

Un cuarto aspecto es la forma en que las instituciones usan los datos, y contribuyen a la toma de decisiones estratégicas. El modelo de progresión analítica, basado en los resultados del *Strategic Data Project* (Universidad de Harvard, 2020), describe un continuo que va desde la creación de informes retrospectivos a modelos de datos que desencadenan intervenciones específicas. Las etapas incluyen: 1) análisis descriptivo, 2) análisis diagnóstico, que busca identificar correlaciones, 3) análisis predictivo, que busca anticipar decisiones futuras sobre comportamientos pasados, y 4) análisis prescriptivo o normativo, que aspira a determinar las acciones que las instituciones podrían adoptar para influir en la conducta de sus estudiantes. A partir de la identificación del nivel en el que se encuentra la institución en este ámbito, es posible inferir el tipo de decisiones estratégicas que realiza y su alcance.

Un quinto elemento se refiere a los procesos para el uso de datos por parte de las universidades. Coburn y Turner (2011) sugieren que es posible distinguir diferentes niveles en los que se espera impactar con el uso de datos: 1) herramientas para promover el uso de datos, como protocolos para el análisis de instrumentos, procesos de recopilación de datos observacionales y sistemas de evaluación formativa; 2) iniciativas integrales de datos que reúnen

múltiples herramientas, procesos y tecnologías, que se refuerzan mutuamente para lograr una mejora sistémica, y 3) iniciativas de política pública y rendición externa de cuentas, que promueven el uso de datos.

Por último, se distingue un sexto aspecto asociado a los resultados que podrían obtenerse del uso de la información y sus propósitos. Se identifican, así, tres resultados potencialmente interrelacionados del uso de datos: 1) relacionados con el aprendizaje de los estudiantes; 2) relacionados con cambios en la práctica docente y administrativa, y 3) que apuntan al cambio organizacional o sistémico (Coburn & Turner, 2011).

3. Objetivos

El objetivo general de este estudio buscó describir buenas prácticas y limitaciones en universidades chilenas respecto del acceso y uso de información sobre experiencia y compromiso estudiantil en la gestión de la docencia, a partir de las percepciones de tomadores de decisiones institucionales y de unidades académicas.

Por su parte, los objetivos específicos fueron:

- a. Diagnosticar el acceso, reportes y flujos de la información sobre experiencia y compromiso estudiantil a nivel de la gestión institucional de la docencia, a partir de las percepciones de tomadores de decisiones institucionales y de unidades académicas.
- b. Identificar buenas prácticas y limitaciones en el uso de la información sobre experiencia y compromiso estudiantil, y su relación con los procesos de gestión institucional de la docencia.
- c. Proponer principios para el acceso y uso de información para la gestión de la docencia en educación superior.

El artículo aborda fundamentalmente los objetivos específicos a y b, y solo preliminar y sintéticamente el objetivo específico c en la sección de discusión y conclusiones.

4. Diseño metodológico

a. Diseño y muestra

Con el objeto de levantar las percepciones de especialistas en universidades chilenas sobre el acceso y uso de información sobre experiencia estudiantil en la gestión del pregrado, se diseñó una metodología de investigación secuencial, de carácter no experimental (Creswell & Plano-Clark, 2011). El diseño consideró el uso de métodos cualitativos (QUAL-QUAL) de generación de información, mediante el uso de entrevistas grupales semiestructuradas y de análisis cualitativo del contenido para el levantamiento y organización de las percepciones de los actores seleccionados.

Al respecto, se desarrollaron entrevistas grupales y análisis de las percepciones en dos grupos de actores: 1) el conformado por aquellos informantes pertenecientes a las unidades responsables de gestionar la ENCE (mayoritariamente en cargos de dirección académica, estudiantil y/o de análisis institucional) y, 2) el compuesto por informantes clave, usuarios de la información sobre estudiantes (por lo general, en posiciones de gestión académica-docente en diversas unidades académicas). Los informantes clave fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, en el primer grupo, y por conveniencia, en el segundo. Los criterios de selección de los informantes clave incluyeron su trayectoria y experiencias en la administración y/o uso de la información de la ENCE en procesos de gestión y administración de la docencia en universidades chilenas. Los informantes fueron seleccionados en una muestra de ocho universidades que tenían al menos tres años de afiliación al proyecto ENCE, al mismo tiempo que representaban parte de la diversidad de las instituciones del CRUCH (universidades estatales y privadas, tanto metropolitanas como regionales, de tamaño grande y mediano, y con diversos niveles de complejidad organizacional). Cabe destacar que el CRUCH reúne a las universidades de mayor trayectoria en el país que, aunque comparten ciertos atributos en términos de calidad, financiamiento y regulación, son muy distintas respecto de su desempeño, organización, cultura y tradiciones (Leihy & Salazar, 2022; López, Rojas, López & Espinoza, 2020).

b. Técnicas de campo y análisis de datos

En el estudio, se realizaron seis entrevistas grupales, que incluyeron un total de 23 informantes claves pertenecientes a ocho universidades del CRUCh. Tres entrevistas se realizaron a grupos conformados por especialistas con afiliación al proyecto ENCE, y tres a informantes claves con experiencia en gestión de la docencia en las universidades de la muestra.

Las entrevistas se desarrollaron en formato *online*, con una estructura de conversación grupal guiada y flexible y con una duración de entre 45 y 90 minutos, en las que se exploraron diversas opiniones y percepciones respecto del uso de los resultados de ENCE en procesos de gestión institucional de la docencia. Cada grupo de discusión estuvo conformado por cuatro a seis informantes clave, buscando heterogeneidad en los tipos de universidades y criterios individuales de los sujetos (sexo, edad, años de experiencia, etc.).

Para las entrevistas se utilizaron técnicas de *focus group* (Krueger, 2014), aplicándose una pauta semiestructurada que incluyó los tópicos de: 1) acceso a la información de estudiantes para la gestión de docencia; 2) difusión y reportes de información sobre experiencia estudiantil, y 3) uso, expectativas y demandas de la información para la gestión de la docencia.

Cabe destacar que, según se avanzó en el desarrollo de las entrevistas, se presentaron tempranamente reiteraciones de las principales observaciones en los tópicos centrales de la pauta, cumpliendo con el criterio de saturación de las percepciones de los informantes y sugiriendo que no era necesario ampliar el trabajo de campo (Krueger & Casey, 2000).

Los grupos focales fueron transcritos y analizados mediante técnicas de análisis de contenido cualitativo, de carácter categorial/temático (Boyatzis, 1998), controlando por los criterios de inclusión de la muestra y considerando la estructura general de las dimensiones abordadas en el guion de entrevista y otras categorías emergentes.

Todo el proceso de recolección y análisis de la información se desarrolló de acuerdo con los protocolos del Comité Ético Científico (CEC) de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

5. Resultados

A continuación, se presentan los principales resultados, estructurados en función de los objetivos del estudio y pauta de entrevistas. Al respecto, se indican aquellas observaciones más recurrentes que encontraron acuerdos generalizados entre los participantes, así como comentarios específicos que ilustran las percepciones y sentidos compartidos.

Un primer acuerdo generalizado se refiere a la amplia existencia y acceso a información acerca del avance curricular de los estudiantes, así como a la creciente sistematización en el levantamiento, procesamiento y difusión de la información estadística general sobre estudiantes.

Las instituciones levantan todo tipo de datos, en particular, aquellos que son los famosos datos duros ‘datos de retención’, de ‘titulación oportuna’, ‘datos de progresión académica’, de suerte tal de no solamente cumplir con los objetivos y los dictámenes provenientes del ministerio, sino también arrojar luz sobre su quehacer y aportar a este ciclo de mejora continua. (Participante 1, U. Estatal Metropolitana)

El desarrollo de los sistemas de información acerca de estudiantes ha tendido a estandarizarse en función de procesos administrativos internos, de mejora continua y demandas de rendición de cuentas externas. Incluye una batería de indicadores asociados a la caracterización socioeconómica y académica de los estudiantes que ingresan, así como respecto de su matrícula, permanencia, progresión, egreso y titulación. Los entrevistados reportan que se ha avanzado mucho en el acceso oportuno y automatizado de estadísticas básicas de los estudiantes, que se recogen periódicamente y se ponen a disposición de las autoridades para la gestión académica.

...tenemos un portal donde está alojada toda la información de docencia de pregrado, retención, titulación, estadísticas de abandono, caracterización estudiantil, evaluación docente, todos los jefes de carrera, autoridades tienen acceso a esa información, la información se actualiza durante el año y eso los están usando mucho para los procesos de mejora continua. (Participante 10, U. Privada Regional)

Adicionalmente, la mayoría de los participantes señala que en sus universidades se recogen abundantes datos sobre estudiantes, mediante encuestas regulares o estudios específicos encomendados por las autoridades universitarias. Por una parte, se destacan varias encuestas que se aplican periódicamente, como la tradicional evaluación docente (la evaluación de los cursos y actividades desarrolladas por los profesores) o la encuesta de satisfacción estudiantil (que mide la percepción de los estudiantes respecto de los servicios y recursos institucionales). También se mencionan encuestas de más reciente desarrollo, como las de egresados, profesores o empleadores, y cuestionarios a estudiantes que abandonan o que recientemente se han empleado. Varios de estos instrumentos se han introducido en respuesta a necesidades de información para la evaluación y gestión de procesos, y para reporte externo. Por otra parte, se han incorporado estudios asociados a temas emergentes y de creciente interés público que las universidades incorporan a su agenda de trabajo, levantando diagnósticos que les permitan enfrentar de mejor manera desafíos emergentes, entre los que destacan necesidades de apoyo estudiantil, salud mental, violencia, inclusión, género e integridad académica.

La encuesta de evaluación docente de final de semestre, pero también hemos avanzado en la encuesta temprana de los cursos, como una evaluación intermedia que se hace a los estudiantes como un mecanismo interesante. (Participante 5, U. Privada Metropolitana)

... uno tiene encuestas docentes, de titulados, diagnósticos institucionales, la encuesta de salud mental que hacemos con la DAE. (Participante 3, U. Estatal Regional)

Las encuestas se desarrollan con cierta periodicidad y se han ido articulando a necesidades específicas de información en procesos de evaluación, planificación y/o rendición de cuentas. Sin embargo, aquellas realizadas esporádicamente o que emergen en el contexto de temas específicos tienen un carácter preferentemente exploratorio, de diagnóstico, levantando antecedentes para informar a las autoridades o grupos de tarea a cargo de estas temáticas y desafíos.

Los informantes reportan que el levantamiento y organización de la información sobre estudiantes se desarrolla habitualmente de modo centralizado y en las unidades de gestión institucional. Ocasionalmente, en algunas universidades de mayor tamaño, la información se levanta también en las unidades académicas, cuando existen capacidades instaladas. En cualquier caso, la tendencia ha sido profesionalizar unidades especializadas en la dirección central de las universidades, responsables de generar y reportar la información a diversos usuarios. Es frecuente que coexistan iniciativas para levantar información en distintas instancias. En los grupos focales se plantearon diversos esfuerzos para coordinar el trabajo en esta materia, que tiende a ser más articulado entre unidades centrales; cuando la información se levanta en las unidades académicas descentralizadas, rara vez parece fluir y compartirse con las instancias centrales.

Tenemos un calendario de evaluaciones que se hace anualmente... se presenta a los decanos y se manda a los directores de escuela...
(Participante 11, U. Estatal Regional)

Todos nuestros procesos de pregrado han emanado desde la operación de datos y nos integramos con análisis institucional, y hoy existe una cosa que se llama (NOMBRE SISTEMA). (Participante 2, U. Estatal Metropolitana)

El trabajo de recolección y organización de la información es desarrollado habitualmente por las vicerrectorías académicas o de pregrado, unidades de Análisis Institucional, direcciones de Planificación o de Evaluación, con variados niveles de coordinación. La creciente complejidad de los sistemas de información ha llevado

a generar mecanismos de coordinación institucional, desde aquellos más básicos, como la definición de calendarios de recolección de información, reuniones o jornadas en las que se planifican los procesos de levantamiento y difusión de la información, hasta sistemas más complejos de gobierno de datos o sistemas integrados, con instancias integradas de dirección y difusión (sistemas y portales).

En su mayoría, se reconoce que el levantamiento de información, indicadores y mediciones se realiza en contextos de procesos específicos de gestión estudiantil y de docencia, muy alineados con los mecanismos de aseguramiento de la calidad (acreditación institucional y de programas). En este sentido, la profesionalización y esfuerzos destinados a la generación y organización de información está directamente relacionada con el logro de resultados en procesos específicos de carácter académico (admisión, avance curricular, titulación, etc.), o bien de gestión institucional (planificación académica, evaluación curricular, evaluación de académicos o procesos de acreditación, entre los más importantes).

Como buena práctica... realizamos jornadas para los resultados de los diagnósticos, indicadores de progresión y logro con los jefes y directores de escuela, pero también hacíamos jornadas anuales con los comités curriculares que utilizan fuertemente esta información. (Participante 7, U. Estatal Regional)

...efectivamente, utilizamos datos para el proceso de autoevaluación de la carrera que tuvimos recién porque estábamos en proceso de certificación de la calidad interna. (Participante 14, U. Privada Metropolitana)

La información disponible es puesta al servicio de procesos específicos, pero también para promover el mejoramiento de la gestión en las unidades académicas. Así, se mencionan esfuerzos para compartir la información con diversas instancias de toma de decisiones, aunque la percepción de los entrevistados es que dicha información es poco utilizada en la gestión interna y más bien se orienta a sostener los procesos de evaluación con fines de acreditación.

Todos estos levantamientos de información la compartimos con nuestros comités curriculares, pensando en implementación de programas de atención preferencial (...) en el desarrollo de la docencia, en la evaluación de nuestros currículos y en la planificación. (Participante 7, U. Estatal Regional)

...hay una subutilización del dato... a las carreras llega mucha información, sobre todo, lo que tiene que ver con los procesos de acreditación. (Participante 3, U. Estatal Regional)

Respecto del acceso, reportes y flujos de información sobre experiencia estudiantil, ENCE aparece recientemente como un instrumento que proporciona información útil y de calidad, con un claro foco en los estudiantes y su experiencia. Se trata de un instrumento que levanta antecedentes que antes no estaban disponibles en las universidades y que ofrece información clave para comprender mejor la experiencia estudiantil, promover su mejoramiento y cruzar con otras fuentes de datos disponibles institucionalmente, modelando variables individuales y de contexto, con resultados de aprendizaje.

...es un buen instrumento, que nos da una buena información que no nos dan otros instrumentos. (Participante 4, U. Estatal Regional)

ENCE puede ser una punta de lanza para humanizar el trabajo con los estudiantes. (Participante 2, U. Estatal Metropolitana)

ENCE significa la posibilidad de triangular la información. (Participante 1, U. Estatal Metropolitana)

ENCE proporciona evidencias sobre asuntos de interés que han estado presentes en la discusión sobre gestión académica y estudiantil, pero sin contar anteriormente con el beneficio de la información. Permite documentar la experiencia y perfiles estudiantiles, atendiendo a temas relevantes de género, inclusión, bienestar, uso del tiempo, etc.

Hay muchas cosas que entrega la ENCE que reflejan las realidades de las universidades y que nos sirven para establecer ideas que existían, pero ahora con datos. (Participante 10, U. Privada Regional)

...también a la ENCE se le ha ido sacando jugo en aristas de género, inclusión, eso sirve para ver los múltiples usos que pueda tener, o de áreas de conocimiento. (Participante 6, U. Privada Metropolitana)

Si bien los antecedentes proporcionados por ENCE se mantienen parcialmente integrados a los sistemas de información existentes en las universidades, no fue posible encontrar que la información sobre experiencia estudiantil y los indicadores de compromiso estén asociados a procesos específicos de gestión académica o docente. Más bien, se reportan experiencias de integración de la ENCE como un insumo estratégico para la dirección central, decanos y directores, que permite triangular información y proyectar desafíos. Por su parte, se destacan casos en los que simplemente no ha sido integrada y, aunque se reconoce su valor y relevancia como un insumo importante, es poco utilizada.

...el aporte de la ENCE a los procesos de gestión (...) depende mucho de quién canaliza la información, ya que muchas veces queda arriba y no baja, y esto podría ser un tremendo aporte. (Participante 20, U. Privada Regional)

Una toma de conciencia a nivel de autoridades institucionales respecto de la importancia de uso que se le puede dar a la información ENCE para que desde las autoridades y de quienes toman las decisiones se pueda bajar esta información. (Participante 12, U. Estatal Regional)

La incorporación de ENCE en las universidades se basó en la importancia de generar información de calidad sobre la experiencia estudiantil, mucho más allá de las estadísticas de matrícula y caracterización. Los participantes están conscientes del valor de contar con un conjunto amplio de indicadores asociados a la experiencia en diversos ámbitos de la vida de los estudiantes, así como sus percepciones respecto del uso del tiempo y aprovechamiento de las oportunidades formativas que se les ofrecen.

...todos estos datos nos hacen tomar en cuenta aquellos aspectos blandos de las intervenciones, mucho énfasis en los apoyos psicológicos, mucho énfasis también en programa que diversifiquen la experiencia

de los estudiantes y complementarios de otras encuestas (y estudios).
(Participante 1, U. Estatal Metropolitana).

De la información que proporciona ENCE se valora la diversidad de factores asociados a la experiencia estudiantil, que permite dar cuenta de aspectos a nivel agregado (las dimensiones del compromiso estudiantil) y desagregado (cada ítem que las integra), abriendo numerosas posibilidades de análisis y perspectivas.

El cruce de la información sobre experiencia estudiantil con variables de caracterización y de resultados académicos aparece como un asunto clave para comprender mejor los diversos perfiles de estudiantes y diseñar planes de mejoramiento de la formación. Además, se valora muy positivamente la posibilidad de realizar comparaciones o *benchmarking*, que permite contextualizar y dar mayor sentido a la información obtenida institucionalmente.

Y no solo necesitamos los datos puntuales, sino que además este benchmark que se genera con las otras instituciones y la conversación finalmente es tan rica como la gestión que se hace a partir de esta información. (Participante 2, U. Estatal Metropolitana)

Mientras que el uso de *benchmarks* generales no es particularmente atractivo, las comparaciones más específicas, por segmentos de estudiantes, cohortes, áreas o carreras, tipos de instituciones, etc., resultan de especial interés.

Hasta la fecha, ENCE es una encuesta aplicada y llevada adelante por las vicerrectorías académicas de pregrado, direcciones de pregrado/docencia, unidades de asuntos estudiantiles, etc., y las unidades especializadas en gestión de la información colaboran ocasionalmente con dichos esfuerzos. La impresión es que las unidades responsables de la gestión docente y estudiantil reconocen la importancia de ENCE, aunque no necesariamente la asocian a procesos específicos de administración institucional o rendición de cuentas. Se trata de un esfuerzo importante de universidades, desplegado fundamentalmente en los niveles centrales de gestión de la docencia.

... además del trabajo que pueda hacer la unidad de análisis institucional o la dirección de planificación, la propia vicerrectoría académica los últimos años ha instalado sus encuestas y sus propios análisis de datos con un equipo también pequeño dedicado a estos temas. (Participante 4, U. Estatal Regional)

La ENCE lo que ha hecho es reforzar algunas presunciones, darle validez empírica y, en función de aquellas, mejorar los programas que tenemos en oferta desde la vicerrectoría académica para los estudiantes. (Participante 1, U. Estatal Metropolitana)

Por su parte, el acceso y difusión de la información de la ENCE es muy variado, desde aquellas universidades en las que prácticamente no se comparte la información más allá de las instancias responsables, hasta aquellas que han realizado esfuerzos por compartirla, pero sin claridad sobre sus alcances.

...nos falta poder evidenciar y comprobar si efectivamente a nivel institucional se está haciendo o no uso, porque tal vez nosotros no lo sepamos. (Participante 12, U. Estatal Regional)

...yo desconozco si la unidad que está a cargo en la universidad da a conocer los datos, si le mandan la información a nivel de decanatura, y si después eso no baja (a los profesores y responsables de la docencia en las unidades académicas). (Participante 23, U. Privada Metropolitana)

...la principal brecha sería el acceso a la información, porque la información es muy potente, pero la pregunta es ¿dónde queda? Nosotros conocemos nuestra universidad y sabemos que las cosas cuesta que bajen. (Participante 20, U. Privada Regional)

Pese a los esfuerzos realizados, las dificultades para difundir la información levantada por la ENCE desde las direcciones a las unidades académicas son frecuentes. Se mencionan problemas en los canales de comunicación, pero especialmente su oportunidad y temporalidad. En efecto, las unidades académicas y tomadores de decisiones requieren de información a tiempo, ajustada al tipo de procesos y a la agenda de trabajo que llevan adelante. La información

generada por ENCE presenta desfases temporales, por tratarse de antecedentes cuyos resultados demoran varios meses en estar disponibles.

Las grandes brechas que veo son la temporalidad, oportunidad de la información para tomar las medidas y la utilización finalmente en el tema práctico por las unidades académicas, y el trabajo que debemos hacer desde la vicerrectoría académica para que ese trabajo sea coordinado y se utilice con el mismo nivel de profundidad. (Participante 7, U. Estatal Regional)

Cuando nos llega la información, sabemos que nosotros cometemos errores en entregar más tarde, pero también tenerla oportunamente (...). Porque pasa mucho tiempo desde que aplicamos la ENCE hasta que podemos mostrar resultados y se pierde este flujo de ir contándole a la universidad lo que está pasando. (Participante 10, U. Privada Regional)

El desafío de contar con información de calidad sobre la experiencia estudiantil es ciertamente complejo. Por una parte, existen dificultades para levantar antecedentes y aplicar encuestas entre los estudiantes, dada la cantidad de estudios que simultáneamente se realizan y el poco interés de los estudiantes por responder.

(Se requiere de mayor) coordinación institucional para no bombardear al estudiante con instrumentos ni otros procesos que no son necesariamente instrumentos o recogida de datos, pero que el estudiante esté lo más liberado posible para responder (...la) ENCE. (Participante 8, U. Privada Regional).

...la brecha que es la tasa de respuesta, sin duda... hay cierta resistencia de los estudiantes a responder una encuesta, pero también a nivel institucional entiendo que se focalizan los esfuerzos en las encuestas que ya existen. (Participante 16, U. Privada Metropolitana)

Por otra parte, las capacidades internas de análisis son limitadas, obteniéndose, en general, aproximaciones descriptivas de los resultados, que no profundizan sobre un diagnóstico suficientemente integrado. En este sentido, aunque la información

es de interés, no se logra el impacto y apropiación de los datos por parte de los tomadores de decisión.

Otro factor tiene que ver con el tipo de informe (...) nosotros hemos hecho puro informe descriptivo y poco cruce con otras variables. (Participante 11, U. Estatal Regional)

... nosotros emitimos un informe de cada una de las aplicaciones (de ENCE) bastante descriptivo también, pero queda en vicerrectoría. No tenemos la facultad (capacidades) para extender más allá la información y trabajar con esos datos. (Participante 12, U. Estatal Regional)

Aunque la experiencia acumulada respecto del uso de información sobre experiencia estudiantil es aún muy limitada, se destacan algunas buenas prácticas y aprendizajes. En principio, el uso de la información se encuentra limitado a la estructura organizacional y unidades responsables de llevar adelante la iniciativa. La sobrecarga de trabajo, las restricciones de recursos y las insuficientes capacidades son ciertamente asuntos que limitan el aprovechamiento de la información de ENCE. Por otra parte, existe un convencimiento de la importancia de levantar antecedentes sobre los estudiantes, poniendo un foco particular en su experiencia y aprendizaje. La novedad de la perspectiva y riqueza de la información son aspectos que las instituciones valoran y sugieren que contribuyen a focalizar la discusión en torno a factores críticos asociados al aprendizaje.

En los grupos focales se relevan diversos ejemplos respecto del uso de la información sobre experiencia estudiantil, particularmente en contextos situados y acerca de materias que son de preocupación e interés institucional. La clave para conectar la información al uso de la misma pareciera ser su carácter estratégico, esto es, el 'para qué' de la información. Cuando se logra asociar ítems específicos de la ENCE a ciertos procesos o temáticas, resulta particularmente útil para promover procesos de toma de decisiones informados. El uso del tiempo en pandemia, las diferencias en la participación entre hombres y mujeres, los modos de interacción de estudiantes no

tradicionales o minorías, el aprovechamiento de los programas de apoyo de estudiantes con necesidades, etc., son materias en las que las universidades han utilizado la información de ENCE, conectando experiencia estudiantil y logro de resultados.

...hoy está el tema de salud mental universitaria, yo creo que no hay nada que nos ayude a iluminar estos problemas excepto la ENCE (...) cómo mejorar la docencia, esta idea de que tenemos los indicadores tradicionales de docencia, medición de los síntomas, pero no un diagnóstico del problema, y la ENCE entrega más elementos de diagnóstico. (Participante 13, U. Privada Regional)

...estamos trabajando información asociada a ENCE y a otras evidencias en general en el comité curricular, es decir, más que a equipos directivos o de la subdirección en particular, el comité curricular es el espacio porque además tenemos representantes de los estudiantes, (...) este tipo de información se analiza, se discute y se proyectan decisiones (...) además, está asociado a un indicador del plan de mejora de la escuela. (Participante 14, U. Privada Metropolitana)

Un mayor uso de la información de ENCE pasa ciertamente por lograr que esté disponible para los tomadores de decisiones, particularmente aquellos que gestionan la docencia, tanto central como descentralizadamente. Al respecto, en el estudio se mencionan diversos mecanismos de difusión de la información, mediante reportes —generales, de alcance institucional o específicos, centrados en carreras o facultades—, en reuniones de los consejos de decanos o bien en jornadas con las unidades académicas o comités curriculares. La difusión de información parece ser tan relevante como su discusión y análisis colectivo por parte de quienes tienen la responsabilidad de gestionar la docencia. Por otra parte, el ajuste de los formatos a las necesidades de los usuarios y procesos de gestión es crítico, por lo que los informantes relevan la importancia de avanzar en mecanismos de difusión flexibles, que puedan ajustarse adecuadamente al tipo de preocupaciones e intereses de los tomadores de decisiones.

Yo creo que facilitaría mucho que (...) tuviéramos ciertos formatos tipo de informes (...). donde cada institución los corra con sus datos,

formatos de informes de visualización de datos. (Participante 11, U. Estatal Regional)

...para que la información se utilice debería ser información precisa, (...) es decir, mientras tenga una reportería lo más corta posible (...) pero si quieres que esta info sea leída, tomen decisiones al respecto, claro requerirían o facilitaría tener reportes mucho más breves respecto a la tendencia, tips informativos respecto a quienes quieres que utilicen la info. (Participante 3, U. Estatal Regional)

En cualquier caso, la calidad de la información es también un problema a la hora de su uso. Es clave contar con muestras representativas, sin sesgos, y bases de datos que conecten adecuadamente la información sobre experiencia estudiantil a los antecedentes académicos y de caracterización de los estudiantes. Los participantes plantearon una serie de prácticas para promover la aplicación y logro de muestras representativas. Resulta indispensable lograr el compromiso de los estudiantes mediante campañas de difusión, diálogo con representantes estudiantiles, apoyo de los directores de carrera, entre muchas otras estrategias. Para enfrentar las crecientes dificultades en obtener datos válidos, las universidades valoran el intercambio de experiencias y red de colaboración que se produce entre los representantes institucionales que participan del proyecto.

...a propósito del incentivo de la respuesta, donde usamos cheques Sodexo (...) quienes participan de las respuestas entran a un sorteo, se hace una actividad virtual y se aprovecha el espacio para presentar otras cosas que son interesantes para algunas direcciones. (Participante 3, U. Estatal Regional)

Entiendo que hay incentivos involucrados inclusive, lamentablemente se tiene que llegar a ese mecanismo para que se mejore la tasa de respuesta. (Participante 16, U. Privada Metropolitana)

...trabajar más directamente con las autoridades de cada facultad y enfocarnos así con cada uno de los decanos y sus directivos para poder tener una mayor tasa de respuesta. (Participante 17, U. Estatal Regional)

Un factor relevante, para avanzar más decididamente en esta materia, es la reciente incorporación explícita del compromiso estudiantil asociado a los procesos y resultados de la enseñanza y aprendizaje en los criterios de evaluación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile, 2020). En las entrevistas se planteó la importancia de documentar correctamente cómo los estudiantes experimentan su vida estudiantil y se comprometen con un conjunto de oportunidades de aprendizaje. La ENCE reporta variados indicadores al respecto, que son de utilidad para responder a las exigencias de acreditación, pero también proporcionan elementos de juicio y medición de prácticas de alto impacto que permiten a las instituciones considerar acciones concretas para promover el compromiso estudiantil en el tiempo.

...creo que es muy relevante para la institución en el marco del mejoramiento continuo de acreditación o certificación de carrera, pero también en lo institucional. Para nosotros es un insumo muy relevante para nuestra acreditación institucional. (Participante 7, U. Estatal Regional)

Lo del benchmarking lo utilizamos bastante para otros indicadores, pensando en los procesos de acreditación (...) lo ponemos dentro del reporte general de la universidad con algunos comparativos respecto a lo que ha pasado y cómo se comporta la Universidad. (Participante 3, U. Estatal Regional)

El uso de la información de ENCE parece estar íntimamente asociado a la gestión de procesos, así como también al liderazgo y a una cultura institucional de evaluación de la calidad. Aunque aún hay mucho por avanzar en el uso de evidencias para la gestión docente, se destacan esfuerzos concretos en alinear mejor ciertos aspectos de la experiencia estudiantil al aprendizaje, considerando los modelos educativos institucionales. La revisión de los proyectos educativos incorporando indicadores sobre experiencia estudiantil son relevantes para promover el quehacer docente y el logro de objetivos de formación. La conexión entre evidencias de la ENCE y la planificación institucional es también una manera de poner en el centro de atención a los estudiantes y su aprendizaje, al mismo

tiempo que monitorear la calidad de la formación en un contexto institucional específico.

Todos los modelos educativos proclaman o consagran la centralidad del estudiante en los procesos de formación, pero finalmente qué significa eso (...) el tremendo desafío es efectivamente actuar conforme al dato en busca de mejores indicadores en (este) ámbito. (Participante 1, U. Estatal Metropolitana)

...los diagnósticos institucionales, la encuesta de percepción de la docencia, de titulados, ENCE, son nuestros instrumentos de seguimiento anual del modelo educativo y evaluación de nuestros indicadores respecto a su implementación. Es un complemento que nosotros utilizamos para hacer el seguimiento y evaluación de forma objetiva y poder plantear mejoras y actualización del modelo educativo, y el plan de desarrollo institucional. (Participante 7, U. Estatal Regional)

En las entrevistas, los participantes compartieron sus percepciones respecto de la importancia de avanzar significativamente en una cultura de la evaluación, centrada en información acerca de los estudiantes y su aprendizaje. La ENCE contribuye en dicha dirección, proporcionando antecedentes de gran valor y abriendo un debate institucional y público al respecto.

6. Discusión

Durante las últimas décadas, las instituciones de educación superior han destinado importantes esfuerzos para formar a una población estudiantil cada vez más numerosa y diversa (Ewell & Jones, 1996; González, 2015; Ramsden, 1985). Los mecanismos de aseguramiento externo de la calidad han presionado por generar más y mejor información para la toma de decisiones, fomentando la profesionalización de la gestión docente (Chung, 2010; Lemaitre et al., 2013; Williams, 2014). En un contexto de variados instrumentos de recolección de información, ENCE se caracteriza por su propósito de documentar ampliamente quiénes son y qué hacen los estudiantes en el contexto de su formación. Su foco está en diversas dimensiones de la experiencia estudiantil y su relación con el logro de aprendizajes.

El desafío es no solo el levantamiento de datos, sino que su análisis y uso de información y evidencias para la gestión y enriquecimiento de la formación de los estudiantes (Jankowski, 2021). En este estudio recogimos las percepciones de especialistas de universidades chilenas que participan en el proyecto ENCE, a propósito de sus esfuerzos en la producción, acceso, difusión y uso de información acerca de experiencia estudiantil en procesos de gestión de la docencia.

Crecientemente, un conjunto importante de universidades ha comprendido la relevancia de los datos e información que genera la ENCE, toda vez que conecta la caracterización de los estudiantes con la percepción de su experiencia en diversas áreas de la vida estudiantil, permitiendo relacionarla también con el logro de objetivos de aprendizaje. Su foco en los estudiantes y el aprendizaje posibilita aproximaciones significativas para el mejoramiento de la docencia, promoviendo una mejor comprensión de la diversidad de experiencias y trayectorias estudiantiles (McCormick et al., 2013; Kuh, 2009; Zepke & Leach, 2010). Su uso sistemático posibilita contribuir a la permanencia, a partir de una mejor comprensión de qué es lo que hacen los estudiantes y cómo integrarlos mejor dentro de la experiencia formativa (Arum et al., 2016). A su vez, la información recogida puede facilitar una mejor inversión de tiempo y recursos de las instituciones, fortaleciendo el impacto de los cursos y programas universitarios (Kuh et al., 2014; Kuh et al., 2015). ENCE mide un conjunto de “prácticas de alto impacto”, que se recogen con el objetivo de estimular el compromiso estudiantil y enriquecer la formación universitaria (Kuh, 2009). En el largo plazo, la evaluación y análisis de la experiencia y su relación con los aprendizajes de los estudiantes tiene la perspectiva de contribuir a generar las condiciones para la consolidación de una cultura de evaluación y gestión de la docencia basada en evidencia empírica en las universidades (Banta et al., 2009; Strydom & Mentz, 2016).

Con todo, existen diversas dificultades y problemas para pasar del levantamiento de datos a la generación de información, accesible y pertinente para su uso intensivo en procesos de gestión de la docencia. Muchas veces, la presión por la generación de información responde más bien a lógicas de cumplimiento a requerimientos externos que

a un proceso de desarrollo y aprendizaje interno. Existe un gran avance y profesionalización de unidades de análisis institucional y de evaluación que centralizan el levantamiento y procesamiento de la información, pero no siempre la difunden ni promueven su uso permeando a la institución en sus diversos niveles de gestión.

La conexión entre las direcciones de la administración central y las unidades académicas y profesores, el acceso y visualización flexible de la información, las capacidades de análisis y evaluación, así como la incorporación en las agendas de trabajo, procesos específicos y modelos educativos son algunos de los elementos más relevantes para avanzar en una agenda sustentable de mejoramiento de la calidad de la información al servicio de la gestión docente y que responda a las necesidades de los tomadores de decisiones.

Existe también un conjunto amplio y complejo de materias en la gestión de la docencia que requiere de información clara, sistemática y accesible. En efecto, los procesos de gestión operativa del currículum, su evaluación y monitoreo de las líneas de formación, evaluación de los servicios de apoyo y acompañamiento al estudiante, fomento de prácticas docentes efectivas y otras materias propias del quehacer docente, son cuestiones en las que la ENCE puede contribuir (Salazar, Zapata & Leihy, en prensa). Asimismo, la colaboración interinstitucional e intercambio de experiencias entre universidades promueve el uso y ajuste de prácticas en diversos contextos institucionales.

Este estudio ha identificado diversas dificultades y limitaciones —al mismo tiempo que buenas prácticas y potencialidades— en el acceso y uso de la información sobre experiencia y compromiso estudiantil para contribuir al mejoramiento de la gestión de la docencia.

Las universidades que participan de la ENCE han inaugurado una línea de trabajo destinada no solo a levantar información, sino que a promover colaborativamente su uso contextualizado e impacto sobre la gestión de la docencia basada en evidencias. De este estudio es posible levantar algunas orientaciones y aprendizajes generales

en esta dirección. Se trata de diversas materias que requieren de un análisis específico, pero que, sin embargo, ofrecemos en este artículo de un modo sintético como una contribución al debate.

1. La generación y uso de información sobre la experiencia y compromiso de los estudiantes es un desafío que demanda un esfuerzo colectivo e institucional, y que requiere ser trabajado de manera sistémica al interior de las universidades, compartiendo perspectivas, procesos y sus resultados.
2. El levantamiento y uso de información necesita organizarse teniendo siempre presente su propósito final, apalancando los esfuerzos y multiplicando sus beneficios.
3. Es importante conectar la generación, análisis y difusión de la información con la toma de decisiones en gestión de la docencia, innovación y prácticas de formación.
4. Es relevante compartir los procesos y hacer partícipes de los resultados a los usuarios de la información: comunidad universitaria, actores y redes sectoriales, y gestores de políticas públicas de educación superior. La información generada debe estar fácilmente disponible para los tomadores de decisiones en diversos niveles de gestión, lo que requiere de estrategias de difusión y visualización de datos suficientemente flexibles, que puedan ajustarse a variadas necesidades simultáneamente.
5. La difusión de información sobre la experiencia y compromiso de los estudiantes es tan relevante como la discusión que ella genera, por lo que se debe apuntar no solo a reportar resultados sino a levantar nuevas preguntas a partir de su análisis.
6. Una mejor gestión de la información y promoción de sus usos requiere su apropiación en profundidad, para lo cual las comunidades de aprendizaje y la colaboración interinstitucional son estrategias efectivas.
7. La vinculación de la información sobre experiencia estudiantil con otros antecedentes y procesos de gestión institucional multiplica sus usos, por lo que se debe promover la sinergia de los sistemas de información y equipos de trabajo.
8. La posibilidad de realizar comparaciones o *benchmarking* con el conjunto del sistema, global o por segmentos más específicos,

- contribuye a contextualizar, valorar y potenciar el uso de la información disponible.
9. Para mantener un sentido de cooperación y no competencia se requiere restringir la posibilidad de hacer rankings, que distorsionan los fines de la información y entorpecen la colaboración interinstitucional.
 10. La creciente dificultad en la obtención de datos proporcionados por los estudiantes requiere de innovación, foco, coordinación y nuevas estrategias sustentables para el levantamiento de datos.
 11. El factor tiempo juega un papel fundamental en los procesos de recolección, análisis y uso de la información, por lo que la periodicidad, estabilidad y oportunidad son factores críticos.
 12. Enmarcar conceptualmente los datos sobre experiencia y compromiso estudiantil en función de los propósitos y modelo educativo, permite contextualizarlos y darle sentido estratégico, aportando a una cultura de la evaluación y monitoreo del desarrollo institucional.
 13. Los esfuerzos en la generación de datos sobre experiencia y compromiso estudiantil debieran considerar el cierre del círculo de la gestión de la calidad, esto es, no solo promover el uso de la información, sino que fundamentalmente su impacto en acciones de mejoramiento continuo y su monitoreo permanente.

Conectar la experiencia estudiantil al quehacer formativo en nuestras universidades y contribuir al mejoramiento de la calidad requiere avanzar en una cultura de la gestión basada en evidencias y orientada a la mejora continua. Estas orientaciones pueden aportar en dicha dirección, a la vez que abren nuevos desafíos en términos de gestión y nuevas capacidades de análisis e integración organizacional. La investigación y experiencia internacional contribuye aportando políticas y prácticas en la materia, pero también el aprendizaje acumulado en la red de universidades del CRUCH que participan de la ENCE en Chile proporciona una rica discusión contextualizada de un conjunto de esfuerzos que ciertamente será preciso continuar profundizando y sistematizando.

Referencias

- Argyris, C.; Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Arum, R., Roksa, J. & Cook, A. (2016). *Improving quality in American higher education: Learning outcomes and assessments for the 21st century*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Banta, T. W., Pike, G. R. & Hansen, M. J. (2009). The use of engagement data in accreditation, planning and assessment. In R. M. Gonyea & G. D. Kuh (Eds.), *Using NSSE in institutional research*. New directions for institutional research series, no. 141 (pp. 21-34). San Francisco: Jossey-Bass.
- Barkley, E. F. & Major, C. H. (2020). *Student engagement techniques: A handbook for college faculty*. New York: John Wiley & Sons.
- Biggs, J. B. (1994). *Approaches to learning: Nature and measurement of the International Encyclopedia of Education* (2a. ed.), Vol 1 (pp. 319-322). Oxford: Pergamon Press.
- Bond, M., Buntins, K., Bedenlier, S., Zawacki-Richter, O. & Kerres, M. (2020). Mapping research in student engagement and educational technology in higher education: A systematic evidence map. *International journal of educational technology in higher education*, 17(1), 1-30.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oak, USA: Sage.
- Bradley Jr, A. P. & Blanco, C. D. (2010). Promoting a culture of student success: How colleges and universities are improving degree completion. Southern Regional Education Board.
- Casanova Cruz, D., Miranda Díaz, C. & Yáñez Corvalán, A. (2021). Sistema de alerta temprana: Centinela, una experiencia para la retención estudiantil en la Universidad Católica de la Santísima Concepción. *Calidad en la Educación*, (55).
- Chapman, E. (2002). Alternative approaches to assessing student engagement rates. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 8(1), 1-10.
- Chung Sea Law, D. (2010). Quality assurance in post-secondary education: the student experience. *Quality Assurance in Education*, 18(4), 250-270.
- CNA-Chile. (2020). *Criterios y Estándares de Calidad para la Acreditación Institucional del Subsistema Universitario*. Comisión Nacional de Acreditación. Recuperado de: <https://www.cnachile.cl>

- Coates, H., Gao, X., Guo, F. & Shi, J. (Eds.). (2022). *Global student engagement: Policy insights and international research perspectives*. NY: Asian Higher Education Outlook, Routledge.
- Coburn, C. E. & Turner, E. O. (2011). Research on data use: A framework and analysis. *Measurement: Interdisciplinary Research & Perspective*, 9(4), 173-206.
- Coughlin, M. (2014). *Engaging Evidence: How Independent Colleges and Universities Use Data to Improve Student Learning*. Washington, D.C., United States: Council of Independent Colleges.
- Creswell, J. W. & Plano-Clark, V. L. (2011). *Designing and constructing mixed research methods*. (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, R. D., Hornik, R. C., Phillips, D. C. & Weiner, S. S. (1980). *Toward reform of program evaluation* (p. 3). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Del Valle R., & Cumsille, B. (2019). Encuesta nacional de compromiso estudiantil (ENCE) como aporte a la gestión institucional para la prevención del abandono y el rezago universitario. *Memorias IX Conferencia internacional CLABES*, (pp. 1321-1331). Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/issue/view/122>
- Ewell, P. & Jones, D. (1996). *Indicators of 'good practice', in undergraduate education: A handbook for development and implementation*. Boulder, Colorado: National Center for Higher Education Management.
- Ferreira, S. A. & Andrade, A. (2016). Academic analytics: Anatomy of an exploratory essay. *Education and Information Technologies*, 21(1), 229-243.
- Finn, J. D. & Owings, J. (2006). The adult lives of at-risk students the roles of attainment and engagement in high school. *Statistical analysis report*. Washington, DC: U.S. Department of Education.
- González, C. (2015). Perspectivas y desafíos de la docencia en la educación superior chilena. En: A. Bernasconi (Ed.). *La educación superior en Chile. Transformación, desarrollo y crisis*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Estudios de políticas y prácticas en Educación.
- Grünewald, I. (2006). Experiencia de la Universidad del Bío-Bío en el desarrollo de un sistema de gestión integrado en información universitaria. *Calidad en la Educación*, (24), 235-246.
- Hagel, P., Carr, R. & Devlin, M. (2012). Conceptualising and measuring student engagement through the Australasian Survey of Student

- Engagement (AUSSE): a critique. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 37(4), 475-486.
- Hutchings, P., Kinzie, J. & Kuh, G. D. (2015). Evidence of student learning. In: G. D. Kuh, S. O. Ikenberry, N. A. Jankowski, T. R. Cain, P. T. Ewell, P. Hutchings & J. Kinzie (Eds.). *Using evidence of student learning to improve higher education*. National Institute for Learning Outcomes Assessment. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Wiley.
- Ifenthaler, D. & Yau, J. Y. K. (2020). Utilising learning analytics to support study success in higher education: a systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 68 (1961-1990).
- Ikenberry, S. & Kuh, G. (2015). *Using evidence to make a difference*. National Institute for Learning Outcomes Assessment (NILOA). Urbana, IL: University of Illinois and Indiana University.
- Jankowski, N. A. (2021). *Evidence-based storytelling in assessment*. Urbana, IL: University of Illinois and Indiana University, National Institute for Learning Outcomes Assessment. Retrieved from: <https://www.learningoutcomesassessment.org/evidence-based-storytelling/>
- Jenkins, D. & Kerrigan, M. R. (2009). *Faculty and administrator data use at Achieving the Dream colleges: A summary of survey findings*. New York, NY: Community College Research Center.
- Kezar, A. (2014) *How Colleges Change: Understanding, Leading, and Enacting Change*. New York & London: Routledge.
- Kinzie, J. (2011). *Using student engagement results to assess and improve educational quality*. Ponencia presentada en el Higher Learning Commission Annual Conference, Chicago, IL. Abril.
- Kinzie, J., Cogswell, C. A. & Wheatle, K. I. (2015). Reflections on the state of student engagement data use and strategies for action. *Assessment Update*, 27(2).
- Krueger, R.A. & Casey, M.A. (2000) *Focus groups: A practical guide for applied research*. (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuh, G. D. (2009). The national survey of student engagement: Conceptual and empirical foundations. *New directions for institutional research*, 141, 5-20.
- Kuh, G. D., Ikenberry, S. O., Jankowski, N. A., Cain, T. R., Ewell, P. T., Hutchings, P. & Kinzie, J. (2015). *Using evidence of student learning to improve higher education*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Kuh, G. D., Jankowski, N., Ikenberry, S. O. & Kinzie, J. L. (2014). *Knowing what students know and can do: The current state of student learning*

- outcomes assessment in US colleges and universities*. Retrieved from: <https://www.learningoutcomesassessment.org/>
- Kuh, G. D., Kinzie, J. L., Buckley, J. A., Bridges, B. K. & Hayek, J. C. (2006). *What matters to student success: A review of the literature* (Vol. 8). Washington, DC: National Postsecondary Education Cooperative. Retrieved from: https://nces.ed.gov/npec/pdf/kuh_team_report.pdf
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University.
- Leihy, P. y Salazar, J. M. (2022). Huasos y huachos: una taxonomía de las universidades tradicionales en las regiones de Chile. *Estudios Pedagógicos*, 48(1), 367-388.
- Lemaitre, M. J., Torre, D., Zapata, G. & Zenteno, E. (2013). The impact of quality improvement on university work: An overview in seven Ibero-American countries. In: R. Land y G. Gordon (Eds.) *Enhancing Quality in Higher Education*. New York: Routledge.
- Loose, R. J. (2021). *Assessment as Inquiry: How University Stakeholders Engage in Data-Informed Decision-Making* (Tesis doctoral, University of South Dakota, United States). Retrieved from: <https://www.proquest.com/>
- López, D.A., Rojas, M.J., López, B.A. & Espinoza, O. (2020), Quality assurance and the classification of universities: the case of Chile. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 33-48.
- Manco, O. Ú., Rodríguez, C. P., Baena, D. R. y Barajas, F. H. (2022). Dashboard para analizar el problema de la deserción usando variables sociales y académicas de la educación media y la educación superior. *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería, ACOFI*. Cartagena de Indias, Colombia (Sept. 2022).
- Mandernach, B. J. (2015). Assessment of student engagement in higher education: A synthesis of literature and assessment tools. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 12(2), 1-14.
- Marchant, M., Förster, C., Zapata, G. y Soto, H. (2020). *Evidencias de aprendizajes para la toma de decisiones: ¿Cómo aseguran el logro de la formación carreras de universidades acreditadas?* (Vol. N° 20). Santiago de Chile: Comisión Nacional de Acreditación. Serie Cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad.
- McCormick, A. C., Kinzie, J. & Gonyea, R. M. (2013). Student engagement: Bridging research and practice to improve the quality of undergraduate education. In: M.B. Paulsen (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 47-92). Dordrecht: Springer.

- Morley, J. E. (2004). The Business of Higher Education. In Pursuing Excellence in Higher Education: Eight Fundamental Challenges. In B. D. Ruben (Ed.), *Excellence in Higher Education* (pp. 332–37). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Muscatine, C. (1968). *Education at Berkeley: Report of the Committee on Education*. Berkeley, CA: University of California.
- Pascarella, E. T. & Terenzini, P. T. (1991). *How college affects students: Findings and insights from twenty years of research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pascarella, E. T. & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students: A Third Decade of Research*. (Vol. 2). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ramsden, P. (1985). Student learning research: retrospect and prospect. *Higher Education Research and Development*, 4(1), 51-69.
- Resnick, L. B. (1991). Shared cognition: Thinking as social practice. In: L. B. Resnick, J. M. Levine & S. D. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (pp. 1-20). American Psychological Association.
- Rowan, L. & Grootenboer, P. (Eds.). (2017). *Student engagement and educational rapport in higher education*. Springer International Publishing. Cham, Palgrave Macmillan.
- Salazar, J. M., Zapata, G. & Leihy, P. (en prensa) Apoyo estudiantil y cambio institucional en el contexto universitario chileno. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, RIES.
- Spillane, J. P. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strydom, J. & Mentz, M. (2016). Enhancing a culture of evidence: Using student engagement to identify problem areas which institutions can do something about. *South African Journal of Higher Education*, 27(2).
- Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of educational research*, 45(1), 89-125.
- Toma, J. D. (2010). *Building organizational capacity: Strategic management in higher education*. Baltimore: John Hopkins University.
- Torre, D. & Zapata, G. (2012). Impacto de procesos de aseguramiento de la calidad sobre las instituciones de educación superior. En M. J. Lemaitre. (Ed.), *Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica: Educación Superior, Informe 2012*. Santiago, Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA.
- Trogden, B. G., Kennedy, C. & Biyani, N. K. (2022). Mapping and Making Meaning from Undergraduate Student Engagement in High-Impact Educational Practices. *Innovative Higher Education*, 48, 145-168.

- Tyler, R. W. (1930). Measuring the ability to infer. *Educational research bulletin*, 9(17), 475-480.
- Universidad de Harvard (2020). *Centro de Investigación de Políticas Educativas*. Recuperado de: <https://cepr.harvard.edu/publications/strategic-data-use-higher-education-using-data-improve-postsecondary-success>
- Webber, K. L. (2018). Institutional Research and Decision Support in Higher Education: Considerations for Today and for Tomorrow. In: K. Webber (Ed), *Building Capacity in Institutional Research and Decision Support in Higher Education*. Knowledge Studies in Higher Education (vol. 4). Cham: Springer.
- Webber, K. L. & Zheng, H. (2019). *Data-Informed Decision Making and the Pursuit of Analytics Maturity in Higher Education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Williams, J. (2014). Student feedback on the experience of higher education: a significant component of institutional research data. In: M. E. Menon, D. G. Terkla & P. Gibbs (Eds.), *Using data to improve higher education: Research, policy and practice*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Zapata, G. (2006). Información en Educación Superior. *Calidad en la Educación*, (24), 199-213.
- Zapata, G., Leihy, P. & Theurillat, D. (2018). Compromiso estudiantil en educación superior: adaptación y validación de un cuestionario de evaluación en universidades chilenas. *Calidad en la Educación*, (48), 204-250.
- Zepke, N. & Leach, L. (2010). Improving student engagement: Ten proposals for action. *Active learning in higher education*, 11(3), 167-177.

Recibido: 08/02/2023

Aceptado: 29/05/2023