

3 El Centro Acacia, un modelo innovador

Olga Lucía León Corredor (UDFJC)

Roder García (URACCAN)

Maria Isabel Ginocchio Lainez Lozada (UNMSM)

Rolando Rocha Martínez (UNMSM)

Los Centros Acacia son estructuras universitarias polifuncionales multidimensionales, multidisciplinarias e interdisciplinarias que favorecen los ambientes interculturales. Las anteriores características son el efecto de un diseño organizado y desarrollado comunitariamente por investigadores, profesores y expertos en diferentes campos afines a la educación superior. En este capítulo se presenta el Modelo Conceptual del Centro Acacia, como parte fundamental del diseño de un centro de esta naturaleza, y como elemento de necesaria consideración en la transferencia que se realice del diseño del Centro Acacia.

3.1 Modelo Conceptual del Centro Acacia

Se entiende por Modelo Conceptual una representación que, como efecto de un proceso reflexivo y de abstracción (Guizzardi, 2005), simula una estructura u organismo desde las categorías relacionales que lo constituyen e identifican. Un Modelo Conceptual se convierte, a su vez, en una estructura de ayuda en procesos de razonamiento necesarios en la resolución de problemas que afectan al objeto modelado o en análisis de perspectivas de desarrollo para el mismo.

3.1.1 La formulación de los componentes del sistema

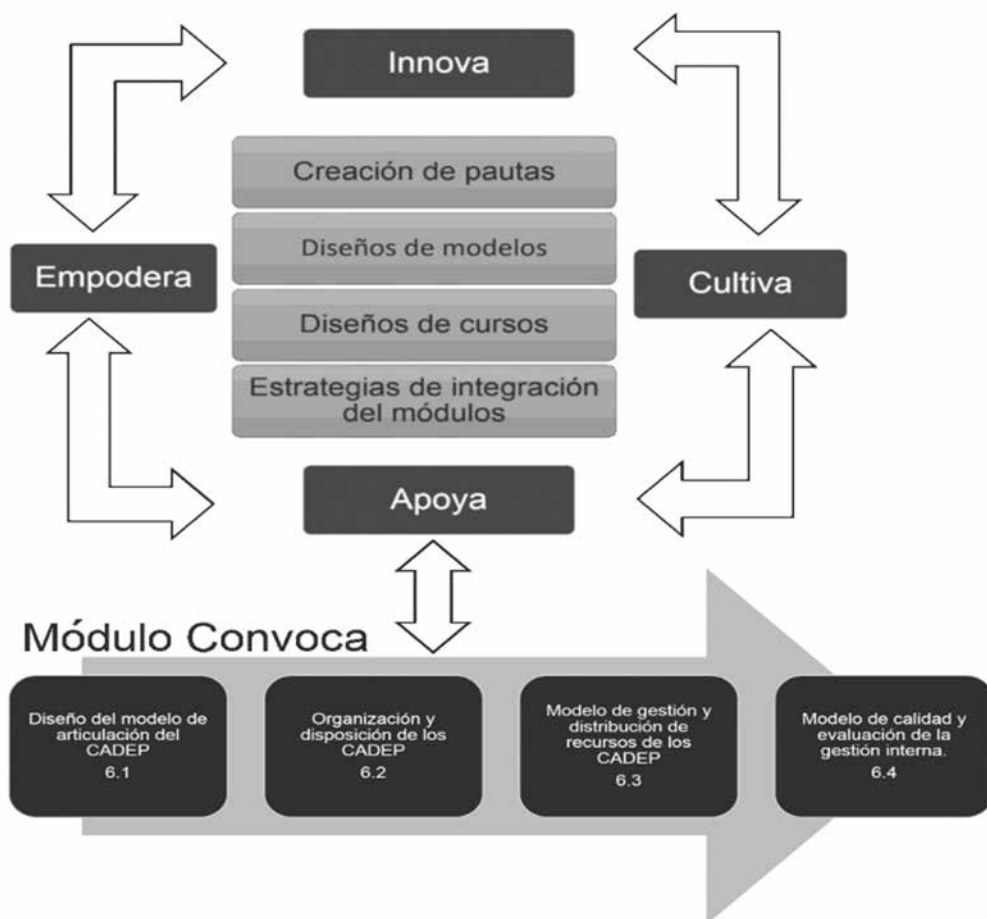
La formulación de los componentes del modelo es un proceso que se vincula a dos perspectivas de la producción de este. Desde una perspectiva empírica, las comunidades necesitadas del modelo identifican, a partir de estudios de casos y de análisis situacionales, los elementos estructurales del mismo. Desde una perspectiva teórica, los intelectuales de los campos de conocimiento producen el diseño del modelo y de sus componentes a partir de resultados de investigación. El Modelo Conceptual Acacia es el resultado de la complementariedad de estas dos perspectivas.

3.1.1.1 Emergencia de elementos estructurales desde la perspectiva empírica

Las universidades que desarrollan el Proyecto ACACIA inician la construcción del Modelo Conceptual reconociendo como elementos para la fundamentación inicial los siguientes:

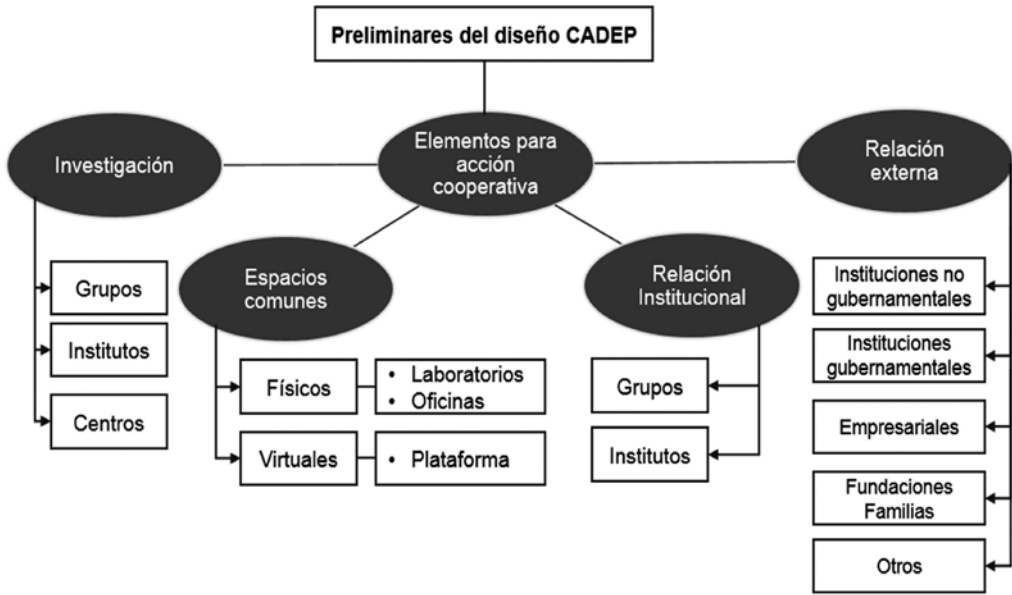
1. La propuesta inicial de conformación del diseño (Sistema de construcción), proveniente del Proyecto ACACIA y que se representa en la Gráfica 7.

Gráfica 7 Elementos estructurales para la conformación o construcción del Modelo Conceptual ACACIA.



2. La necesidad de la cooperación intra e inter institucional que exige la presencia de relaciones en el diseño (Gráfica 8).

Gráfica 8 Relaciones necesarias en el diseño del CENTRO Acacia



3. Los emergentes para el Modelo Conceptual que surgen de un estudio de necesidades realizado por las universidades que organizan los centros piloto (Gutiérrez y Restrepo y León et al., 2017), y de un ejercicio de categorización y jerarquización de unidades de significación, según las Dimensiones Humana, Institucional y Tecnológica (Rodríguez, León y Gutiérrez y Restrepo, 2017), a partir del documento presentado a los Consejos Superiores en las Universidades (Tabla 2).

Tabla 2 *Elementos emergentes para el modelo desde la perspectiva empírica*

Dimensiones	Elementos emergentes para el modelo
Humana	Comunidades, grupos de profesores y estudiantes, Instituciones, grupos sociales.
Institucional	Misión, Visión, Objetivos. Procesos, funciones y servicios. Estructuras financieras y administrativas. Organigrama de funcionamiento por módulo.
Tecnológica	Plataformas, laboratorios, escenarios institucionales para la interacción grupal.

3.1.1.2 Emergencia de elementos estructurales desde la perspectiva teórica

El marco de trabajo o framework de los Centros Acacia se obtuvo a partir de metodologías empleadas para el diseño de este recurso (Roberts y Khattari, 2012; Strohmaier y Tochtermann, 2005) y la metodología Análisis de Dominio Orientado a Características (FODA, por sus siglas en inglés) que permite expresar los requerimientos como un árbol de configuración de características, con el fin de definir las características de cada una de las capas del marco de trabajo (Soto, Melo, y Beaufond, 2013; Kang, Cohen, Hess, Novak, y Peterson, 1990). A partir de estas metodologías se definieron dos actividades principales: dominio y diseño detallado del marco de trabajo de los CADEP. En el dominio se realiza la definición de los objetivos, requerimientos, actores, roles y la especialidad del marco de trabajo de los Centros Acacia (Guevara, 2018).

La estructura de un Centro Acacia está conformada principalmente por los niveles de comunidad, organización e infraestructura. En la comunidad están todas las personas que hacen parte de la universidad y organizaciones que utilizan los servicios de los Centro Acacia . En la organización se encuentran los elementos de direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivos) y operativos (Módulo Empodera, Módulo Innova, Módulo Cultiva, Módulo Apoya y Módulo Convoca) de los Centro Acacia. En infraestructura están las diferentes plataformas (colaboración, gestión del conocimiento,

aplicaciones, etc.) que apoyan el trabajo de las personas que se relacionan con el Centro Acacia. Este Marco de Trabajo del CADEP Acacia se representa en la Gráfica 9.

Gráfica 9 Marco de trabajo CADEP-Acacia



Imagen tomada de (Guevara, 2014)

3.2 Componentes operativos del modelo: funciones, servicios y procesos para implementación del modelo de Centro Acacia

Los Centros Acacia son organismos que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan, Acogen (ACACIA) las experiencias, recursos, equipos, problemas y, soluciones que requieren las IES para:

- El fomento profesional de todos los miembros de la comunidad educativa.
- La disminución de la deserción estudiantil.
- La modernización de sus estructuras organizativas.
- El respeto por el otro y sus diferencias.
- La adopción de prácticas inclusivas.

Esta estructura es una nueva herramienta institucional para detectar, estudiar y solucionar problemas que una dependencia, una facultad un programa de formación profesional no pueden enfrentar de manera aislada.

Los Centros Acacia cuentan con un sistema integrado de módulos: Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca. Este sistema articula a la comunidad educativa para un apoyo integral con un enfoque diferencial de las personas y su problemática.

3.2.1 Funciones de los Módulos de los Centros Acacia

Los Centros Acacia están conformados por cinco módulos cuyas labores se complementan y se articulan para crear una sola entidad que proporcionará soluciones a distintos problemas de estudiantes y profesores en aspectos de estados emocionales, necesidades de mejoras didácticas, inclusión, motivación, etc. Sin embargo, aun cuando se evidencia una relación de complementariedad en las funciones, en cada módulo del Centro Acacia se realizan tareas específicas. Estas tareas se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3 Funciones de los Módulos Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca

Módulo	Funciones
Apoya	<ul style="list-style-type: none"> • Detección y seguimiento de estados emocionales y generación de recomendaciones. • Diseño y oferta de cursos de formación sobre estados afectivos y su vínculo con el aprendizaje. • Formación, información y difusión, en la comunidad académica, de orientaciones para la detección, el reconocimiento y el trato a personas en situación de exclusión. • Diseño y creación de campañas de comunicación para el cambio de actitudes. • Estudio de casos registrados en el Centro Acacia junto con los otros Módulos del Centro. • Seguimiento y evaluación de los casos tratados por el Módulo. • Gestión de los acuerdos de funcionamiento, de formación y de seguimiento establecidos con otras instancias universitarias que puedan o no ejecutar acciones en el mismo ámbito.

Tabla 3 *Funciones de los Módulos Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca*

Módulo	Funciones
Cultiva	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar equipos académicos con el sistema de módulos del Centro Acacia y las dependencias o unidades institucionales para promover prácticas, innovaciones o iniciativas en la formación de profesores universitarios y estudiantes en escenarios de riesgo de exclusión. • Diseñar y desarrollar programas, Proyectos y estrategias para el diseño, gestión y apropiación de ambientes de aprendizaje y de propuestas didácticas accesibles que incorporan la afectividad, a partir de los Referentes Curriculares definidos en el Proyecto ALTER-NATIVA y otros en educación. Esto con el fin de incidir en el rendimiento académico, disminuir la deserción estudiantil y bajar la tensión didáctica y las contingencias institucionales. • Difundir en la comunidad universitaria los recursos que produce el Módulo Cultiva, orientados al desarrollo de prácticas de reinención, reconstrucción e innovación en la formación profesional de los estudiantes. • Generar pautas y condiciones para una efectiva transferencia de los resultados del Módulo Cultiva al sector productivo de la educación. El sector al que va dirigido este tipo de productos puede ser transferir a la sociedad o al diálogo de saberes. • Desarrollar y mantener el OBSERVATORIO ACACIA, con el seguimiento de fenómenos como: deserción, bajo rendimiento y evidencias de tensión didáctica y de contingencias institucionales.
Innova	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar métodos para que los estudiantes mejoren su motivación. • Promover el acceso a contenidos y herramientas educativas. • Estimular el desarrollo de investigación en tecnologías que mejoren el aprendizaje. (Por ejemplo, tecnologías para mediar la atención, emoción, accesibilidad) • Proponer metodologías para la evaluación de innovaciones. • Vincular las propuestas de soluciones tecnológicas con la oficina de transferencia tecnológica de la institución. • Presentar vínculos con incubadoras de empresas e inversionistas potenciales.

Tabla 3 Funciones de los Módulos Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca

Módulo	Funciones
Empodera	<ul style="list-style-type: none"> • Formar en la creación de contenidos accesibles. • Proponer las herramientas apropiadas (desarrolladas en el seno del Proyecto ACACIA o adoptadas) para tratar los contenidos utilizados por la comunidad. • Formar en la creación de adaptaciones. • Proponer las herramientas apropiadas para ayudar a la comunidad universitaria a crear adaptaciones en sus cursos. • Establecer vínculos con organizaciones o instituciones capaces de ofrecer las adaptaciones que no puedan crear los docentes o personal técnico o administrativo de la universidad. • Dar a conocer y alentar el uso de la base de conocimiento y sus recursos semánticos. • Estudiar casos en conjunto con los otros Módulos que componen el Centro Acacia. • Buscar acuerdos de funcionamiento, de formación y de seguimiento establecidos con otras instancias. universitarias que puedan o no, llevar a cabo acciones del mismo ámbito.
Convoca	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de protocolos de trabajo del Centro Acacia con entidades internas y externas. • Establecimiento de protocolos de trabajo entre módulos que permitan integrar las actividades que realizan. • Diseño de instrumentos de soporte organizativo y operativo (diseño de procesos, sistematización de procesos) orientadas a apoyar el funcionamiento del Centro Acacia. • Gestión de los recursos tecnológicos del Centro Acacia.

3.2.2 Servicios de los Centros Acacia

El Centro Acacia de cada una de las Universidades socias, donde se han implementado e institucionalizado (UDFJC, UNMSM, URACCAN), prestan diversos servicios a toda la comunidad universitaria y, de acuerdo con los convenios que establezca, también los podrá ofrecer a usuarios externos.

La gestión de Los Centros Acacia, en cooperación solidaria intra e interinstitucional, se evidencia a partir de la integración de todos los Módulos del CADEP en la producción y comunicación de información sobre soluciones e investigaciones educativas. Como ya se mencionó, un Centro Acacia está constituido por cinco (5) Módulos y los servicios que ofrece se corresponden con la naturaleza, las funciones y los objetivos de estos. Los servicios se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4 *Servicios de los Módulos Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca*

Modulo	Principales servicios
Apoya	<ul style="list-style-type: none"> • Detección automática de emociones en los procesos de enseñanza-aprendizaje (presencial y virtual), con el fin de ofrecer recomendaciones automáticas, dirigidas al profesor, para el manejo de estados emocionales que permitan incrementar el nivel académico y reducir la deserción. • Formación a profesores y personal administrativo, en detección de emociones para su caracterización. • Divulgación de orientaciones para el trato con alumnos en situaciones que pueden llevarlos a la exclusión (capacidades diferenciales, diversidad sexual, violencia de género, diversidad cultural, drogadicción, diversidad religiosa, violencia intrafamiliar, etc.). • Formación continua de profesores y personal administrativo en detección de situaciones excluyentes y trato directo al alumno con el fin de que conozcan los protocolos que se deban seguir de acuerdo con las políticas universitarias. • Divulgación y seguimiento de campañas de comunicación, para crear conciencia y conseguir un cambio de actitud en la población universitaria respecto a situaciones de intolerancia o discriminatorias. • Orientación en casos particulares y, de ser necesario, derivación a otra instancia competente (psicólogo, servicios sociales, bienestar institucional, etc.), en todos aquellos casos en los que se requiera una actuación personalizada sobre situaciones que puedan suponer un riesgo de exclusión o abandono de los estudios universitarios. • Atención a solicitudes personales o profesionales (profesores, personal administrativo y de servicios) sobre situaciones discriminatorias propias o necesidades de apoyo para atender situaciones críticas o excluyentes. • Apoyo en la creación de cursos de formación que deseen atender estados emocionales o sobre la tolerancia y aceptación de la diversidad. • Asesoría a otras instancias universitarias y entidades gubernamentales y no gubernamentales en cuanto a la relación entre emoción y aprendizaje. • Proporcionar información estadística sobre la labor del Módulo.

Tabla 4 *Servicios de los Módulos Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca*

Modulo	Principales servicios
Innova	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en el uso de los Recursos tecnológicos ACACIA. • Formación a partir de los Curso EdX. • Uso de Laboratorio de INNOVA. • Asesorías Técnicas. • Asesoría con la oficina de transferencia tecnológica de la Institución o de creación de empresas. • Ayuda y Apoyo para la creación de innovaciones tecnológicas. Laboratorio de ideas experimentales.
Cultiva	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en el tema de didácticas y ambientes de aprendizaje accesibles y con incorporación de afectividad en la formación académica. • Ofrecer pautas, metodologías y modelos para la generación de diseños didácticos y ambientes de aprendizaje accesibles en contextos universitarios. • Ofrecer soluciones didácticas a problemas de acceso a contenidos de la formación académica. • Formar profesores y estudiantes en el uso y el desarrollo de pautas y modelos para el diseño didáctico de ambientes de aprendizaje accesibles, en sus prácticas pedagógicas, para una formación académica que acojan diversidad de poblaciones. • Ofrecer propuestas sobre la docencia universitaria inclusiva y afectiva y sus efectos. • Ofrecer ambientes colaborativos para la generación de diseños didácticos y ambientes de aprendizaje accesibles y afectivos.

Tabla 4 Servicios de los Módulos Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca

Modulo	Principales servicios
Empodera	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para la creación de contenidos accesibles a toda la comunidad universitaria. • Soporte a la generación de adaptaciones de contenidos: guías para la creación de adaptaciones (subtítulos, audiodescripción e interpretación en las diversas lenguas de señas), listado de herramientas que facilitan su generación y, en su caso, creación de la adaptación o derivación a la instancia correspondiente que pueda generar tal adaptación. • Almacenamiento y recuperación de artefactos de aprendizaje, repositorio accesible de objetos de aprendizaje que recoge objetos y facilita su reutilización. • Gestión y mantenimiento del Kit ALTER-NATIVA.
Convoca	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de trabajo entre el Centro Acacia y entidades internas y externas. • Formalización de protocolos de integración interna entre módulos. • Implementación de los instrumentos de soporte organizativo y operativo orientadas a apoyar la gestión y funcionamiento del Centro Acacia. • Manejo y soporte de las plataformas tecnológicas a los integrantes del Centro Acacia. • Diseño de marcos de trabajo para organizar y articular el desarrollo de estrategias de trabajo con actores externos e internos.

3.2.3 Procesos de los Centros Acacia

Los Centros Acacia cuentan con un modelo de operación basado en procesos. Los procesos⁵ considerados son de tres tipos: estratégicos, misionales y de apoyo (Gráfica 10).

Gráfica 10 Modelo de Operación por Procesos Centro Acacia



Como se observa en la Gráfica 10, los procesos del Centro Acacia son:

- **Procesos Estratégicos:**

Considerados como los procesos del Centro Acacia necesarios para la gestión directiva, la gestión de calidad y la gestión de relaciones.

- **Procesos Misionales:**

Considerados como imprescindibles para la gestión de los recursos del Centro Acacia. Entre otros se pueden enumerar: detección de riesgos, formación, diseño y desarrollo, creación e innovación, acompañamiento, y difusión y disseminación.

⁵ El modelo por procesos de los Centros Acacia se presenta en el capítulo V de este libro.

- **Procesos de Apoyo:**

Son procesos que apoyan la estrategia del Centro Acacia, como los procesos administrativo y financiero y los del funcionamiento de laboratorios y TIC.

3.2.4 Procesos de validación del diseño de los Centros Acacia y de los Módulos Acacia

El proceso de validación es un proceso de legitimación de las condiciones de coherencia del diseño y las prácticas implementadas dentro del Proyecto ACACIA, relacionado con la calidad de los diseños y recursos implementados para garantizar el funcionamiento adecuado del Centro Acacia. La validación es importante porque es necesario disminuir errores en la implementación de los Centros; es decir, se busca que al realizar la verificación del cumplimiento de los objetivos trazados, los procesos, las funciones y los servicios se pueda dar cuenta del cumplimiento pleno de estos aspectos o que, en caso contrario, se propongan y realicen los cambios que se consideren necesarios en los diseños iniciales.

Los principales puntos en el protocolo de validación de los diseños son: la calidad de las acciones implementadas a partir de los diseños; la estrategia que garantiza que el diseño del Centro Acacia funcionará con todos los recursos que fueron incorporados y, el logro de los objetivos general y específicos del Proyecto ACACIA. Además de esto, para la validación se identifica la presencia de los componentes del diseño, conexión entre los componentes del diseño y su efecto en el corto, mediano y largo plazo, con sus respectivas valoraciones.

La verificación de cumplimiento, de todos y cada uno de los aspectos en mención, requiere de un sistema de categorías e indicadores, a los cuales corresponden una serie de instrumentos de recolección de datos e información cualitativa y cuantitativa, y su posterior sistematización y análisis.

En el proceso de la validación se compone del momento de constitución de equipos y diseño; momento de validación, recolección y análisis de datos e información; y momento de reflexión. Asimismo, la metodología definida para la validación consta de las siguientes etapas:

1. Definición del alcance de la validación.
2. Contextualización del Centro Acacia y de los Módulos que lo componen.
3. Definición y caracterización de los elementos por validar.
4. Generación de indicadores.
5. Definición y construcción de los instrumentos de validación.
6. Recolección y sistematización de datos e información.
7. Análisis y conclusiones.
8. Comunicación y retroalimentación.
9. Plan de acción.
10. Elaboración del informe final.

3.3 Experiencias universitarias en la implementación del Modelo Conceptual CADEP Acacia

De la implementación de los componentes operativos del Modelo Conceptual del CADEP, se desprende el marco de trabajo y las experiencias adquiridas en la UDFJC de Colombia, en la URACCAN del campus de la ciudad de Nueva Guinea en Nicaragua, y la UNMSM de Perú. Las Direcciones del CADEP Acacia y de los módulos están comprometidos con el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos, los procesos, las funciones y los servicios. Los hallazgos detectados en la implementación del modelo son los siguientes:

3.3.1 La experiencia de la implementación de los CADEP desde la vivencia de los directores

La experiencia para las Direcciones de los CADEP Acacia en la implementación del Modelo se constituyó en tres momentos: la instalación, la evolución y la consolidación. Estas fases determinaron el enriquecimiento personal y

profesional. En cuanto al rol de la docencia, se consideró la neutralización progresiva de la desintegración social.

- Sandra Méndez, directora del Centro Acacia de la UDFJC, plantea que se ha hecho notar a miembros de diferentes instancias de la comunidad universitaria cuán grande es el problema en torno a la deserción estudiantil. Además, se ha enfatizado en la urgencia de lograr la accesibilidad en la elaboración de documentos, lo necesaria que es la inclusión de la afectividad en la enseñanza, y el respeto hacia el otro. Así, la comprensión de la real dimensión y el impacto del Centro Acacia ha permitido que acepten y elogien la idea de su permanencia para atender las susceptibilidades en estudiantes, docentes y administrativos.
- Las responsabilidades y los retos de los CADEP Acacia son de gran envergadura e impacto, pues interviene en las realidades de aprendizajes asociadas con el acoso sexual, las discapacidades, la discriminación por diversidad y diferencia étnica y cultural, la diversidad sexual, la dependencia a las drogas, la intolerancia religiosa, la violencia intrafamiliar, las complicaciones psicosociales y la violencia de género. Por lo tanto, en este escenario, el CADEP Acacia puede ser considerado como una entidad incomoda porque deja en evidencia las carencias en el funcionamiento institucional de las universidades y las debilidades en las prácticas docentes. (S. Méndez, comunicación personal, 5 de mayo, 2019)
- Blanca Centeno, directora del CADEP Acacia de URACCAN, manifiesta que, en el contexto de las exigencias que ha asumido su universidad, no ha habido resistencia al establecer una instancia nueva que se incorpore en el esquema de planificación del 2019; en consecuencia, las autoridades han permitido la articulación del equipo de trabajo. Expresa que, con base en la experiencia de ejecución del CADEP Acacia, algunas de las soluciones integrales que requieren las instituciones de educación superior son el apoyo de recursos tecnológicos para estudiantes en riesgos de deserción; el fomento de ambientes de aprendizaje con incorporación de la afectividad; las propuestas didácticas para mejorar el rendimiento académico; la gestión de ambientes de aprendizajes para la detección, el seguimiento y el apoyo a necesidades emocionales de los miembros de la comunidad universitaria; y, finalmente, los cursos presenciales y virtuales en la innovación, la inclusión y las diferencias socioculturales para la enseñanza de poblaciones vulnerables. (B. Centeno, comunicación personal, 6 de mayo 2019)

- Pedro Sánchez Cortez, director del CADEP Acacia de la UNMSM, señala que las gestiones para instalar el CADEP en un espacio adecuado para que funcione activamente han sido complicadas y, en ciertos momentos, se ha ralentizado debido a las gestiones administrativas, de naturaleza onerosa en la universidad pública peruana. Este escollo también se evidencia en el proceso de implementación del modelo; es decir, el reconocimiento y la aceptación de lo necesario que es el funcionamiento de cada uno de los módulos del CADEP, en consonancia con sus funciones, los servicios que brinda, el proceso de consolidación de su trabajo articulado con otras instancias universitarias y las herramientas que usa, aún está definiéndose, pues implica un cambio consistente en las bases de las prácticas institucionales. (P. Sánchez Cortez, comunicación personal, 6 de mayo 2019)

Las tres direcciones CADEP Acacia coinciden en haber derivado aprendizajes sustanciales y resultados palmarios de la experiencia implementada, porque ha generado un cambio en la acción particular de los docentes desde una visión integradora; es decir, la perspectiva asumida vincula otras instancias universitarias. Por lo anterior, es visible el desarrollo en los ámbitos personales, profesionales y docente de los equipos de trabajo, lo que ha generado satisfacción por la ampliación de sentires, conocimientos, saberes, técnicas, habilidades e instrumentos en una actuación que trasciende lo meramente educativo.

3.3.2 Dificultades para la implementación del modelo desde las voces de los directores

La constitución del Centro Acacia en las diversas universidades socias en las que se instaló no estuvo exenta de escollos. Es decir, la conformación de los CADEP Acacia, la implementación del modelo en cada universidad supuso una remoción de las prácticas tradicionales y la configuración de una mentalidad distinta que, con matices heterogéneos en las universidades socias, evidenció la resistencia inicial por parte de la comunidad universitaria.

- Directora Centro Acacia UDFJC: Las dificultades en la implementación del modelo CADEP Acacia en la UDFJC fueron la apertura y la articulación con dependencias internas de la universidad; es decir, se enfrentaron escollos en lo relativo al trabajo en equipo, además del hermetismo para compartir información. La

razón de este escenario adverso es el carácter heterogéneo de la procedencia, en lo concerniente a su formación profesional, la cual se replica en las diferentes trayectorias como docentes, los distintos modos de asumir la educación a nivel superior, las diversas actitudes, entre otras. Así mismo, los procesos institucionales internos son lentos y tediosos, de manera que ocasionan dilaciones en las acciones de los módulos. Por otra parte, la consideración de que el problema de deserción es irremediable, se decanta en un fuerte escepticismo al abordar alternativas de acción efectivas para disminuir e incluso eliminar el problema. Por último, el CADEP Acacia es una instancia universitaria particular. Esta busca que la academia, la investigación y el sector empresarial accedan a sus servicios para ser aplicados. Esta asunción se ha asumido con mucha dificultad; sin embargo, simultáneamente, ha generado oportunidades de aprendizaje y de aportes novedosos.

Las alternativas para superar las dificultades se enfocaron en reducir los temores y el escepticismo, además de lograr acogida y confianza en la comunidad universitaria. Para efectos del caso, se desarrolló la estrategia explicativa de emitir argumentos claros; adicionalmente, fue importante el uso de la empatía, el respeto por el trabajo de otros, y el cambio de la crítica manifiesta por propuestas de soluciones, la persistencia y la evidencia de resultados. (S. Méndez, comunicación personal, 5 de mayo, 2019)

- Directora Centro Acacia URACCAN: Para URACCAN la dificultad fue la apropiación de parte de las autoridades y la alternativa de solución fue la utilización de diferentes espacios institucionales para dar a conocer el CADEP Acacia. De acuerdo con lo señalado, la divulgación permanente, la reflexión sobre los objetivos, los alcances y las acciones del CADEP fue de mucha relevancia. (B. Centeno, comunicación personal, 6 de mayo 2019)
- Director Centro Acacia UNMSM: La UNMSM enfrentó como dificultad principal la comprensión de la estructura del CADEP y su modelado. El diseño de los módulos resultó confuso, el proceso de articulación entre ellos fue compleja; además, su inclusión como parte del Vicerrectorado Académico en el organigrama de la Universidad fue lenta. Las acciones para contrarrestar lo anterior fueron la gestión interna paciente en el CADEP aprovechando distintos espacios académicos de decisión (autoridades) para incidir con explicaciones sobre los beneficios de este en lo concerniente al modelo educativo; adicionalmente, la

sensibilización y la capacitación de los docentes en ambientes de aprendizajes accesibles mejorarían, una vez que se consiga su marcha constante, el rendimiento académico de estudiantes y la reducción de la deserción universitaria. (P. Sánchez Cortez, comunicación personal, 6 de mayo 2019)

En resumen, los obstáculos que cada director enfrentó en sus respectivas universidades fueron apremiantes. A pesar de las dificultades evidentes, las universidades han reconocido que la apropiación de los principios que definen los CADEP Acacia, serán fundamentales para la consolidación de prácticas institucionales cohesionadas.

3.3.3 Reflexiones finales: lecciones aprendidas

- Directora Centro Acacia URACCAN. Las lecciones aprendidas por URACCAN en el proceso de implementación del modelo han consistido en entender que, a pesar de la diversidad de roles, se han mantenido el compromiso y la apropiación del equipo del CADEP Acacia para atender las responsabilidades que conllevan el aprendizaje y la tarea de asumir el trabajo y los desafíos en la implementación del modelo. (B. Centeno, comunicación personal, 6 de mayo 2019)
- Director Centro Acacia UNMSM. En el caso de la UNMSM, el reconocimiento de las deficiencias en cuanto a la gestión y los vacíos en el modelo educativo universitario. Una vez detectadas las debilidades, ha sido fundamental compartir con docentes de otras disciplinas los presupuestos fundamentales de una educación inclusiva cuyas prácticas prioricen la disminución de la deserción. En tanto que tal, la comprensión y la difusión de la propuesta asumida por el CADEP, en lo concerniente a la diversidad sensorial, cultural, emocional, a fin de consolidar una universidad más inclusiva, fue apremiante. Por último, a la difusión no se limitó a la población de docentes, puesto que se derivó también a los estudiantes, de manera que se les hizo partícipes de la existencia de herramientas para mejorar sus aprendizajes y desarrollar consistentemente la vida universitaria. El resultado es que los estudiantes han manifestado un gran entusiasmo por involucrarse de manera activa y permanente en la acción, con la finalidad de beneficiar a los estudiantes vulnerables: discapacitados, víctimas de violencia, entre otros. (P. Sánchez Cortez, comunicación personal, 6 de mayo 2019)
- Directora Centro Acacia UDFJC. Para la UDFJC, la apertura de una instancia nueva denominada CADEP ha implicado la aparición de un espacio que ha permitido

la relación meramente laboral e impersonal que los docentes y los administrativos asumen a diario devenga en la conformación de equipos, la compartición de información y la percepción de que la deserción se puede atender de manera integral, lo cual culturalmente supone un esfuerzo de gran complejidad y requiere procesos de transformación progresiva. En este sentido el respeto, la prudencia y la atención escrupulosa de las sugerencias por parte del equipo CADEP Acacia han contribuido a mantener la armonía.

Finalmente, ha habido mayor receptividad y confianza en entidades externas, desde el momento en que se instaló el CADEP; una imagen de esto fue la demanda de acciones conjuntas que generaron acuerdos y proyectos muy importantes en el ámbito de la UDFJC. (S. Méndez, comunicación personal, 5 de mayo, 2019)

3.4 Referencias

- Astin, A. (1977). *What matters most in college: Four critical years*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bean, J. (1980). Dropouts and turnover: The synthesis and test of a causal model of student attrition. *Research in Higher Education*, 12, 155-187.
- Bean, J. (1983). The application of a model of turnover in work organizations to the student attrition process. *Review of Higher Education*, 6., 129-148.
- Bean, J., y Metzner, B. (1985). Conceptual model of nontraditional undergraduate student attrition. *Review of Educational Research*, 55, 485-540.
- Cabrera, L., Bethencourt, J. T., Álvarez Pérez, P., y González Afonso, M. (2006). El problema del abandono de los estudios universitarios. [The dropout problem in university study]. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE)*, 12(2). <http://bit.ly/2XeI7El>
- Casiano, L. (2004). *The Relationship Among Living Situation, Health, and College Academic Performance*. Recuperado el 21 de 05 de 2016, de <http://bit.ly/2Zf2Uov>
- Eurostat. (02 de 03 de 2015). *Smarter, greener, more inclusive? – Indicators to support the Europe 2020 strategy*. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de Eurostat: <http://bit.ly/2GkaIBX>
- Gutiérrez y Restrepo, E., León Corredor, O., Sarraipa, J., Pantoja Lima, C., Merino, C., Calderón, D., . . . Boticario, J. G. (2016). Centros de apoyo

y desarrollo educativo y profesional para elevar el nivel académico y reducir la deserción universitaria. *AIESAD 2016*. Madrid: UNED. <http://bit.ly/2ZhSzly>

Lukeš, D. (18 de 08 de 2012). *MOOC motivations and magnitudes: Reflections on the MOOC experience vs the MOOC drop out*. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de Researchity – Exploring Open Research and Open Education: <http://bit.ly/2VPM6Cu>

MINEDUC. (2012). *Deserción de la Educación Superior en Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. Gobierno de Chile.

Moncada, L. F. (2014). La integración académica de los estudiantes universitarios como factor determinante del abandono de corto plazo. Un análisis en el Sistema de Educación Superior a Distancia del Ecuador. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 17(2), 173-196. doi:<https://doi.org/10.5944/ried.17.2.12683>

Programa ALFA. (2012). *GUIA - Integrated University Management of Student Dropout ALFA III Projects*. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de GUIA-Gestión univertaria integral del abandono: <http://bit.ly/2PdKorK>

Red ACACIA. (01 de 01 de 2018). *Inicio - Red Acacia*. Recuperado el 08 de 03 de 2019, de Red de CADEP ACACIA: <https://acacia.red/>

Spady, W. (1971). Dropouts from higher education: Toward an empirical model. *Interchange*, 38-62.

Summerskill, J. (1962). Dropouts from College. En N. Sanford, *The American college: A psychological and social interpretation of the higher learning* (págs. 627-655). New York: John Wiley y Sons Inc. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/11181-019>

UNESCO. (2014). *Teaching and learning: achieving quality for all; EFA global monitoring report, 2013-2014*. Fontenoy, France: UNESCO. <http://bit.ly/2Ip9NhC>

UNMSM. (2016). *Compendio Estadístico 2016*. Lima: Oficina General de Planeación de la UNMSM. <http://bit.ly/2GpsDmz>

UNMSM. (2017). *Compendio Estadístico 2017*. Lima: Oficina General de Planificación de la UNMSM. <http://bit.ly/2UnnFLO>

WEForum. (19 de Enero de 2016). *World Economic Forum*. <http://bit.ly/2V2Zy8G>