

# Estrategias de innovación, mejores prácticas y transformación para el liderazgo en la educación superior

Georgina Argüello <sup>(1)</sup>

---

**Resumen:** El número de estudiantes no tradicionales matriculados en programas de posgrado en línea ha aumentado significativamente en los últimos años. Sin embargo, la retención y persistencia de estos estudiantes sigue siendo un desafío en comparación con sus pares tradicionales. Este estudio cuantitativo no experimental examinó las percepciones de los asesores académicos sobre las mejores prácticas en la retención de estudiantes no tradicionales de posgrado en programas en línea en una universidad privada sin fines de lucro en los Estados Unidos. A través de un cuestionario aplicado a 14 asesores académicos, se analizaron los enfoques de asesoría utilizados, los métodos de comunicación empleados y las estrategias implementadas para promover la persistencia estudiantil. Los resultados revelaron una preferencia significativa por la asesoría de desarrollo (92.9%) y destacaron tres prácticas fundamentales: ofrecer asistencia, asistir en la selección de cursos e identificar recursos, todas con promedios de efectividad percibida superiores a 0.85 ( $p < 0.05$ ). Los métodos de comunicación más utilizados fueron el correo electrónico y el teléfono (100%), seguidos por videoconferencias (85.7%). Los recursos más compartidos incluyeron servicios bibliotecarios (71.4%) y apoyo para estudiantes con discapacidades (64.3%). El estudio también identificó la importancia de las prácticas interpersonales y de apoyo (92.9%) en la retención estudiantil. Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para el desarrollo de programas de capacitación para asesores y la formulación de políticas institucionales destinadas a mejorar los servicios de apoyo para estudiantes no tradicionales de posgrado en línea.

**Palabras clave:** Estrategias de innovación - Asesoría académica - Educación superior en línea - Prácticas de asesoría - Educación a distancia - Liderazgo

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 139-140]

---

<sup>(1)</sup> **Georgina Argüello** es Decana Asistente de Asuntos Académicos y del Profesorado para los Programas Bilingües, y Profesora Asociada en la Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice en Nova Southeastern University (NSU). Supervisa la asesoría académica, los servicios estudiantiles y los asuntos académicos de los programas bilingües en Colombia, República Dominicana, México, Miami y Puerto Rico. Con más de dos décadas de experiencia en educación superior, se especializa en servicios estudiantiles y asesoría académica para estudiantes de pregrado, posgrado y no tradicionales. Imparte cursos doctorales en línea e híbridos en Liderazgo Organizacional y Educación Superior,

centrados en poblaciones de estudiantes bilingües y nacionales. También es Presidenta de Comités y Mentora de Disertaciones Doctorales y Proyectos de Investigación Estratégica (SRP). Ha publicado capítulos de libros y artículos en revistas internacionales indexadas, además de presentar su trabajo en conferencias nacionales e internacionales. Sus áreas de investigación incluyen la asesoría académica para estudiantes no tradicionales, las fuerzas laborales multigeneracionales, el liderazgo organizacional y el uso de la tecnología en la educación superior. Nominada como Ejecutiva del Año 2024, para los *Premios Student-Life Achievement* de NSU. Posee una licenciatura en Relaciones Internacionales, una maestría en Administración de Empresas, un Doctorado en Educación, un certificado de posgrado en Evaluación y Análisis de Programas, y un posdoctorado en Investigación Cualitativa y Análisis. Además, es la representante alterna del Comité Institucional de Revisión (IRB) de NSU. [deheredi@nova.edu](mailto:deheredi@nova.edu).

## 1. Introducción

En las últimas décadas, la educación superior ha experimentado una transformación significativa, impulsada tanto por los avances tecnológicos como por los cambios demográficos. La modalidad de educación en línea ha ganado una popularidad sin precedentes, especialmente entre los estudiantes no tradicionales, quienes buscan flexibilidad para equilibrar sus estudios con otras responsabilidades personales y profesionales. En Estados Unidos, la inscripción en programas de educación superior en línea ha aumentado de manera constante, pasando de 6.3 millones de estudiantes en 2014 a 7.3 millones en 2017 (*National Center for Education Statistics*, 2019). Este crecimiento se ha acelerado aún más debido a la pandemia de COVID-19, que obligó a muchas instituciones a adoptar modelos de enseñanza virtual (*U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Integrated Postsecondary Education Data System*, 2022).

La importancia de estudiar la asesoría académica para alumnos no tradicionales en línea radica en varios factores. En primer lugar, este grupo de estudiantes enfrenta desafíos únicos que pueden afectar su rendimiento académico y su persistencia en los programas de estudio. Estos retos incluyen la gestión del tiempo, la adaptación a las tecnologías educativas y la necesidad de apoyo personalizado en un entorno virtual (Bollinger y Halupa, 2012; Müller, 2008). Por lo tanto, una asesoría académica efectiva puede ser crucial para su éxito y retención. Además, el aumento en la matrícula de estudiantes no tradicionales en programas en línea es una tendencia que se espera continúe en el futuro. Según proyecciones del Instituto de Estadísticas de la UNESCO (*UNESCO Institute for Statistics*, 2021), se estima que la matrícula global en educación superior alcanzará los 332 millones de estudiantes para 2030, con una proporción significativa optando por la modalidad en línea. En Estados Unidos, se prevé que la inscripción en programas de educación superior en línea supere los 8 millones de estudiantes para 2025 (Seaman *et al.*, 2018).

A pesar del crecimiento en la matrícula, los estudiantes no tradicionales en línea enfrentan tasas de deserción más altas en comparación con sus pares tradicionales. Un estudio rea-

lizado por el *National Student Clearinghouse Research Center* reveló que solo 42% de los estudiantes no tradicionales que se matricularon en programas en línea en 2013 lograron graduarse dentro de los seis años siguientes, en comparación con 60% de los estudiantes tradicionales (Shapiro *et al.*, 2015; Sowell *et al.*, 2010). En el contexto internacional, la modalidad virtual también ha experimentado un crecimiento significativo. Según un informe reciente de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN, 2024), la modalidad virtual ha duplicado su participación en la educación superior, pasando del 10% en 2018 al 22% en 2023. Asimismo, de acuerdo con datos presentados por el Sistema de Universidad Virtual (SUV) de la Universidad de Guadalajara, se estima que la matrícula global en educación superior en línea podría alcanzar los 42.8 millones de estudiantes para el año 2027, lo que representa un aumento sustancial desde los 27.9 millones registrados en 2023 (Universidad de Guadalajara, 2023). Estos datos revelan no solo la creciente preferencia por la modalidad en línea, sino también la urgencia de desarrollar estrategias de asesoría académica que respondan efectivamente a las necesidades de una población estudiantil cada vez más diversa y geográficamente dispersa (Doyle *et al.*, 2016). La investigación en este campo es fundamental para garantizar que las instituciones de educación superior puedan proporcionar el apoyo adecuado y promover el éxito académico de los estudiantes no tradicionales en entornos de aprendizaje virtual.

En el contexto actual, donde la educación en línea se ha convertido en una realidad ineludible, es imperativo comprender y abordar los desafíos que enfrentan los estudiantes no tradicionales. Solo así podremos asegurar que tengan acceso a una educación de calidad y oportunidades equitativas para alcanzar sus metas académicas y profesionales. Los estudiantes no tradicionales en línea enfrentan diversos desafíos significativos que afectan su persistencia y éxito académico. Markle (2015) encontró que los estudiantes no tradicionales tienen tasas de retención y graduación significativamente más bajas en comparación con los estudiantes tradicionales. Esto se debe en parte a las barreras situacionales, dispocionales e institucionales que enfrentan, como las responsabilidades familiares y laborales, la falta de familiaridad con las expectativas universitarias y la dificultad para navegar los sistemas institucionales. Otros estudios también muestran que muchos estudiantes no tradicionales se sienten marginados y poco apoyados por los recursos académicos de sus instituciones (Kasworm, 2010; Markle, 2015; Sowell *et al.*, 2010).

El papel de los asesores académicos surge como un factor crítico en la persistencia de los estudiantes no tradicionales en línea. Gross (2023) identificó diversas estrategias clave para apoyar la persistencia de estos estudiantes, incluyendo una asesoría académica efectiva, un ambiente que fomente la conexión social, personal docente y administrativo accesible y sistemas personalizados de alerta temprana. Además, Gross enfatizó la importancia de que los asesores comprendan las necesidades únicas de los estudiantes no tradicionales y proporcionen apoyo adaptado. Esto es respaldado por Brown (2002), quien sugirió que los profesionales de apoyo académico necesitan capacitación específicamente en las necesidades de los estudiantes adultos, incluyendo teorías de desarrollo y aprendizaje de adultos. La calidad de la asesoría académica también juega un rol crucial en la persistencia de los estudiantes no tradicionales en línea (Craft *et al.*, 2016). Asimismo, Holmes (2022) encontró que existen dimensiones específicas de la calidad de la asesoría, como la confiabilidad, la empatía y la seguridad, que tienen un impacto significativo en la decisión de los estu-

diantes de continuar sus estudios en línea. Esto refleja la necesidad de que las instituciones de educación superior se enfoquen en implementar programas de capacitación para asesores adaptados a las necesidades de los estudiantes en línea, crear una estructura de asesoría centralizada que ofrezca un enfoque simplificado de los servicios estudiantiles y ejecutar evaluaciones de asesores para recopilar comentarios de los estudiantes y así poder mejorar los servicios (Craft *et al.*, 2016).

La pandemia de COVID-19 ha incrementado muchos de estos desafíos para los estudiantes no tradicionales en línea. Jusas *et al.* (2021) señalaron que, durante la pandemia, muchos estudiantes no tradicionales se encontraron educando a sus hijos en casa, trabajando desde casa, cuidando de familiares de edad avanzada y otros dependientes, mientras enfrentaban el aislamiento del distanciamiento social y la pérdida de empleo. Estos factores adicionales han aumentado la importancia de una enseñanza en línea de calidad y el compromiso de los docentes para el éxito de los estudiantes en entornos en línea centrados en adultos (Doyle *et al.*, 2016; Shim y Lee, 2021).

Múltiples estudios han demostrado una conexión consistente entre el rol de los asesores académicos y la persistencia de los estudiantes (Drake *et al.*, 2013; Fiore *et al.*, 2019; Tinto, 1993). La asesoría académica efectiva puede mejorar la integración de los estudiantes al ambiente universitario y conectarlos con experiencias de aprendizaje significativas, lo cual apoya las estrategias institucionales para mejorar la persistencia (Brown, 2002; Edmunds *et al.*, 2021; Ellis, 2019; Holmes, 2022). Otros investigadores han examinado la efectividad de diferentes enfoques de asesoría académica y su impacto en la retención y el éxito de los estudiantes doctorales en línea (Argüello, 2020; Drake *et al.*, 2013; Varney, 2013). Los enfoques proactivos, personalizados y de desarrollo tienden a ser más efectivos para estudiantes no tradicionales en línea, especialmente cuando se adaptan a las necesidades únicas de los estudiantes no tradicionales en línea y se enfocan en brindar apoyo continuo más allá de lo puramente académico (Argüello, 2020, Varney, 2013).

La asesoría proactiva o intrusiva, que implica que los asesores inicien el contacto con los estudiantes de manera regular, ha demostrado tener un impacto positivo en la retención y el éxito académico (Argüello, 2020, 2021; Schroeder y Terras, 2015, Varney, 2013). Este enfoque es particularmente efectivo para estudiantes en riesgo o que enfrentan desafíos únicos en el entorno en línea. Por otro lado, la asesoría prescriptiva, que se enfoca en identificar y desarrollar las capacidades de los estudiantes, ha mostrado resultados positivos en términos de compromiso y persistencia estudiantil (Argüello, 2020; Soria *et al.*, 2017). Por consiguiente, la asesoría de desarrollo, que aborda las necesidades académicas, personales y profesionales de los estudiantes de una manera holística, ha emergido como un enfoque efectivo para apoyar a los estudiantes no tradicionales en línea (Schroeder y Terras, 2015). Este tipo de asesoría considera la complejidad de las vidas de los estudiantes adultos y busca proporcionar apoyo integral. Este enfoque de asesoría ayuda a los estudiantes a desarrollar una mentalidad de crecimiento y a sentirse más empoderados en su trayectoria académica. La implementación de tecnologías de asesoría, como sistemas de alerta temprana y plataformas de comunicación virtual, ha demostrado mejorar la accesibilidad y la eficacia de la asesoría para estudiantes en línea (Junco *et al.*, 2016). Estas herramientas permiten una comunicación más frecuente y oportuna entre asesores y estudiantes, facilitando intervenciones tempranas cuando surgen problemas.

La asesoría centrada en el desarrollo de habilidades de autorregulación y gestión del tiempo ha mostrado ser particularmente beneficiosa para los estudiantes no tradicionales en línea (Tan *et al.*, 2021). Debido a que estos estudiantes frecuentemente equilibran múltiples responsabilidades, el desarrollo de estas habilidades es crucial para su éxito académico. Además, la creación de comunidades de aprendizaje virtuales y la promoción de la interacción entre pares como parte del proceso de asesoría han demostrado aumentar el sentido de pertenencia y la persistencia de los estudiantes en línea (Argüello, 2020; Berry, 2017; Drake *et al.*, 2013). Estas estrategias ayudan a combatir los sentimientos de aislamiento que pueden experimentar los estudiantes en entornos virtuales.

Deshpande (2017) identificó mejores prácticas utilizadas por los asesores académicos para apoyar a los estudiantes doctorales en línea, que incluyen brindar retroalimentación oportuna y de buena calidad, promover la facilitación entre pares, brindar apoyo continuo y ser sensible a los problemas culturales del estudiante. Asimismo, Doyle *et al.* (2016) encontraron que agregar sesiones de tutoría electrónica a través de herramientas de comunicación basadas en la web ayudó a facilitar el desarrollo académico de los estudiantes de doctorado en línea de terapia ocupacional. Además, Shaw *et al.* (2015) revelaron que el uso de contratos de aprendizaje con estudiantes doctorales en línea respaldó un aumento en la tasa de retención y progreso académico y las tasas generales de graduación para los estudiantes en riesgo. A pesar de estos hallazgos, todavía existen brechas importantes en la literatura sobre la asesoría de estudiantes de posgrado en línea. Deshpande (2017) señaló que las prácticas de asesoramiento para los estudiantes de doctorado en línea son menos conocidas que para los estudiantes de doctorado del campus tradicional. Además, los estudiantes de posgrado en línea no perciben que reciban una asesoría adecuada sobre la transición del trabajo de curso de posgrado a la fase de investigación de su programa de doctorado, lo que resulta en una falta de persistencia (Argüello, 2020, 2021; King y Williams, 2014; Mullen *et al.*, 2010). Los estudiantes de posgrado en línea pueden sentirse aislados con pensamientos de fracaso, lo que a su vez puede causar ansiedad y depresión que amenazan la capacidad de los estudiantes para completar su programa con éxito (Bollinger y Halupa, 2012). Estas brechas muestran la necesidad de una mayor investigación sobre las percepciones y necesidades de asesoramiento de los estudiantes de maestría y doctorado en línea durante la transición del trabajo del curso a la investigación independiente.

Pocos estudios han examinado específicamente el papel de la asesoría académica en la persistencia de los estudiantes de posgrado en línea. Si bien los investigadores han identificado que la asesoría deficiente o ineficaz contribuye a la deserción de los estudiantes de posgrado en general (Craft *et al.*, 2016; Sowell *et al.*, 2010), existe una investigación limitada sobre cómo los estudiantes de posgrado en línea perciben el impacto de la asesoría en su persistencia durante la transición del trabajo del curso a la investigación. Comprender estas percepciones podría proporcionar información valiosa para mejorar las prácticas de asesoramiento y aumentar las tasas de retención para esta población estudiantil. A pesar de que varios estudios han explorado aspectos de la asesoría académica para estudiantes de posgrado en línea, persisten brechas significativas en la literatura.

La justificación del presente estudio se centra en la importancia y relevancia de investigar las percepciones de los asesores académicos de los estudiantes de posgrado en el contexto actual de la educación superior. La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción de la

educación a distancia y ha puesto de manifiesto la necesidad de brindar un apoyo efectivo a los estudiantes en entornos virtuales (Ames *et al.*, 2018). Además, la matrícula en programas de posgrado en línea ha aumentado significativamente en los últimos años, y se espera que esta tendencia continúe (Seaman *et al.*, 2018). Sin embargo, las tasas de deserción para los estudiantes de doctorado en línea son entre 10% y 20% más altas que las de los programas tradicionales (Argüello *et al.*, 2020; Terrell *et al.*, 2016). Los estudiantes de doctorado en línea a menudo se sienten aislados y no perciben que reciban una asesoría adecuada durante la transición del trabajo de curso a la investigación independiente, lo que resulta en una falta de persistencia (Ames *et al.*, 2018; King y Williams, 2014; Mullen *et al.*, 2010). En el contexto de la educación superior, es fundamental entender las percepciones de los estudiantes sobre el papel de la asesoría académica en su persistencia durante esta transición crítica. Los hallazgos de este estudio podrían proporcionar información valiosa para mejorar las prácticas de asesoramiento y aumentar las tasas de retención de los estudiantes de doctorado en línea. Además, el fracaso en abordar este problema podría resultar en que las universidades continúen enfrentando el riesgo de perder estudiantes, lo cual es costoso tanto para la institución como para el estudiante (Himes, 2014). Por lo tanto, investigar las percepciones de los asesores académicos para los estudiantes de posgrado en línea y el papel de la asesoría académica en su persistencia es vital para garantizar su éxito y para que las instituciones de educación superior puedan brindar un apoyo adecuado en un entorno de aprendizaje en constante evolución.

El propósito de este estudio fue examinar las percepciones y prácticas de los asesores académicos de una unidad académica de una universidad privada sin fines de lucro en los Estados Unidos con respecto a la retención de estudiantes no tradicionales de posgrado en programas en línea. Este estudio se dirigió en identificar los enfoques de asesoría académica y métodos de comunicación utilizados por los asesores para apoyar la persistencia de los estudiantes no tradicionales de posgrado en línea y exploró cómo perciben que estos influyen en la retención estudiantil. Además, buscó descubrir las estrategias y recursos que los asesores académicos comparten con los estudiantes de posgrado no tradicionales en línea para promover su éxito y persistencia, y examinó cómo perciben la efectividad de estas prácticas. Las preguntas de investigación que guiaron este estudio son las siguientes:

1. *¿Cuáles son las percepciones de los asesores académicos de una universidad privada sin fines de lucro en los Estados Unidos sobre las mejores prácticas en la retención de estudiantes no tradicionales de posgrado que cursan programas en línea?*
2. *¿Qué enfoques de asesoría académica y métodos de comunicación utilizan los asesores para apoyar la persistencia de los estudiantes no tradicionales de posgrado en línea y cómo perciben que estos influyen en la retención estudiantil?*
3. *¿Qué estrategias y recursos comparten los asesores académicos con los estudiantes de posgrado no tradicionales en línea para promover su éxito y persistencia, y cómo perciben la efectividad de estas prácticas?*

## 2. Metodología

### Diseño del estudio

Este estudio empleó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental descriptivo con análisis inferenciales. La selección de este diseño responde al objetivo de examinar las percepciones de los asesores académicos sobre las mejores prácticas para la retención de estudiantes no tradicionales de posgrado en programas en línea, sin manipular variables (Creswell y Creswell, 2018). El diseño descriptivo permitió especificar las características y perfiles de los asesores académicos, así como sus percepciones sobre las prácticas de asesoría, mientras que los análisis inferenciales proporcionaron información sobre la significancia estadística de estas percepciones (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

### Participantes y muestreo

Se utilizó un muestreo por conveniencia para reclutar asesores académicos de una unidad académica de una universidad privada sin fines de lucro en los Estados Unidos. De los 16 asesores invitados que cumplían con los criterios de inclusión, 14 completaron la encuesta, representando una tasa de respuesta de 88%. La muestra incluyó diversidad en términos de edad, etnia, género, nivel educativo y experiencia en asesoría (Ver *Tabla 1*).

**Tabla 1.** Frecuencias y porcentajes de los datos demográficos (Nota. Datos obtenidos del software *Intellectus Statistics*).

Variable	n	%
Edad		
25-34 años	2	14.29
35-44 años	5	35.71
45-54 años	4	28.57
55-64 años	2	14.29
65-74 años	1	7.14
Educación		
Doctorado	5	35.71
Maestría	4	28.57
Licenciatura	3	21.43
Algún crédito universitario, sin título	2	14.29
Origen étnico		

Blanco	2	14.29
Negro o afroamericano	4	28.57
Hispanos o latinos	6	42.86
Asiático / Isleño del Pacífico	2	14.29
Experiencia asesorando		
Menos de 1 año	2	14.29
1-5 años	8	57.14
11-15 años	2	14.29
Más de 15 años	2	14.29
Género		
Masculino	4	28.57
Femenino	10	71.43

## Instrumento

Para recopilar los datos, se utilizó una encuesta en línea desarrollada por la investigadora. La encuesta constaba de 18 preguntas, que incluían preguntas demográficas y preguntas sobre los enfoques de asesoría utilizados, los métodos de comunicación, el seguimiento de las comunicaciones, los recursos compartidos con los estudiantes, las características positivas de la asesoría y las mejores prácticas. Las preguntas eran de opción múltiple y permitían seleccionar todas las opciones que aplicaran. La encuesta fue revisada por expertos en el campo y se realizó una prueba piloto con un pequeño grupo de asesores antes de su implementación para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento (Haradhan Kumar, 2017). El tiempo aproximado para contestar la encuesta fue de aproximadamente 10 minutos.

Se calculó un coeficiente alfa de Cronbach para la escala de Asesoramiento Positivo, compuesto por los ítems: información, perspectiva, conocimiento, confianza, comunicación interpersonal y escucha activa. El coeficiente alfa de Cronbach se evaluó utilizando las pautas sugeridas por George and Mallery (2018) donde  $>.9$  excelente,  $>.8$  bueno,  $>.7$  aceptable,  $>.6$  cuestionable,  $>.5$  malo y  $\leq.5$  inaceptable. Los ítems de Asesoría Positiva tuvieron un coeficiente alfa de Cronbach de  $.91$ , lo que indica una confiabilidad excelente. La variable “confianza” se correlacionó negativamente con la puntuación compuesta global y fue codificada automáticamente para mejorar la fiabilidad. En la *Tabla 2* se presentan los resultados del análisis de fiabilidad.

**Tabla 2.** Tabla de fiabilidad para el asesoramiento positivo (Nota. Los límites inferior y superior del  $\alpha$  de Cronbach se calcularon mediante un intervalo de confianza de 95.00%).

Escala	No. de ítems	$\alpha$	Límite inferior	Límite superior
Asesoramiento positivo	6	.91	.84	.99

### Procedimientos

Antes de la recopilación de datos, se obtuvo la aprobación de la Junta de Revisión Institucional (IRB, por sus siglas en inglés) de la universidad objeto de estudio para garantizar el cumplimiento de las normas éticas. Una vez aprobado, se envió un correo electrónico a los asesores académicos que incluía la invitación a participar en el estudio, el consentimiento informado y un enlace al cuestionario en línea desarrollado en el software de encuestas *Opinio*. Se les dio a los participantes un plazo de dos semanas para completar el cuestionario. Se envió un recordatorio por correo electrónico una semana después de la invitación inicial. Las respuestas se recopilaron de forma anónima para proteger la privacidad de los participantes.

### Análisis de datos

Los datos recopilados se analizaron utilizando estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva, que incluye frecuencias, porcentajes, promedios y desviaciones estándar, se utilizó para resumir y presentar los datos de manera significativa (Kaur *et al.*, 2018). Dado el pequeño tamaño de la muestra, no se realizaron análisis inferenciales complejos. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos para facilitar la interpretación. El software estadístico *Intellectus Statistics* se utilizó para realizar los análisis (*Intellectus Statistics*, 2023). Asimismo, se utilizó OpenAI (2024) para apoyar la redacción de los resultados.

## 3. Resultados

### Percepciones de los asesores académicos sobre mejores prácticas de retención

El análisis de los datos del estudio reveló hallazgos significativos respecto a las percepciones de los asesores académicos sobre las prácticas más efectivas para fomentar la retención

de estudiantes no tradicionales de posgrado en programas en línea. Entre las estrategias identificadas, tres prácticas principales se destacaron como las más valoradas por los asesores debido a su relevancia en el apoyo a esta población estudiantil: proporcionar asistencia, ofrecer orientación personalizada en la selección de cursos y facilitar el acceso a recursos institucionales.

En primer lugar, la práctica de “obtener asistencia” fue identificada como una de las estrategias más efectivas, ya que permite a los estudiantes acceder a recursos adicionales que contribuyen a superar barreras personales y académicas. Por otro lado, “asistir en la selección de cursos” se consideró fundamental para guiar a los estudiantes en la planificación académica, ayudándoles a tomar decisiones informadas sobre las asignaturas que se alineen con sus objetivos profesionales y personales. Asimismo, “identificar recursos institucionales” emergió como una estrategia clave para conectar a los estudiantes con servicios relevantes, como bibliotecas, tutorías y asesoramiento psicológico, lo que fortalece su experiencia educativa.

Estas tres prácticas obtuvieron promedios de endoso superiores a 0.85 y presentaron significancia estadística ( $p < 0.05$ ), lo cual fue confirmado a través de una prueba T de una muestra. En contraste, otras estrategias, como la “asistencia con la finalización del grado”, no alcanzaron significancia estadística, lo que sugiere una percepción menos clara de su influencia en la retención de los estudiantes (*Ver Tabla 3*).

**Tabla 3.** Estadística inferencial: Prueba T de una muestra para prácticas de asesoramiento.

Prácticas de asesoramiento	Estadística T	Valor p	Media
Fomentar la comunicación	1.0749677	0.301936351	0.642857143
Obtener asistencia	6	4.44600444700474E-05	0.928571429
Ayudar en la selección de cursos	3.679900361	0.002774384	0.857142857
Ayudar a terminar la carrera	-	0.110960214	0.285714286
Identificar recursos de la universidad	3.679900361	0.002774384	0.857142857
Explicar políticas de la universidad	6	4.44600444700474E-05	0.928571429
Orientación para estudiantes nuevos	6	4.44600444700474E-05	0.928571429
Instituto de verano	inf	0	1
Identificar otros recursos	0.5204165	0.611522229	0.571428571

Ayuda con la explicación de procedimientos	1.710263138	0.110960214	0.714285714
Apoyo y orientación	- 3.679900361	0.002774384	0.142857143

\* $p < .05$ . † $p < .05$ , de una cola.

Los datos presentados subrayan la importancia de integrar estas prácticas en los servicios de asesoría académica, destacando la necesidad de fortalecer los programas institucionales que las incorporen. Además, los resultados del análisis incluyeron un enfoque comparativo por nivel de experiencia profesional de los asesores. Aunque no se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, las tendencias observadas sugieren que los asesores con más de 15 años de experiencia tienden a preferir estrategias proactivas o intrusivas, mientras que la asesoría prescriptiva mostró variaciones menores. Prácticas como el contacto regular y la comunicación estudiantil fueron valoradas consistentemente por asesores de todos los niveles de experiencia. La información detallada sobre las prácticas mejor valoradas por los asesores (*Ver Tabla 4*).

**Tabla 4.** Prácticas de Asesoría Académica Mejor Valoradas por los asesores.

Práctica de Asesoría	Porcentaje de Endoso	Significancia Estadística
Obtener asistencia	92.86%	$p < 0.05$
Asistir en selección de cursos	85.71%	$p < 0.05$
Identificar recursos de la universidad	92.86%	$p < 0.05$
Explicar políticas y procedimientos	100%	$p < 0.05$
Mantener contacto regular	85.71%	$p > 0.05$

† $p < .05$ , de una cola.

Finalmente, los análisis comparativos de las percepciones de asesoría académica por nivel de experiencia se presentan en la *Tabla 5*. Aunque las diferencias no fueron significativas, se observó que los asesores más experimentados mostraron una mayor preferencia por enfoques proactivos e intrusivos, lo que sugiere un nivel de intervención más alto basado en su experiencia acumulada.

**Tabla 5.** Percepciones de asesoría académica por nivel de experiencia (Nota. Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta).

Enfoque de Asesoría	<1 año	1-5 años	11-15 años	>15 años
Asesoría proactiva	Moderada	Moderada	Alta	Muy alta
Asesoría prescriptiva	Alta	Moderada	Moderada	Baja
Asesoría de desarrollo	Alta	Alta	Alta	Alta
Otros tipos de asesoría	Alta	Alta	Alta	Alta

En conclusión, los hallazgos indican que las estrategias más valoradas por los asesores están relacionadas con el acceso a recursos, la selección de cursos y el contacto regular. Además, aunque la experiencia profesional no pareció ser un factor determinante, las tendencias observadas refuerzan la necesidad de promover enfoques proactivos y adaptados a las necesidades individuales de los estudiantes no tradicionales en línea. Estos resultados tienen implicaciones significativas para el diseño de programas de capacitación y políticas institucionales que prioricen el fortalecimiento de estas estrategias clave en la asesoría académica.

Enfoques de asesoría académica y métodos de comunicación que utilizan los asesores para apoyar la persistencia de los estudiantes no tradicionales de posgrado en línea y cómo perciben que estos influyen en la retención estudiantil.

El análisis de esta pregunta de investigación exploró los enfoques de asesoría académica y los métodos de comunicación que los asesores consideran más efectivos para fomentar la persistencia de los estudiantes de posgrado en línea. Los hallazgos ofrecen una visión integral sobre cómo las estrategias y herramientas utilizadas por los asesores impactan la retención estudiantil, con un enfoque particular en la prevalencia de ciertos estilos de asesoría académica y canales de comunicación.

### Prevalencia de enfoques de asesoría

El enfoque de asesoría de desarrollo emergió como el método más utilizado por los asesores académicos, con 92.9% de los participantes señalándolo como su principal estrategia. Este enfoque se caracteriza por su naturaleza holística, apoyando tanto el crecimiento personal como el académico de los estudiantes, y es especialmente adecuado para abordar las complejas necesidades de los estudiantes no tradicionales en programas en línea. La asesoría proactiva o intrusiva fue empleada por 28.6% de los asesores, destacando un grupo que valora el contacto constante y las intervenciones anticipadas para prevenir problemas. Por otro lado, el enfoque prescriptivo, que es más directivo y estructurado, fue el

menos común, utilizado solo por 21.4% de los participantes, lo que podría indicar que los estudiantes de posgrado en línea se benefician más de enfoques personalizados y flexibles (Ver Tabla 6).

**Tabla 6.** Frecuencias y porcentajes de uso de los enfoques de asesoría académica (Nota. Datos obtenidos del software *Intellectus Statistics*).

Enfoque de asesoría	Frecuencia	Porcentaje de uso
Asesoría de desarrollo	13	92.9%
Asesoría proactiva/intrusiva	4	28.6%
Asesoría prescriptiva	3	21.4%

El predominio de la asesoría de desarrollo marca su papel como una estrategia clave para fomentar la autonomía y el compromiso de los estudiantes. Sin embargo, la presencia de enfoques intrusivos o proactivos en un porcentaje menor pero significativo sugiere que los asesores académicos adaptan sus estrategias según las necesidades individuales de los estudiantes de posgrado.

### Métodos de comunicación

Los métodos de comunicación preferidos por los asesores reflejan una mezcla de canales tradicionales y tecnológicos, utilizados para mantener un contacto continuo con los estudiantes. Tanto el correo electrónico como el teléfono fueron utilizados por 100% de los asesores, consolidándose como las herramientas de comunicación primaria. La videoconferencia, específicamente a través de *Zoom*, fue empleada por 85.7% de los asesores, lo que resalta su relevancia como una plataforma para interacciones personalizadas y cara a cara en un entorno virtual. Los mensajes de texto también jugaron un papel importante, utilizados por 57.1% de los asesores, ofreciendo una vía rápida y accesible para comunicaciones informales. Sin embargo, plataformas como MS Teams (28.6%) y otras herramientas como Skype o Google Meet (0%) tuvieron un uso limitado, lo que podría deberse a preferencias institucionales o restricciones en la accesibilidad (Ver Tabla 7).

**Tabla 7.** Frecuencias y porcentajes de uso de los métodos de comunicación (Nota. Datos obtenidos del software *Intellectus Statistics*).

Método de comunicación	Frecuencia	Porcentaje de uso
Correo electrónico	14	100%
Teléfono	14	100%
Videoconferencia Zoom	12	85.7%
Mensajes de texto	8	57.1%
MS Teams	4	28.6%

Los resultados demuestran una dependencia significativa de las herramientas de comunicación digital que permiten mantener un contacto frecuente y eficaz con los estudiantes. Esto también refleja una adaptación a las demandas del entorno en línea, donde el acceso a múltiples canales de comunicación puede marcar la diferencia en el compromiso y la persistencia de los estudiantes.

### Impacto percibido en la retención

Aunque no se incluyeron preguntas directas sobre el impacto de estos enfoques en la retención, la alta adopción de la asesoría de desarrollo, combinada con el uso de correo electrónico, teléfono y videoconferencia, sugiere que los asesores perciben estas herramientas como efectivas para apoyar la persistencia estudiantil. El enfoque holístico y personalizado que caracteriza a la asesoría de desarrollo parece facilitar el progreso académico y fomentar el compromiso continuo de los estudiantes. Además, el uso ocasional de la asesoría intrusiva y de los mensajes de texto indica que algunos asesores adaptan sus estrategias para brindar un apoyo adicional a aquellos estudiantes que enfrentan mayores desafíos.

### Implicaciones prácticas

Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para las instituciones de educación superior, sugiriendo que deben priorizar la capacitación en enfoques de asesoría de desarrollo que integren principios holísticos. Además, se recomienda fomentar el uso de múltiples canales de comunicación, incluidos aquellos que permitan interacciones frecuentes y personalizadas. Asimismo, la implementación de herramientas tecnológicas que optimicen el seguimiento y la interacción con los estudiantes podría contribuir a mejorar la retención de estos. Este enfoque multifacético no solo apoyará la persistencia estudiantil, sino que también fortalecerá la calidad de la experiencia académica para estudiantes no tradicionales en línea. Estos resultados proporcionan una base sólida para diseñar políticas y pro-

gramas institucionales enfocados en optimizar la asesoría académica y las estrategias de comunicación en contextos virtuales.

Estrategias y recursos que comparten los asesores académicos con los estudiantes de posgrado no tradicionales en línea para promover su éxito y persistencia y cómo perciben la efectividad de estas prácticas.

El análisis de esta pregunta de investigación se centra en las estrategias y recursos que los asesores académicos emplean para fomentar el éxito y la persistencia de los estudiantes no tradicionales en programas de posgrado en línea. Los hallazgos destacan tanto los recursos académicos que los asesores comparten con los estudiantes como las estrategias implementadas para brindar apoyo efectivo. Además, se incluyen las percepciones de los asesores sobre la efectividad de estas prácticas, respaldadas por análisis estadísticos.

### Recursos académicos compartidos

Los asesores académicos reportaron compartir recursos selectos con los estudiantes para apoyar su progreso académico. Entre los recursos más frecuentemente proporcionados, los recursos bibliotecarios fueron los más destacados, compartidos por 71.4% de los asesores. Estos recursos ofrecen acceso a información crítica que apoya la investigación y el aprendizaje de los estudiantes en programas en línea. La Oficina de Discapacidades, utilizada por 64.3% de los asesores, también figura entre los recursos prioritarios, indicando un enfoque en la inclusión y el apoyo a las necesidades específicas de esta población. El Centro de Escritura Académica fue compartido por 57.1% de los asesores, reflejando su importancia en la mejora de las habilidades de comunicación escrita, fundamentales para el éxito en el entorno académico virtual.

En contraste, ciertos recursos institucionales fueron utilizados con menos frecuencia. La Oficina de Servicios de Carrera, compartida por 21.4% de los asesores, y la Oficina de Estudiantes Internacionales, con 14.3%, tuvieron niveles bajos de adopción. Esto podría reflejar una menor demanda de estos servicios por parte de los estudiantes no tradicionales en programas en línea, o una percepción limitada de su aplicabilidad para esta población específica. Los datos específicos se presentan en la *Tabla 8*.

**Tabla 8.** Frecuencias y porcentajes de los recursos compartidos por los asesores académicos (Nota. Datos obtenidos del software *Intellectus Statistics*).

Recurso	Frecuencia	Porcentaje
Recursos bibliotecarios	10	71.4%
Oficina de discapacidades	9	64.3%
Centro de escritura académica	8	57.1%
Oficina de servicios de carrera	3	21.4%
Oficina de estudiantes internacionales	2	14.3%

Los resultados subrayan la necesidad de fortalecer la promoción de recursos esenciales y fomentar su uso entre los estudiantes, particularmente aquellos recursos menos empleados que pueden tener un impacto positivo en su éxito académico.

### Estrategias de apoyo al éxito estudiantil

En cuanto a las estrategias implementadas, el análisis identificó tres categorías principales de prácticas: estrategias universales, prácticas interpersonales y de apoyo, y estrategias de seguimiento. Las estrategias universales, que incluyen el apoyo directo a los estudiantes asignados y la explicación detallada de procedimientos, fueron implementadas por 100% de los asesores, lo que resalta su rol fundamental en la interacción inicial y el establecimiento de una base sólida para el apoyo estudiantil.

Las prácticas interpersonales y de apoyo, adoptadas por 92.9% de los asesores, incluyen estrategias como el soporte individual, la provisión de información, el desarrollo de perspectivas, la escucha activa y la comunicación interpersonal. Estas estrategias enfatizan la importancia de construir relaciones de confianza y ofrecer orientación personalizada para abordar las necesidades específicas de los estudiantes no tradicionales en línea.

Finalmente, las estrategias de seguimiento, utilizadas por 85.7% de los asesores, incluyen mantener un contacto regular y monitorear el progreso académico. Estas prácticas son críticas para asegurar que los estudiantes reciban un apoyo continuo y oportuno a lo largo de su trayectoria académica. Los detalles sobre estas estrategias se presentan en la *Tabla 9*.

**Tabla 9.** Frecuencias y porcentajes de las estrategias de apoyo implementadas (Nota. Tabla elaborada con el software *Intellectus Statistics*).

Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
Apoyo directo	14	100%
Explicación detallada	14	100%
Soporte/apoyo individual	13	92.9%
Provisión de información	13	92.9%
Contacto regular	12	85.7%

Las estrategias identificadas reflejan un enfoque integral que abarca desde el apoyo inicial hasta el monitoreo continuo, destacando la importancia de la interacción personalizada y regular con los estudiantes.

## Efectividad percibida de las estrategias

Los análisis estadísticos indicaron que algunas estrategias son percibidas como particularmente efectivas en la retención estudiantil. Entre estas, “obtener asistencia” mostró un resultado altamente significativo ( $t(13)=6.00, p<0.001$ ), seguida de “asistir en la selección de cursos” ( $t(13)=3.68, p<0.01$ ) y “identificar recursos” ( $t(13)=3.68, p<0.01$ ). Estas estrategias destacan por su impacto positivo en la persistencia estudiantil y reflejan la percepción de los asesores sobre su importancia en el éxito académico. La fuerte percepción de efectividad respalda la necesidad de priorizar estas prácticas en los programas de capacitación y desarrollo institucional.

## Implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos tienen implicaciones directas para las instituciones de educación superior que buscan mejorar la retención estudiantil en programas en línea. La promoción activa de recursos clave, junto con la implementación de estrategias universales, interpersonales y de seguimiento, puede mejorar significativamente el apoyo que reciben los estudiantes. Además, la percepción positiva de la efectividad de ciertas prácticas destaca la importancia de integrar enfoques como la asesoría personalizada y el contacto continuo en las políticas institucionales. Esto no solo beneficiará a los estudiantes de posgrado en línea, sino que también fortalecerá las capacidades de los asesores para adaptarse a las necesidades de una población estudiantil diversa y en constante crecimiento.

## 4. Discusión

### Resultados de los principales hallazgos

Los hallazgos de este estudio resaltan patrones clave en las percepciones y prácticas de los asesores académicos que trabajan con estudiantes no tradicionales de posgrado en línea. Un descubrimiento central es la marcada preferencia por la asesoría de desarrollo, adoptada por 92.9% de los asesores, lo cual refuerza investigaciones previas que subrayan la efectividad de los enfoques holísticos para atender las complejas necesidades de los estudiantes no tradicionales (Argüello, 2020; Bollinger y Halupa, 2012; Craft *et al.*, 2016; Gross, 2023; Schroeder y Terras, 2015). Este enfoque es especialmente relevante, ya que integra dimensiones académicas, personales y profesionales, ofreciendo un apoyo integral que puede influir directamente en la persistencia estudiantil. Además, los asesores identificaron como prácticas fundamentales para la retención “obtener asistencia”, “asistir en la selección de cursos” e “identificar recursos”, las cuales alcanzaron promedios de efectividad percibida superiores a 0.85, con significancia estadística ( $p < 0.05$ ), reafirmando la

relevancia de estrategias personalizadas que atienden las necesidades individuales de los estudiantes (Holmes, 2022).

En cuanto a los métodos de comunicación, el correo electrónico y el teléfono destacaron como herramientas universales, utilizadas por el 100% de los asesores, seguidas de las videoconferencias por *Zoom* (85.7%). Este patrón refleja la importancia de contar con múltiples canales de comunicación en entornos virtuales para garantizar un acceso efectivo, como lo han señalado estudios recientes (Edmunds *et al.*, 2021; Junco *et al.*, 2016; Tan *et al.*, 2021). Además, los resultados evidencian que los asesores valoran significativamente las prácticas que fomentan la comunicación interpersonal y el apoyo individual (92.86%). Este es un hallazgo que coincide con investigaciones que enfatizan la importancia de construir relaciones sólidas para promover la persistencia de los estudiantes en programas en línea (Berry, 2017; Deshpande, 2017).

Un hallazgo adicional relevante es el uso frecuente de recursos académicos específicos para apoyar el éxito estudiantil. Los asesores reportaron compartir con mayor frecuencia recursos bibliotecarios (71.4%), servicios de la oficina de discapacidades (64.3%) y el centro de escritura académica (57.1%), lo que demuestra una comprensión clara de las necesidades académicas de los estudiantes de posgrado en línea (Ames *et al.*, 2018, Doyle *et al.*, 2016). Asimismo, la implementación de estrategias universales, como la asistencia directa y la explicación detallada de procedimientos (adoptadas por 100% de los asesores), y de prácticas interpersonales como el apoyo individual y la escucha activa (92.9%), refuerza la efectividad de un enfoque integral para la retención estudiantil. Estas estrategias se alinean con recomendaciones previas que destacan la relevancia de la asesoría holística en entornos virtuales (Gross, 2023; Holmes, 2022). Los resultados también confirman y amplían la literatura existente. La marcada preferencia por la asesoría de desarrollo coincide con investigaciones que enfatizan su efectividad para estudiantes no tradicionales, especialmente en contextos donde las necesidades personales y profesionales deben abordarse junto con las académicas (Gross, 2023; Schroeder y Terras, 2015). Sin embargo, la baja adopción de la asesoría prescriptiva (21.4%) contrasta con algunas investigaciones que sugieren su utilidad en ciertos casos (Brown, 2002, Doyle *et al.*, 2016). Esta discrepancia puede atribuirse a la naturaleza de los estudiantes de posgrado en línea, quienes tienden a ser adultos con experiencia profesional y, por ende, podrían beneficiarse más de enfoques que fomenten la autonomía y el desarrollo integral. Además, el uso de comunicación multicanal, especialmente email (100%) y *Zoom* (85.7%), confirma hallazgos previos sobre su importancia para mantener el acceso y la interacción continua en entornos virtuales (Junco *et al.*, 2016). Un aspecto inesperado fue la baja utilización de servicios de carrera (21.4%) y apoyo para estudiantes internacionales (14.3%). Esta discrepancia con estudios como el de Deshpande (2017), que resaltan la importancia del desarrollo profesional y el apoyo cultural, podría deberse a factores específicos del contexto institucional o a las características demográficas de la población estudiantil. También sugiere una oportunidad para expandir y promover estos servicios entre asesores y estudiantes. Además, la alta valoración de prácticas interpersonales como el apoyo individual, la provisión de información y la escucha activa confirma la importancia de construir relaciones sólidas para combatir el aislamiento común en entornos en línea, especialmente frente a los desafíos exacerbados por la pandemia de COVID-19 (Berry, 2017; Jusas *et al.*, 2021).

Finalmente, la consistencia de las prácticas entre diferentes niveles de experiencia de los asesores, sin diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0.05$ ), sugiere que la efectividad en la asesoría puede depender más de las estrategias específicas que de la experiencia profesional acumulada. Este hallazgo plantea la necesidad de un desarrollo profesional continuo para todos los asesores, con un enfoque en las competencias requeridas para asesorar en entornos virtuales, como lo sugieren Shim y Lee (2021) y Craft *et al.* (2016). Estos resultados subrayan la importancia de programas de capacitación que combinen habilidades técnicas e interpersonales para maximizar el impacto de la asesoría académica en la retención y el éxito estudiantil en programas de posgrado en línea.

### **Implicaciones prácticas para la asesoría académica**

Los resultados de este estudio ofrecen implicaciones prácticas clave para la mejora de la asesoría académica en estudiantes no tradicionales de posgrado en línea. La notable preferencia por la asesoría de desarrollo (92.9%) destaca la importancia de capacitar a los asesores en enfoques holísticos que aborden no solo las necesidades académicas, sino también las dimensiones personales y profesionales de los estudiantes. Esta recomendación se alinea con las observaciones de Schroeder y Terras (2015), quienes enfatizan la efectividad de este enfoque para fomentar la integración y el éxito estudiantil. Además, la alta adopción de métodos de comunicación como el correo electrónico y el teléfono (100%), junto con las videoconferencias (85.7%), resalta la necesidad de implementar políticas que promuevan el uso regular y multicanal de estas herramientas. Según Junco *et al.* (2016), esta práctica es esencial para mantener una comunicación efectiva en entornos virtuales. Otra área clave identificada es el desarrollo de programas de capacitación enfocados en habilidades de comunicación interpersonal y escucha activa, características valoradas por 92.86% de los asesores. Estas habilidades no solo fortalecen la calidad del apoyo proporcionado, sino que también contribuyen a construir relaciones significativas entre asesores y estudiantes, un factor crítico para la persistencia en programas en línea. Asimismo, las instituciones deberían considerar la implementación de sistemas integrados de apoyo estudiantil que maximicen el uso de los recursos más frecuentemente compartidos por los asesores. Por ejemplo, el alto uso de recursos bibliotecarios (71.4%) y servicios de escritura académica (57.1%) evidencia la importancia de reforzar estas áreas y garantizar su accesibilidad para estudiantes en línea. Tan *et al.* (2021) sugirieron que programas de orientación específicos que incluyan estrategias de gestión del tiempo y capacitación en el uso de recursos institucionales pueden ser esenciales para superar las barreras comunes en estos contextos.

La creación de comunidades de aprendizaje virtuales y la promoción de la interacción entre pares también pueden desempeñar un papel complementario en el apoyo estudiantil. Estas estrategias, como señala Berry (2017), pueden ayudar a combatir el aislamiento social y aumentar el sentido de pertenencia entre los estudiantes en línea, fortaleciendo su compromiso con el programa. Además, los hallazgos del estudio enfatizan la necesidad de desarrollar sistemas de alerta temprana y seguimiento del progreso estudiantil. Las prácticas proactivas, que fueron identificadas como altamente efectivas por asesores con más

experiencia, permiten identificar problemas de manera oportuna y abordar posibles obstáculos antes de que impacten significativamente en la persistencia estudiantil (Edmunds *et al.*, 2021; Gross, 2023).

En términos de impacto en la retención, la adopción de estas estrategias podría tener resultados tangibles. Los datos sugieren que la combinación de asesoría de desarrollo con una comunicación frecuente y el acceso a recursos específicos tiene el potencial de aumentar las tasas de retención, que actualmente son entre 10% y 20% más bajas en programas en línea en comparación con los tradicionales (Terrell *et al.*, 2016). Este enfoque podría ser particularmente útil durante las transiciones académicas críticas, donde los estudiantes enfrentan mayores desafíos. Como sugiere Gross (2023), las universidades que integren apoyo personalizado y estrategias de comunicación proactiva tienen mayores posibilidades de mejorar la satisfacción estudiantil y, en consecuencia, las tasas de retención. Finalmente, estos esfuerzos no solo beneficiarían a los estudiantes, sino que también contribuirían a fortalecer la sostenibilidad y reputación institucional a largo plazo.

## Conclusiones

Este estudio ha aportado evidencia significativa sobre las prácticas de asesoría académica más efectivas para estudiantes no tradicionales de posgrado en programas en línea. Los resultados destacan una clara preferencia por la asesoría de desarrollo (92.9%), lo que subraya la necesidad de enfoques holísticos que consideren no solo el desarrollo académico, sino también las dimensiones personales y profesionales del estudiante. Esta preferencia se alinea con investigaciones previas que resaltan la efectividad de modelos de asesoría que apoyan integralmente a los estudiantes (Schroeder y Terras, 2015). Además, se identificaron como prácticas altamente efectivas el obtener asistencia, asistir en la selección de cursos e identificar recursos, todas con promedios superiores a 0.85 y significancia estadística ( $p < 0.05$ ), proporcionando una base sólida para el diseño de programas de capacitación y políticas institucionales que respondan a las necesidades de los estudiantes (Gross, 2023). Otro hallazgo relevante es la importancia de mantener múltiples canales de comunicación, particularmente a través de correo electrónico y teléfono (100% de adopción) y videoconferencias (85.7%), lo que evidencia la necesidad de estrategias de comunicación multicanal en entornos virtuales. Estas prácticas no solo facilitan la interacción constante entre asesores y estudiantes, sino que también fortalecen el acceso al apoyo en momentos críticos del trayecto académico (Holmes, 2022). Por otro lado, la alta valoración de los recursos académicos, como los servicios bibliotecarios (71.4%) y los centros de escritura (57.1%), resalta la importancia de fortalecer y optimizar el acceso a estos servicios esenciales para el éxito estudiantil, especialmente en modalidades virtuales.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son sustanciales para las instituciones de educación superior. La priorización de sistemas de apoyo integrales que combinen recursos accesibles, estrategias de comunicación efectiva y orientación personalizada podría transformar la experiencia académica de los estudiantes no tradicionales en programas en línea. Las instituciones deben invertir en la capacitación de asesores en prácticas de

asesoría de desarrollo, así como en habilidades de comunicación interpersonal adaptadas a entornos virtuales (Shim y Lee, 2021). Además, la implementación de sistemas de alerta temprana y seguimiento del progreso académico resulta esencial, dado que estas estrategias han demostrado ser particularmente efectivas para anticipar y resolver desafíos antes de que impacten negativamente en la persistencia estudiantil (Schroeder y Terras, 2015). En un contexto global donde la educación superior está transitando hacia modelos más flexibles y centrados en el estudiante, este estudio ofrece recomendaciones valiosas para mejorar los servicios de asesoría académica. Las instituciones que adopten estas sugerencias no solo podrían ver aumentos en las tasas de retención, sino también en la satisfacción estudiantil, abordando un desafío crítico en programas en línea, cuyas tasas de retención son actualmente entre 10% y 20% más bajas que en modalidades tradicionales (Terrell *et al.*, 2016). La creación de comunidades virtuales de aprendizaje y la promoción de interacción entre pares emergen como estrategias complementarias para combatir el aislamiento que experimentan los estudiantes en entornos virtuales, facilitando una experiencia académica más inclusiva y motivadora (Berry, 2017). Finalmente, se plantea que futuras investigaciones deberían enfocarse en evaluar el impacto longitudinal de estas prácticas de asesoría en la retención estudiantil. Además, sería valioso explorar cómo las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, pueden integrarse para complementar y potenciar las funciones tradicionales de la asesoría académica, maximizando su efectividad y alcance. Este estudio no solo confirma la relevancia de la asesoría de desarrollo, sino que también enfatiza la importancia de adoptar un enfoque integral y basado en evidencia para abordar los desafíos de la educación en línea.

## Referencias bibliográficas

- Ames, C., Berman, R., & Casteel, A. (2018). A preliminary examination of doctoral student retention factors in private online workspaces [Examen preliminar de los factores de retención de estudiantes de doctorado en espacios de trabajo privados en línea]. *International Journal of Doctoral Studies*, 13, 79–107. <https://doi.org/10.24059/olj.v25i3.2617>
- Argüello, G. (2020). Virtual academic advising in challenging times. In L. Naumovska (Ed.), *The impact of COVID19 on the international education system [El impacto de COVID19 en el sistema educativo internacional]* (pp. 184–196). Proud Pen. <https://www.proudpen.com/wp-content/uploads/2020/12/14-1018.pdf>
- Argüello, G. (2021). Academic advising and international collaboration agreements: A retrospective study on retention and success in a doctoral program [Asesoramiento académico y convenios de colaboración internacional: Un estudio retrospectivo sobre la permanencia y el éxito en un programa de doctorado]. *EDU Review: The International Education and Learning Review / Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 9(4), 371–386. <https://edulab.es/revEDU/article/view/3032/1776>
- Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN, 2024). *Este fue el panorama de la educación superior en 2023 según ASCUN*. <http://ascun.org.co/noticias/ascun-en-medios/este-fue-el-panorama-de-la-educacion-superior-en-2023-segun-ascun/>

- Berry, S. (2017). Building community in online doctoral classrooms: Instructor practices that support community [Creación de comunidad en las aulas de doctorado en línea: prácticas de los profesores que favorecen la comunidad]. *Online Learning*, 21(2), 42–63. <https://doi.org/10.24059/olj.v21i2.875>
- Bollinger, D. U., & Halupa, C. (2012). Student perceptions of satisfaction and anxiety in an online doctoral program [Percepciones de los estudiantes sobre la satisfacción y la ansiedad en un programa de doctorado en línea]. *Distance Education*, 33(1), 81–98. <https://doi.org/10.1080/01587919.2012.667961>
- Brown, S. M. (2002). Strategies that contribute to nontraditional/adult student development and persistence [Estrategias que contribuyen al desarrollo y la persistencia de los estudiantes no tradicionales/adultos]. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 11, 67–76.
- Craft, C. M., Augustine-Shaw, D., Fairbanks, A., & Adams-Wright, G. (2016). Advising doctoral students in education programs [Asesoramiento a estudiantes de doctorado en programas educativos]. *NACADA Journal*, 36(1), 54–65. <https://doi.org/10.12930/NACADA-15-013>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* [Diseño de la investigación: Métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos] (5a ed.). SAGE Publications.
- Curtis, E. A., Comiskey, C., & Dempsey, O. (2016). Importance and use of correlational research [Importancia y uso de la investigación correlacional]. *Nurse Researcher*, 23(6), 20–25. <https://doi.org/10.7748/nr.2016.e1382>
- Deshpande, A. (2017). Faculty best practices to support students in the ‘virtual doctoral land’ [Mejores prácticas del profesorado para apoyar a los estudiantes en el «doctorado virtual»]. *Higher Education for the Future*, 4(1), 12–30. <https://doi.org/10.1177/2347631116681211>
- Doyle, N., Jacobs, K., & Ryan, C. (2016). Faculty mentors’ perspectives on e-mentoring post-professional occupational therapy doctoral students [Perspectivas de los tutores del profesorado sobre la tutoría electrónica de estudiantes de doctorado de terapia ocupacional postprofesional]. *Occupational Therapy International*, 23(4), 305–317. <https://doi.org/10.1002/oti.1431>
- Drake, J. K., Jordan, P., Miller, M. A., Astin, A. W., & Astin, H. S. (Eds.). (2013). *Academic advising approaches: Strategies that teach students to make the most of college*. Jossey-Bass; NACADA The Global Community for Academic Advising. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/novasoutheastern/reader.action?docID=1343439&ppg=7>
- Edmunds, J. A., Gicheva, D., Thrift, B., & Hull, M. (2021). High tech, high touch: The impact of an online course intervention on academic performance and persistence in higher education [Alta tecnología, alto contacto: El impacto de una intervención en un curso en línea sobre el rendimiento académico y la persistencia en la enseñanza superior]. *The Internet and Higher Education*, 49(2021), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2020.100790>
- Ellis, H. (2019). A nontraditional conundrum: the dilemma of nontraditional student attrition in higher education [Un enigma no tradicional: el dilema del abandono de los estudiantes no tradicionales en la enseñanza superior]. *College Student Journal*, 53(1), 24–21(8).
- Etitkan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling [Comparación entre el muestreo de conveniencia y el muestreo

- intencional]. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fiore, T. D., Heitner, K. L., & Shaw, M. (2019). Academic advising and online doctoral student persistence from coursework to independent research [Asesoramiento académico y persistencia del estudiante de doctorado en línea desde los cursos hasta la investigación independiente]. *Online Journal of Distance Learning*, 22(3). [http://www.westga.edu/~distance/ojdla/fall223/fiore\\_heitner\\_shaw223.html](http://www.westga.edu/~distance/ojdla/fall223/fiore_heitner_shaw223.html)
- George, D., & Mallery, P. (2018). *IBM SPSS statistics 25 step by step* (15th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351033909>
- Gross, A. J. (2023). Persistence and retention of adult learners: results of a program evaluation of tuition funding provided by employers [Persistencia y permanencia de los estudiantes adultos: resultados de una evaluación de un programa de financiación de la matrícula por parte de las empresas]. [Disertación doctoral, University of Denver]. <https://digitalcommons.du.edu/etd/2277/>
- Haradhan Kumar, M. (2017). Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability. [Dos criterios para realizar buenas mediciones en investigación: Validez y fiabilidad]. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4), 59–82. <https://doi.org/10.26458/1746>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana.
- Himes, H. A. (2014). Strengthening academic advising by developing a normative theory [Reforzar el asesoramiento académico desarrollando una teoría normativa]. *NACADA Journal*, 34(1), 5–15. <https://doi.org/10.12930/NACADA-13-020>
- Holmes, A. (2022). Academic advising predicting student persistence at historically black colleges and universities [Disertación doctoral, Walden University]. *Online Learning*, 27(1), 1–20. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=14698&context=dissertations>
- Intellectus Statistics. (2023). *Intellectus Statistics* [Computer software]. <http://statistics.intellectus360.com>
- Junco, R., Mastrodicasa, J. M.; Vance Aguiar, V.; Longnecker, E. M.; Rokkum J. N. (2016). Impact of technology-mediated communication on student evaluations of advising [Repercusión de la comunicación a través de la tecnología en la evaluación del asesoramiento por parte de los estudiantes]. *NACADA Journal*, 36(2), 54-66. <https://doi.org/10.12930/NACADA-16-014>
- Jusas, V., Butkiene, R., Venčkauskas, A., Burbaite, R., Gudoniene, D., Grigaliūnas, Š., & Andone, D. (2021). Models for administration process management of remote learning in COVID-19 conditions [Modelos para la gestión del proceso administrativo de aprendizaje a distancia en condiciones COVID-19]. *Sustainability*, 13(8), 4270. <https://doi.org/10.3390/su13094751>
- Kasworm, C. E. (2010). Adult learners in a research university: Negotiating undergraduate student identity [Estudiantes adultos en una universidad de investigación: La negociación de la identidad del estudiante universitario]. *Adult Education Quarterly*, 60(2), 143–160. <https://doi.org/10.1177/0741713609336110>

- Kaur, P., Stoltzfus, J., & Yellapu, V. (2018). Descriptive statistics [Estadísticas descriptivas]. *International Journal of Academic Medicine*, 4(1), 60–63. [https://doi.org/10.4103/IJAM.IJAM\\_7\\_18](https://doi.org/10.4103/IJAM.IJAM_7_18)
- King, S. B., & Williams, F. K. (2014). Barriers to completing the dissertation as perceived by education leadership doctoral students [Obstáculos para la realización de la tesis doctoral percibidos por los doctorandos en liderazgo educativo]. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(2-3), 275–279. <https://doi.org/10.1080/10668926.2014.851992>
- Markle, G. (2015). Factors influencing persistence among nontraditional university students [Factores que influyen en la persistencia de los estudiantes universitarios no tradicionales]. *Adult Education Quarterly*, 65(3), 267–285. <https://doi.org/10.1177/0741713615583085>
- Mullen, C. A., Fish, V. L., & Hutinger, J. L. (2010). Mentoring doctoral students through scholastic engagement: Adult learning principles in action [Mentoring doctoral students through scholastic engagement: Los principios del aprendizaje de adultos en acción]. *Journal of Further and Higher Education*, 34(2), 179–197. <https://doi.org/10.1080/03098771003695452>
- Müller, T. (2008). Persistence of women in online degree-completion programs [Persistencia de las mujeres en los programas de titulación en línea]. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/doi.org/10.19173/irrodl.v9i2.455>
- National Center for Education Statistics. (2019). *Enrollment and employees in Postsecondary institutions, Fall 2017; and financial statistics and academic libraries, fiscal year 2017*. <https://nces.ed.gov/pubs2019/2019021rev.pdf>
- OpenAI. (2024). *ChatGPT* [Large language model]. <https://chatgpt.com/c/672803b1-a6a8-800e-8692-b392693c67ad>
- Schroeder, S. M., & Terras, K. L. (2015). Advising experiences and needs of online, cohort, and classroom adult graduate learners. *NACADA Journal*, 35(1), 42–55. <https://doi.org/10.12930/NACADA-13-044>
- Seaman, J. E., Allen, I. E., & Seaman, J. (2018). *Grade increase: Tracking distance education in the United States*. Babson Survey Research Group. <http://onlinelearningsurvey.com/reports/gradeincrease.pdf>
- Shapiro, D., Wakhungu, P. K., Yuan, X., & Harrell, A. (2015). *Completing college: A national view of student attainment rates – fall 2009 cohort (signature report no. 10)*. National Student Clearinghouse Research Center. <https://nscresearchcenter.org/wp-content/uploads/SignatureReport10.pdf>
- Shaw, M., Blyler, D., Bradley, J., Burrus, S., & Rodriguez, R. (2015). The use of learning contracts to promote student success in online doctoral programs [El uso de contratos de aprendizaje para promover el éxito de los estudiantes en programas de doctorado en línea]. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 18(3). [http://www.westga.edu/~distance/ojdl/fall183/shaw\\_blyler\\_bradley\\_burrus\\_rodriguez183.html](http://www.westga.edu/~distance/ojdl/fall183/shaw_blyler_bradley_burrus_rodriguez183.html)
- Shim, H. & Lee, H. (2021). The effect of design education using virtual reality-based coding on student competence and educational satisfaction [Efecto de la enseñanza del diseño mediante codificación basada en realidad virtual en la competencia y la satisfacción educativa de los estudiantes]. *Education and Information Technologies*, 27, 4577–4597. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10730-w>

- Soria, K. M., Laumer, N. L., Morrow, D. J., & Marttinen, G. (2017). Strengths-based advising approaches: Benefits for first-year undergraduates [Enfoques de asesoramiento basados en los puntos fuertes: Ventajas para los estudiantes de primer año]. *NACADA Journal*, 37(2), 55–65. <https://doi.org/10.12930/NACADA-16-010>
- Sowell, R. S., Bell, N. E., & Nataraj Kirby, S. (2010). *Ph.D. completion and attrition: Policies and practices to promote student success*. Council of Graduate Schools. <https://cgsnet.org/publications/ph-d-completion-and-attrition-policies-and-practices-to-promote-student-success#/productdetail/4d4897b0-715f-ec11-8f8f-000d3a9a26c4>
- Tan, J., Mao, J., Jiang, Y., & Gao, M. (2021). The influence of academic emotions on learning effects: A systematic review [La influencia de las emociones académicas en los efectos del aprendizaje: Una revisión sistemática]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9678. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189678>
- Terrell, S. R., Snyder, N. M., Dringus, L. P., & Maddrey, E. (2016). A grounded theory of connectivity and persistence in a limited residency doctoral program [Una teoría fundamentada de la conectividad y la persistencia en un programa de doctorado de residencia limitada]. *The Qualitative Report*, 17(31), 1–14. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2012.1747>
- Tinto, V. (1993). *Leaving college, rethinking the causes and cures of student attrition* (2nd ed.). The University of Chicago Press.
- UNESCO Institute for Statistics. (2021). *School enrollment, tertiary (% gross)*. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR>
- Universidad de Guadalajara. (2023). *Preven aumento en la demanda de la educación en línea en el mundo*. <http://udg.mx/es/noticia/preven-aumento-en-la-demanda-de-la-educacion-en-linea-en-el-mundo>
- U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS). (2022). *Distance education: Fall enrollment component*. <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=80>
- Varney, J. (2013). Proactive advising. In J. K. Drake, P. Jordan, M. A. Miller, A. W. Astin, & H. S. Astin (Eds.), *Academic Advising Approaches: Strategies That Teach Students to Make the Most of College* (pp. 137–154). Jossey-Bass.

---

**Abstract:** The number of non-traditional students enrolled in online graduate programmes has increased significantly in recent years. However, retention and persistence of these students remains a challenge compared to their traditional peers. This non-experimental quantitative study examined academic advisors' perceptions of best practices in retaining non-traditional graduate students in online programmes at a private, non-profit university in the United States. Through a questionnaire administered to 14 academic advisors, the advising approaches used, communication methods employed, and strategies implemented to promote student persistence were analysed. The results revealed a significant preference for developmental advising (92.9%) and highlighted three key practices: offering assistance, assisting in course selection and identifying resources, all with perceived

effectiveness averages above 0.85 ( $p < 0.05$ ). The most commonly used methods of communication were email and telephone (100%), followed by videoconferencing (85.7%). The most shared resources included library services (71.4%) and support for students with disabilities (64.3%). The study also identified the importance of interpersonal and supportive practices (92.9%) in student retention. These findings have significant implications for the development of training programmes for advisors and the formulation of institutional policies aimed at improving support services for non-traditional online graduate students.

**Keywords:** Innovation strategies - Academic advising - Online higher education - Advising practices - Distance education - Leadership

**Resumo:** O número de alunos não tradicionais matriculados em programas de pós-graduação on-line aumentou significativamente nos últimos anos. Entretanto, a retenção e a persistência desses alunos continuam sendo um desafio em comparação com seus colegas tradicionais. Este estudo quantitativo não experimental examinou as percepções dos orientadores acadêmicos sobre as melhores práticas de retenção de alunos de pós-graduação não tradicionais em programas on-line em uma universidade privada sem fins lucrativos nos Estados Unidos. Por meio de um questionário aplicado a 14 orientadores acadêmicos, foram analisadas as abordagens de orientação utilizadas, os métodos de comunicação empregados e as estratégias implementadas para promover a persistência dos alunos. Os resultados revelaram uma preferência significativa pelo aconselhamento de desenvolvimento (92,9%) e destacaram três práticas principais: oferecer assistência, ajudar na seleção de cursos e identificar recursos, todas com médias de eficácia percebida acima de 0,85 ( $p < 0,05$ ). Os métodos de comunicação mais usados foram e-mail e telefone (100%), seguidos por videoconferência (85,7%). Os recursos mais compartilhados incluíam serviços de biblioteca (71,4%) e suporte para alunos com deficiências (64,3%). O estudo também identificou a importância das práticas interpessoais e de apoio (92,9%) na retenção de alunos. Essas descobertas têm implicações significativas para o desenvolvimento de programas de treinamento para orientadores e para a formulação de políticas institucionais destinadas a melhorar os serviços de apoio para alunos de pós-graduação on-line não tradicionais.

**Palavras-chave:** Estratégias de inovação - Orientação acadêmica - Ensino superior on-line - Práticas de orientação - Educação a distância - Liderança

---