

\*

## LA GESTIÓN EDUCATIVA EN UN PROGRAMA DE RETENCIÓN ESTUDIANTIL

**Lorena Rocío RAMÍREZ HERRERA\***

### RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación busca comprender desde una perspectiva predominantemente cualitativa, los elementos clave de la gestión educativa que facilitan la implantación de un programa administrativo de retención estudiantil en los centros de educación superior. Los resultados obtenidos sugieren que existe un aplazamiento por parte de algunas instituciones de educación superior hacia los esquemas de un modelo tradicional de gestión escolar, una situación que diversos autores han denominado como “estructuras desacopladas”. Los hallazgos de esta primera parte de la investigación demuestran que en la estructura orgánica de la mayoría de las universidades investigadas predominan sujetos, objetivos, recursos, estrategias y hasta fines; sin embargo, entre ellos no existen mecanismos formales de articulación. La falta de comunicación al interior de las instituciones y con su entorno, generan enormes esfuerzos individuales, no siempre exitosos, dificultando con ello las funciones de quienes pueden afectar o son afectados durante el proceso de gestión educativa (stakeholders).

### PALABRAS CLAVE

Gestión Educativa, Retención Estudiantil, Educación Superior.

### ABSTRACT

This work aims to understand from a qualitative perspective the key elements of the programmes intended to enable institutions from higher education to reduce their drop-out rate among their students. The results suggest that some higher education institutions are moving away from adopting the traditional models used for student retention. This phenomenon is called by some authors as “misadjusted structures”. The findings from this

---

\* Maestra en Administración. Coordinadora del Programa Institucional de Investigación en Comunicación. Universidad del Valle de México.  
EMAIL: [loreneh25@hotmail.com](mailto:loreneh25@hotmail.com)

first stage of the study show that the majority of the universities possess a structure and the necessary resources to implement a programme that would reduce the rate of the students who do not conclude their studies. However the lack of communication and collaboration among the subjects prevent some higher education institutions from obtaining expected outcomes.

#### KEY WORDS

Student retention, higher education

## INTRODUCCIÓN

El modelo actual de administración divide a las acciones administrativas de las técnicas o incluso de las acciones pedagógicas, dejando a estos agentes administrativos en manos de los directivos. Por tal razón, el PROFOR del Ministerio de Educación de la Argentina, señala que hoy día se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la separación latente entre las cuestiones pedagógicas y las usualmente organizacionales, lo cual generará una transformación vital en la gestión integrada de la institución educativa estratégica.

Hoy día el término de gestión educativa se inserta en un momento dinámico y de controversia necesaria acerca del sistema educativo. El fin primordial de la gestión escolar es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, donde se requiere de teorías generales de la gestión y de la educación. Dicho de otro modo, esta gestión no sólo debe de ser eficaz y adecuada para movilizar a todos los elementos de la organización logrando objetivos en común, sino que además, se visualizará como una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos (Villareal Ramos, 2005).

La gestión educativa orientada hacia las metas educativas de cualquier institución se concibe como una línea de acción (Villareal Ramos, 2005), ya que su objetivo es el de promover el desarrollo de la institución escolar que tiene presente su gestión y, al mismo tiempo, su compromiso es mayúsculo con el logro de resultados de calidad.

No obstante, la idea concebida de gestión educativa es relativamente reciente, es decir, hablamos de la segunda mitad del siglo XX a partir de la participación de sociólogos, psicólogos y administradores, quienes básicamente investigaron acerca de las motivaciones de los trabajadores y de lo que los pudiera impulsar a mejorar su desempeño (IIPE, 2000).

Sin embargo, se sabe que desde hace tiempo existe un conflicto eminente de intereses entre lo administrativo y lo académico, dado que los principales elementos que constituyen al proceso de la administración poseen características teóricas que, en la mayoría de las veces, se alejan peligrosamente del proceso educativo, siendo por supuesto, una barrera para este ámbito en cualquier nación.

El gran inconveniente de estas sociedades modernas no radica en la constancia de los cambios, ya sean estos científicos o tecnológicos, sino en la falta de capacidad que presentan para enfrentarlos sin sobrellevar sus respectivas crisis.

Actualmente, es importante considerar evitar caer en la burocracia de nuestras propias organizaciones, por ello, urgen transformaciones más flexibles, certeras y culturales que incluso se empiezan a dar por parte del Estado y las empresas (Aguerrondo, 1996). Se refiere a un cambio cultural que debe estar basado indiscutiblemente en la educación, pero no únicamente en los cambios referentes a los aspectos curriculares sino cambios trascendentes en cuestión de la organización y de la gestión, puesto que estos dos factores son excelentes parámetros respecto a la evaluación global de la situación de la educación.

Resulta sugestivo que las crecientes dificultades de la sociedad contemporánea para abordar los problemas educativos y la creciente rigidez de sus organizaciones, hayan sido tradicionalmente tratados como si fueran fenómenos diferentes, casi desconectados el uno del otro. Paralelamente, en el campo teórico las teorías del aprendizaje y las teorías de la organización han corrido siempre por caminos diferentes (Gore y Dunlap, 1988 citado en Aguerrondo, 1996).

Asimismo, la gestión y la organización funcionan como facilitadores y/o condicionantes en el cumplimiento de los objetivos políticos de la educación. Existe una fuerte desvinculación entre lo empresarial y lo educativo, al grado que para lo académico, la connotación de empresarial generalmente es orientada al lucro. Esto tiene que ver con que en la actualidad, sigue existiendo poca producción desde la educación que describa, diagnostique y proponga alternativas para orientar la transformación de la gestión y la organización de las instituciones escolares. En lo que se refiere a América Latina, los estudios demuestran que la tendencia ha sido precisamente la de desarrollar diversas acciones integrales direccionadas al fortalecimiento de los procesos institucionales con el fin de mejorar la calidad educativa, a través de la implantación de políticas públicas que apoyen la autonomía de la propia gestión escolar (Aguerrondo, 1996).

Lo anterior es de suma importancia, ya que la unidad de transformación de la educación es la institución, exigiendo con ello urgentes cambios en sus estructuras y en la administración, no únicamente el aula. De lo contrario, como se menciona en el modelo de Tinto (1986, 1987, 1975 y 1997), considerando que a medida que el estudiante

avanza en su paso por la educación superior, existirán diversas variables que contribuirán o no, a reforzar o debilitar su adaptación a dicho organismo, ya que éste ingresa con un cúmulo de creencias o actitudes aprendidas. Por ello, mientras más se consolide el compromiso del estudiante con la obtención de su grado o título, habrá mayor compromiso con la institución, mejorando su rendimiento académico e integración social, dando como resultado menos probabilidades de que el estudiante abandone sus estudios.

No obstante, la transformación en la que todos estamos inmersos exige trasladarnos desde un modelo tradicional de administración escolar encallado en el pasado, hacia un modelo presente proyectado y planeado hacia el futuro, como lo es la gestión educativa estratégica (IIPE, 2000).

Así pues, este estudio pretende contribuir a la comprensión y construcción de una visión más amplia de los elementos clave de la gestión educativa, que facilite la implantación de ciertas estrategias institucionales y educativas en los centros de enseñanza superior. No se intenta caer en la estigmatización o subjetividad de los factores encontrados, más bien, se busca profundizar sobre las condiciones orgánicas que facilitan y dificultan la implantación del mismo.

#### MÉTODO:

Tomando en consideración los antecedentes expuestos en el apartado anterior, se decidió explorar cuáles son esos elementos clave de la gestión educativa que faciliten la implantación de un programa administrativo de retención estudiantil desde una perspectiva predominantemente cualitativa. Para efectos de esta investigación, se seleccionó una muestra de todos aquellos que pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders), es decir, se hizo un enfoque en tres grupos específicamente: personal administrativo, docentes y estudiantes universitarios, que cumplieran al menos con alguno de los siguientes criterios:

1. Pertenecer a una institución privada de educación superior, la cual contara con un registro de excelencia ante la SEP a través de FIMPES.
2. En el caso de los administrativos, contar con 1 año mínimo de experiencia laboral en esa institución y en el mismo puesto de trabajo.

3. En el caso de los docentes, contar con 1 año mínimo de experiencia laboral en esa institución y en el mismo puesto de trabajo.

4. En el caso de los estudiantes, contar con tres semestres mínimo dentro de la institución.

Respecto al personal administrativo recurrente para la investigación, se tomó la decisión de enviar un cuestionario a través de la web, a las 32 Instituciones que, hasta el día de hoy, están asociadas a La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y que poseen el Registro de Excelencia Académica que otorga la Secretaría de Educación Pública, mismas que servirían de universo para poder obtener la muestra representativa de este trabajo de investigación.

La FIMPES agrupa a las principales universidades privadas de México, garantizando a la sociedad y a la comunidad universitaria, que las instituciones afiliadas poseen los mínimos de calidad indispensables en toda oferta académica, esto logrado a través de un dictamen de Acreditación emitido por una Comisión integrada por académicos independientes, contando así con un cabal y estricto apego a sus Estatutos.

Cabe mencionar, que este registro fue otorgado a las instituciones por haber cumplido los requisitos previstos en el Acuerdo 279 de la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación, entre los que se cuentan tener un mínimo de 10 años impartiendo educación superior con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) y no tener sanciones en los últimos tres años, además de otros mecanismos de evaluación de calidad en el servicio.

FIMPES concibe la acreditación de instituciones como un mecanismo mediante el cual una organización acreditadora, que funciona a través de cuerpos colegiados, confiables por ser objetivos, independientes y transparentes, valida que una entidad de educación superior sea lo que dice ser y provea lo que ofrece proveer, ésta deberá garantizar los mínimos de calidad necesarios en una oferta académica seria y estará comprometida públicamente a superar los niveles de calidad que ya posee; todo esto en el marco de un proceso de mejora continua.

Enseguida, se enlistan estas instituciones educativas privadas de nivel superior:

Instituciones con registro de excelencia

Institución	Número y Fecha de la resolución
Universidad Contemporánea. S.C.	SEP/PSA/2010/035. 13/sep/2010
Universidad Iberoamericana León	SEP/PSA/2010/034. 13/sep/2010
Universidad del Pedregal	SEP/PSA/2009/033. 07/Ago/2009
Universidad Motolinía del Pedregal. A.C.	SEP/PSA/2009/032. 07/Ago/2009
Instituto de Estudios Superiores del Bajío	SEP/PSA/2009/031. 17/Jul/2009
Instituto de Estudios Superiores de Chiapas. S.C.	SEP/PSA/2009/030. 30/Jun/2009
Universidad de Celaya	SEP/PSA/2009/029. 29/Jun/2009
Universidad del Noreste. A.C.	SEP/PSA/2009/028. 22/Jun/2009
Universidad de Monterrey	SEP/PSA/2008/027, 09/nov/2008
Universidad Madero	SEP/PSA/2008/026. 13/mar/2008
Universidad del Tepeyac	SEP/PSA/2007/025. 04/dic/2007
Instituto Tecnológico Autónomo de México	SEP/PSA/2007/023. 18/jul/2007
Universidad Anáhuac del Sur. S.C	SEP/PSA/2007/022. 15/feb/2007
Universidad del Valle de Atemajac. A.C.	SEP/PSA/2007/021. 13/feb/2007
Universidad Panamericana Campus Bonaterra)	SEP/PSA/2007/020. 12/feb/2007
Sistema Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	SEP/PSA/2006/019. 21/nov/2006
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. A.C.	SEP/PSA/2006/018, 09/oct/2006

- Escuela Bancaria y Comercial. S.C. SEP/PSA/2006/017. 27/sep/2006
- Universidad La Salle. A.C. SEP/PSA/2006/015. 13/jul/2006
- Universidad Anáhuac SEP/PSA/2006/014. 26/jun/2006
- Universidad de las Américas. A.C. SEP/PSA/2006/013. 20/feb/2006
- Universidad del Sol SEP/PSA/2006/012. 17/feb/2006
- Universidad Simón Bolívar SEP/PSA/2006/011, 23/ene/2006
- Universidad De La Salle Bajío. A.C. SEP/PSA/2006/009. 19/ene/2006
- Universidad del Mayab. S.C. SEP/PSA/2006/008. 18/ene/2006
- Universidad Panamericana SEP/PSA/2006/007, 17/ene/2006
- Universidad del Valle de México. A.C. SEP/PSA/2005/006. 05/dic/2005
- Universidad Cristóbal Colón SEP/PSA/2005/005. 09/may/2005
- Universidad del Claustro de Sor Juana SEP/PSA/2004/004. 29/sep/2004
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. A.C. SEP/PSA/2004/003. 19/ene/2004

Fuente: (s.f.). Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior A.C. Recuperado el 15 de septiembre de 2010, de [http://www.fimpes.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30&Itemid=62](http://www.fimpes.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=62)

Es importante señalar que para fines de esta primera etapa de la investigación y después del piloteo correspondiente, sólo se realizaron entrevistas semi estructuradas a 30 estudiantes y 16 trabajadores administrativos, 20 cuestionarios enviados a través de la web a docentes (15 docentes de tiempo completo y 5 docentes de asignatura), pertenecientes a los tres grupos quienes pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders) de una sola universidad de las 32



instituciones que cuentan con un registro de excelencia ante la SEP a través de FIMPES, arriba señaladas. Prácticamente esta situación le dio un enfoque, al proceso de investigación, en un estudio de caso por el momento. Las razones de lo anterior es que fue sumamente complicado obtener información de estos centros educativos por cuestiones de confidencialidad y el que no manejaran este tipo tan “específico” de datos. De cualquier forma es importante señalar que, respecto al instrumento que se les envió de manera electrónica a estas 32 instituciones, sólo seis centros escolares contestaron.

La intención de este instrumento era la de corroborar que por parte de las instituciones se tuviera muy clara, primero, la idea de que si este fenómeno de la retención y las gestión educativa era imperante dentro de sus estructuras orgánicas y, después, que pudiéramos conocer si realmente existe la diferenciación entre la retención y la deserción estudiantil.

Adicionalmente, se realizaron 153 encuestas de opinión estudiantil (aspectos generales, servicios e instalaciones, vida en el Campus, satisfacción general, mecanismos de retroalimentación, aspectos y apreciaciones personales).

De igual forma se realizaron 7 entrevistas individuales, mismas que se señalan a continuación: Ex director institucional de un programa de retención estudiantil, Directora de Campus del Departamento de Servicios Escolares, Director de Campus de Planeación Estudiantil, Rector de Campus Institucional, Directora de Retención Estudiantil a nivel Campus y Ejecutivo de una Red Institucional de Universidades, ello con el fin de conocer la mirada institucional respecto a la problemática de estudio. Específicamente a través de estas entrevistas, se buscó indagar sobre las visiones y estrategias que se ofrecen para implementar un programa de retención estudiantil a través de los componentes de la gestión educativa. Estos instrumentos se realizaron siguiendo una pauta semi estructurada de entrevista previamente piloteada. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas a fin de facilitar el análisis de la información. Para dicho análisis se utilizó un sistema de codificación abierta (Strauss y Corbin, 1998) buscando patrones temáticos relevantes de las entrevistas transcritas.

Dada la naturaleza exploratoria del estudio, la selección de casos privilegió la representación de distintas áreas tanto administrativas como académicas de la institución educativa de nivel superior, buscando maximizar la heterogeneidad de casos.

Para la segunda etapa de esta investigación, predomina el uso de casos variados, es decir, provenientes de diferentes instituciones, localidades y áreas administrativas, lo que proporcionará antecedentes de gran riqueza que permitan comprender mejor el contexto y las explicaciones respecto al tema de los principales elementos clave de la gestión educativa que faciliten la implantación de un programa administrativo de retención estudiantil desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa también.

## RESULTADOS

La evidencia recolectada en esta investigación sugiere que las universidades privadas deben empezar la transición del modelo tradicional para dejar de ser estructuras desacopladas y direccionen todas sus actividades de gestión educativa de manera que éstas se basen en la reflexión, decisión y liderazgo. Además es necesario que se operen de forma interrelacionada y recíproca tres componentes fundamentales de esta gestión, es decir, el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional. Elementos que sin duda se remiten a los hallazgos de esta primera parte de la investigación demostrando que en la estructura orgánica de la mayoría de las universidades investigadas predominan sujetos, objetivos, recursos, estrategias y hasta fines; sin embargo, entre ellos no existen mecanismos formales de articulación. También se habla de las necesidades específicas de la población estudiantil atendidas de manera general sin que exista una planeación o estrategias bien definidas. Por último, pero no menos importante, se encuentra la falta de comunicación profesional al interior de las instituciones y entre ellas con su entorno, generando enormes esfuerzos individuales (no siempre exitosos), dificultando con eso las funciones de quienes pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders) para la implantación de cualquier programa administrativo; en este caso, para la implantación de un programa de retención estudiantil (Correa, 2004).

En relación al pensamiento sistémico y estratégico, los entrevistados señalan que en el caso muy particular de la universidad privada en la que se enfocó y se obtuvo información en esta primera parte de la investigación doctoral, dicho componente de la gestión educativa representa una de las principales fallas que la estructura orgánica refleja con más incidencia. No se tiene para nada clara la esencialidad ni el rumbo institucional de la universidad.

“Un área de oportunidad que en mi opinión personal es importante aquí, es que no sabemos ¿de dónde venimos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?, creo que esto es reciente desde que la universidad tuvo más apertura, nos perdimos en el mundo de la globalidad. Creo que tiene que ver con que no se planean las cosas y hay demasiados ‘bomberazos’ siempre... te piden las cosas urgentes de hoy para mañana y así pues nadie puede trabajar, por lo menos yo no” (entrevista 1, mujer, administrativa).

Se puede observar claramente que los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte conjunción entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y, por último, la evaluación. Cada una de estas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

Respecto al segundo componente, es decir, el liderazgo educativo, quienes pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders) requieren de prácticas sólidas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa, sobre todo si hablamos de la implantación de un programa de retención estudiantil.

En relación a este punto, también del pensamiento sistémico, se debe hacer hincapié en que el pensamiento estratégico de la institución debe comenzar con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” (IIPE, 2000). Por ello resulta trascendental hablar de la identidad institucional, es decir, el sentido de pertenencia a una colectividad, a un sector social, a un grupo específico de referencia (Molano L., 2007).

Por ello, se presentan en síntesis las percepciones respecto a la identidad de quienes pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders) de esta universidad, por parte tanto de los estudiantes como de los docentes.

“Creo que la mayoría de los estudiantes sienten muy poca o nula identidad con respecto a su *alma mater*, considerando su formación como una transacción comercial, lo

que en lugar de convertirlos en "egresados" de "X universidad", los convierte en "clientes" (Texto original: cuestionario 2, hombre, docente de tiempo completo).

El liderazgo educativo es un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras a través de una diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación, no obstante, según la evidencia cualitativa recogida, dicho factor también es vulnerable dentro de la gestión educativa en esta universidad.

"... en serio, ni siquiera conozco a mi rector o no sé si es mujer, bueno a mi coordinador sí lo conozco porque él me hace el horario y si tengo algún problema él me lo resuelve. Creo que no está bien esto, pero la verdad, creo que es por mí, porque no estoy tan interesada en conocer otras áreas..." (Texto original: entrevista 2, mujer, estudiante)

"Creo que aquí sí tenemos un buen liderazgo por parte de las autoridades de la universidad, sólo que son muy pocos los que tú, como estudiante, identificas como líderes. Para mí, yo sigo más a mis docentes que al rector o a otras autoridades institucionales que no conozco..." (Texto original: entrevista 14, mujer, estudiante).

Dado lo anterior, se puede observar claramente que no hay transformación sobre la base de autoridades formales; siguen siendo impersonales pero sobre todo reproductoras de conductas burocráticas. Su liderazgo debería dinamizar la organización educativa para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos sólidamente planificados para lograr el tan anhelado aprendizaje significativo. De hecho una de las problemáticas que es muy recurrente entre los entrevistados y que, además, afecta de manera directa a los componentes de esta administración escolar basada principalmente en prácticas tradicionales, es la cuestión de las promesas no cumplidas por parte de la institución.

"A veces pienso que la institución como sistema, tiene algunos elementos que no funcionan eficazmente. La percepción que se tiene de algunos sectores de la población sobre la institución no es muy buena y creo que es básicamente a que hay una discrepancia entre lo que se dice y se hace, por supuesto, me refiero a la cuestión institucional (Texto original: cuestionario 7, mujer, docente tiempo completo).

Respecto al tercer componente de la gestión educativa, el aprendizaje organizacional, es importante resaltar lo que se obtuvo entre las opiniones de los entrevistados, ya que la esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, los procedimientos de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje, es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieran, compartan y desarrollen nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación.

Sin embargo, tanto los directivos como los administrativos y estudiantes perciben un vacío importante respecto a este punto, dado que entre los entrevistados no existe suficiente evidencia para creer que la comunidad comparte la idea de que son un equipo. Su percepción es respecto a que cada departamento dentro de la institución o cada persona sólo buscan hacer su trabajo, pero siente que no se preocupan por involucrarse con los demás.

De esta manera se entiende que el aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas. Es interesante observar que cuando las personas inician observando y no sólo miran, y comienzan a experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, empiezan a innovar. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo, sentando las bases para el desarrollo de las organizaciones inteligentes (García, 2004).

El análisis de resultados presentado es importante, sin embargo, vale la pena agregar un apartado especial acerca de algunas entrevistas que se realizaron a quienes pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders) con relación a su permanencia en estos centros educativos. Podemos ver claramente cuáles son, también, aquellos elementos que no favorecen que el estudiante permanezca o que permiten que el estudiante sea vulnerable a abandonar la institución.

Dentro de la encuesta que se aplicó a 150 estudiantes a través de la web, misma que se explicará más adelante en este apartado de resultados, se les realizaron varias preguntas abiertas entre las que se les pidió explicaran las cosas con las que no estaban satisfechos en su universidad, y esto fue lo que respondieron:

“Siempre he tenido problemas con este departamento, mi queja va relacionada a que sean más explícitos al momento de explicar las cosas sobre todo en servicios

escolares. Uno no sabe qué tipo de trámites necesita para tal cosa y la actitud de muchos de ellos no ayuda”.

“Se pone demasiado empeño en observar y determinar qué personas son las que brindarán atención a los estudiantes , padres de familia y cualquier persona que acuda a nuestras instalaciones ya que eso habla mucho de nuestra imagen. Otra cosa importante es que seleccionen muy bien a los docentes para que en el transcurso de la carrera no haya bajas debido al rendimiento de los docentes”.

“Me encantaría que sus administrativos cambien totalmente su actitud y tengan una MEJOR organización con la administración porque realmente es malísima”.

“En caja y servicios tener más ventanillas abiertas en temporada alta (porque) no es suficiente”.

“Como universidad de negocios, todo el personal, el trato al público, al mismo alumnado, tiene que reflejar esa línea y ser coherente con sus objetivos, misión y metas”.

“La Universidad debe de ser un poco más objetiva en los trámites y mucho más práctica, no es necesario acudir a 4 oficinas diferentes para realizar un (trámite) simple”.

Al referirnos a la transición y adaptación de la universidad hacia un modelo menos tradicional que facilite la implantación de un programa de retención estudiantil, más bien lo que se observa es la urgente necesidad de su diseño e integración, dadas sus austeras condiciones, al proceso sumamente estresante para los estudiantes, desde su ingreso hasta su permanencia, según lo recolectado a través de este instrumento cualitativo, ya que también se ven enfrentados a una complejidad cognitiva a la cual han estado expuestos durante la etapa escolar. Los problemas iniciales son percibidos como una situación altamente desafiante, al grado de llegar a cuestionar las habilidades y competencias académicas que poseen. Esto representa un factor de riesgo para los estudiantes que observan una gran distancia entre las estrategias de aprendizaje desarrolladas durante la etapa escolar y aquellas requeridas en el mundo universitario.

Es importante señalar que, para los alumnos entrevistados, los problemas económicos persisten a lo largo del proceso formativo. La situación laboral de sus familias tiende a ser frágil, existiendo dificultades permanentes asociadas a los bajos

salarios o bien, a que el empleo de los adultos con los que conviven al interior de sus familias es inestable.

Las complicaciones de estos estudiantes no se limitan a la falta de recursos monetarios. En algunos casos, estos estudiantes se ven enfrentados a experiencias familiares o sociales límites, que afectan negativamente su progresión educativa, tales como problemas con el alcoholismo, drogas o problemas con los amigos.

Otro elemento que caracteriza a este sector, es que reconocen cuáles son sus fortalezas y debilidades respecto a su conocimiento. Se puede ver que ellos mismos saben muy bien acerca de sus propias habilidades personales, así como también, muestran una clara racionalidad en la toma de decisiones, considerando sus capacidades y el contexto en el que se desenvuelven. Estos estudiantes anticipan los beneficios que genera la obtención de un título profesional y por ello tienen la disposición a enfrentar las dificultades asociadas al proceso formativo.

La mayoría de los entrevistados señaló que la ayuda de sus pares resultó esencial durante sus primeros años de estudios universitarios. Les permitió tener relaciones sociales basadas principalmente en la solidaridad, ayuda y confianza mutua, orientadas a enfrentar sus problemáticas académicas y sociales. Sin embargo, este apoyo no es formal dentro de la institución, es decir, ellos lo hicieron por su cuenta. Específicamente, frente a las dificultades académicas, los estudiantes desarrollaron estrategias de estudio colectivo, discusión, lectura y síntesis. Asimismo, sus pares resultaron ser un soporte "social" significativo, un referente que les ha permitido sentirse más integrados a su institución.

Es interesante observar el resultado de estas entrevistas realizadas, ya que los estudiantes se sienten más comprometidos con sus programas de estudios e instituciones, demostrando así su sentido de pertenencia, compromiso e integración como factores fundamentales para explicar la retención de éstos en el sistema educativo. Su permanencia es el resultado de la combinación de muchos factores tales como sus capacidades personales, presencia de redes sociales efectivas, soportes familiares, así como también la ayuda ofrecida por las instituciones. Conforme con lo señalado por la literatura, los hallazgos sugieren que existe una relación directa entre la permanencia de los estudiantes y el apoyo que les brindan sus familias, ya que éstas representan un gran soporte afectivo y solidario en momentos difíciles de sus vidas universitarias. Un número mayoritario de entrevistados sugiere que el respaldo de las familias resultó

fundamental, ya que ellas actuaron disminuyendo el estrés asociado a lidiar con los “fracasos” de las primeras calificaciones y reprobaciones. En síntesis, el núcleo familiar actúa como ancla o agente moderador de la conducta, evitando visiones extremas.

Los resultados de esta primera etapa de investigación indican que los soportes académicos orientados a estos propósitos son escasos y poco sistemáticos. La evidencia muestra que las acciones de este tipo no son una práctica habitual en el contexto universitario estudiado. Cuando existen, resultan ser iniciativas específicas —de pequeña escala— que no se insertan dentro de una política académica global institucional. Implícita o explícitamente, las instituciones universitarias operan con el supuesto que los estudiantes podrán —dada su capacidad— compensar los vacíos formativos que traen de la educación secundaria.

El tratamiento de las dificultades académicas iniciales no parece entenderse como una labor de las universidades, sino más bien, como un asunto de responsabilidad y esfuerzo individual. Bajo esta perspectiva, las instituciones educativas esperan que sean los propios estudiantes los que identifiquen sus debilidades académicas y la forma de superarlas. Esto, sin embargo, parece una exigencia desmedida para quienes están iniciando su proceso formativo.

A modo de síntesis, se debe señalar que las instituciones educativas concentran gran parte de sus esfuerzos en entregar soportes económicos a los estudiantes para su retención, sin entender, de forma integral, otras necesidades de carácter académico, cultural y social que tienen estos jóvenes. A la fecha, se observa una falta de iniciativas para evaluar y corregir los soportes institucionales en operación en la mayoría de las instituciones estudiadas. Solo en dos de las ocho que fueron objeto de estudio se pudo constatar la existencia de cursos de nivelación y preparación académica; dichas actividades de nivelación resultaron ser bastante valoradas por los entrevistados. Ellos destacaron que estas iniciativas les han permitido compensar los vacíos educativos arrastrados desde la secundaria, reduciéndose en parte, las diferencias con aquellos estudiantes que han recibido una educación secundaria de mejor calidad.

Para complementar este análisis cualitativo y dar paso al análisis de las 150 encuestas aplicadas a los estudiantes de este centro escolar, se debe señalar que las estrategias implementadas hasta ahora sólo privilegian la satisfacción de condiciones mínimas de operación estudiantil, sin avanzar hacia otros ámbitos relevantes de acción. Se requiere entonces, triunfar en la definición de estrategias de soporte más reales y



formales para los estudiantes. Esto no quiere decir que se deban imponer mínimas exigencias académicas a los alumnos de mayor vulnerabilidad, sino más bien, que se reconozcan sus necesidades y se implementen estrategias que los ayuden a progresar en el sistema con un menor número de dificultades.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo de la encuesta aplicada a 153 estudiantes universitarios, dividida básicamente en los siguientes componentes: aspectos generales, servicios e instalaciones, vida en el Campus, satisfacción general, aspectos de retroalimentación, aspectos estudiantiles y aspectos de apreciación estudiantil, mismos que nos permitirán complementar y testificar la información cualitativa antes analizada.

Los requisitos para que estos jóvenes formaran parte de la muestra representativa era que cumplieran al menos con alguno de los siguientes criterios:

1. Pertenecer a una institución privada de educación superior, la cual contara con un registro de excelencia ante la SEP a través de FIMPES.

2. Contar con tres semestres mínimo dentro de la Institución en cualquier carrera de nivel superior.

La encuesta, compuesta por ocho secciones, fue enviada a través de la web y su análisis estadístico fue realizado a través de Excel. A continuación se muestran los resultados de las gráficas que se pueden revisar en la sección anexa a este documento.

## PARTE I: DATOS GENERALES

En esta primera sección de la encuesta se indagó acerca de algunas variables fundamentales como la edad, el semestre y la carrera de los estudiantes universitarios. Del total de la muestra representativa el 30% de los alumnos cuentan con 19 años, 26% con 21 años, 16% con 20 años, 12% con 22 años, 6% con 24 años, 4% con 25 años, 4% con 23 años, 2% con 17 años. La mayoría de ellos pertenecen al área de Negocios, es decir, el 66%; el 15% al área de Gastronomía y Turismo y 19% al área de Artes, Humanidades e Ingenierías.

Es importante señalar que la carrera predominante entre los estudiantes encuestados es Ciencias de la Comunicación, representada por un 40%, y el semestre específicamente es tercero, con un 70% de la muestra. La mayoría de los estudiantes

quienes contestaron la encuesta a través de la web fueron mujeres, con una representatividad del 68%.

## PATE II: ASPECTOS GENERALES

En esta sección se les formularon 18 ítems respecto a los elementos generales de la vida del estudiante que propician y están definitivamente relacionados con su permanencia pero también con su retención, como pudimos observar en el análisis cualitativo anterior. Es conveniente destacar que el componente general con el que los estudiantes se encuentran muy insatisfechos es con la infraestructura de la mayoría de los edificios y que, por supuesto, según la opinión de la muestra representativa, no cumple con sus necesidades. El porcentaje obtenido fue del 12%, sin embargo, es importante señalar que cuando hablamos de infraestructura, los estudiantes encuestados se refieren básicamente a los laboratorios y al estacionamiento del Campus, como veremos en el segundo análisis.

Con relación al aspecto general que más satisface a los jóvenes está el representado por el 49%: la atención que brinda el personal de seguridad del Campus, mientras que en segundo lugar con 31%, se encuentra la limpieza y aseo de las principales áreas donde éstos conviven.

## PARTE III: SERVICIOS E INSTALACIONES

Los resultados que se obtuvieron en esta sección están enfocados a la opinión que los estudiantes de este centro educativo tienen respecto a los servicios que se les presta y las instalaciones que ellos utilizan comúnmente durante su vida académica.

La información relacionada a la más baja satisfacción por parte de la muestra es la referente al estacionamiento, ya que para los estudiantes, según lo indagado, éste es totalmente insuficiente y les genera grandes molestias - por supuesto hablamos de quienes tienen auto- (29%). El segundo elemento, con 20%, la insatisfacción de los jóvenes pertenece a la atención que el área de Servicios Escolares les brinda. De hecho, uno de los reclamos más comunes dentro de la estructura orgánica de dicha institución, que sobresale en las entrevistas realizadas a 30 estudiantes, fue referente a los trámites o atención recibida de este Departamento. Se quejan básicamente del maltrato, de la lentitud de los procesos académicos y el desconocimiento del área en cuestión.

El elemento o componente de mayor satisfacción de los estudiantes, hablamos de un 27%, es con base en los horarios y servicios de la Biblioteca y con 51%, muy satisfactorio, los horarios y servicios del Centro de Cómputo.

#### PARTE IV: VIDA EN EL CAMPUS

La presente sección, una de las más importantes para el análisis cuantitativo, estuvo integrada por ocho ítems que pretendían medir el nivel de satisfacción que los estudiantes tienen respecto a este componente, donde el menos satisfactorio para ellos, con 10%, es el de que no existen clubes ni organizaciones estudiantiles. Indagando en las entrevistas para el análisis cualitativo, los estudiantes comentaban que no existía “vida universitaria”, es decir, se carece de actividades integradoras incluso al interior de sus carreras y ni se diga con su entorno, según sus afirmaciones. El componente más satisfactorio para ellos es el relacionado con la seguridad del Campus (22%). Cabe mencionar que los encuestados dicen estar satisfechos con otros dos elementos importantes de su experiencia en dicho entorno, tales como las actividades deportivas y de recreo así como las áreas que existen de reunión o para pasar el rato.

#### PARTE V: SATISFACCIÓN GENERAL

Como parte de esta encuesta se les incluyó a los estudiantes una pregunta donde se cuestionaba acerca del nivel de satisfacción que tenían respecto a la universidad a la que pertenecen. Los resultados fueron los siguientes: 4% de la muestra dijo estar muy satisfecho, 43% satisfecho, 27% neutral, 20% insatisfecho y tan sólo un 2% muy insatisfechos. Es importante observar los porcentajes tanto de los estudiantes neutros como los insatisfechos ya que, juntos, representan más del 40%.

#### PARTE VI: ASPECTOS DE RETROALIMENTACIÓN

En esta sección se tomaron aspectos que el estudiante pudiera identificar esencialmente con base en los mecanismos administrativos y/o institucionales que esa universidad plantea para lograr una sólida retroalimentación académica e incluso administrativa. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 20% de la muestra dice estar muy insatisfecho con los mecanismos de retroalimentación que la institución tiene para brindarles este servicio, tal es el caso, por ejemplo, de los buzones de quejas o sugerencias. Ahondando en las entrevistas realizadas a otra muestra de estudiantes, se menciona que estos buzones, pequeños contenedores que se localizan en las puertas de las oficinas de las coordinaciones de carrera principalmente, son ignorados o, peor aún,

los estudiantes los utilizan como “basureros”. Además las áreas que para ellos realmente representan un problema o conflicto, carecen de estos mismos mecanismos.

Sin embargo, el 20% del total de la muestra representativa asegura estar muy satisfecho con dos elementos clave: el trato que reciben del personal docente en términos generales y los aportes estudiantiles que son considerados a nivel institucional.

#### PARTE VII: ASPECTOS ESTUDIANTILES

En esta sección se trató de obtener información acerca de algunos componentes especialmente significativos para el estudiante, como es el caso de la oferta académica, la tolerancia, el respeto y el proceso de la formación, entre otros más. Se pudo constatar que, con relación a la muestra seleccionada, tan sólo el 6% se encuentra muy insatisfecho con la imagen institucional de la universidad, específicamente con su Campus. Sin embargo, el 35% afirmó encontrarse muy satisfecho con que en la institución se tiene el mismo trato hacia las mujeres que a los hombres si se habla de la atención que se les brinda en cuanto a los servicios. Además, el 35% dijo estar satisfecho con base en el respeto y tolerancia ante la diversidad del estudiantado.

#### PARTE VIII: APRECIACIONES ESTUDIANTILES

Finalmente está la parte de las apreciaciones juveniles. A través de una serie de preguntas abiertas se trató de conocer e indagar más a fondo con relación a las percepciones de los estudiantes sobre componentes específicos que generan la permanencia o retención de los mismos.

Respecto a la pregunta de los motivos por los que el estudiante eligió estar en la institución a la que asiste, la mayoría de ellos respondieron que fue gracias a que la escuela contaba con la carrera que ellos querían estudiar, también se mencionó regularmente sobre el prestigio de la misma y el plan de estudios.

“Ya tenía conocidos que me habían dado buenas referencias. Por la carrera que estudio, sabía que era una de las universidades que estaba mejor”.

“Ya tenía experiencia en estudiar parte de la prepa en el campus y el hecho de que presentaban una oferta académica interesante y un nivel cultural diverso”.

“La carrera inicialmente. Cuando fui a informarme sobre el plan me pareció correcto y me agradó”.

Otro de los aspectos que se les solicitó mencionar fueron las alternativas para el mejoramiento de la atención y servicios brindados en el Campus. Ante esto las respuestas fueron múltiples, sin embargo, se centraron en mejorar de forma imperante aspectos administrativos relacionados con el servicio, la comunicación y la calidad de la educación ofertada. Los estudiantes hacen mucho énfasis en las áreas de oportunidad que el departamento de servicios escolares debería tomar en cuenta.

“... que sus administrativos cambien totalmente su actitud y tengan una MEJOR organización con la administración porque realmente es malísima”.

“Existe personal que no atiende, de manera que parece que no le gusta su trabajo, pero sin dejar que existe también personal muy amable y resuelve trámites y dudas”.

“En cajas y servicios escolares; una actitud más amable y sobre todo la renovación de su sistema para, en lo posible, evitar fallas en éste. Por ejemplo hace 2 semestres se pagó todo mi semestre en una solo exhibición y cada mes yo seguía apareciendo en la lista de deudores....”

En la tercera pregunta se les cuestionó acerca de cuál era la principal razón o razones por las que abandonarían sus estudios en la institución. Básicamente, los estudiantes afirmaron que sería por cuestiones económicas, es decir, falta de becas, apoyos de sus familias o que los padres perdieran sus trabajos. Los demás componentes estuvieron en función de una mejor oferta educativa por parte de otros centros escolares.

“No tener la solvencia para pagarla, que los profesores no tuvieran la experiencia deseada, que careciera de las herramientas necesarias para llevar a cabo la enseñanza, que no fuese coherente con sus metas, visión y objetivos”.

“Económicas, falta de interés por el estudio, encontrar un trabajo que requiera tiempo completo y que valga la pena tomar, depende de las circunstancias”.

Finalmente, la última pregunta abierta de esta encuesta iba en función de la opinión que tienen respecto a la identidad de su centro escolar. Ante esto, las opiniones,

igualmente diversas, se centraron en que realmente hace falta la implementación de estrategias por parte de la institución que mejoren o, para muchos de ellos, generen y compongan la imagen que la universidad tiene hacia el exterior. Esta imagen, afirman, es negativa principalmente con relación al ámbito laboral, ya que se piensa que los estudiantes del organismo en cuestión son “flojos”, “riquillos”, “no tienen gran interés en aprovechar sus estudios”, “les vale su educación”, etc. Es interesante observar, por otro lado, a los estudiantes que sí creen que se cuenta con una buena identidad institucional, ya que se les ve claramente convencidos e incluso, orgullosos de su centro educativo; sin embargo, este número es minoritario.

“No existe, no se está inculcando a los alumnos ese sentido de pertenencia a una comunidad, por lo tanto, solamente estamos ahí para estudiar y no para sentirnos una comunidad”.

“No hay una identidad porque creo que la [...] se preocupa más por su mercadotecnia. Es carente, hace falta integrar a la comunidad y darle más fuerza a eventos que nos representen como Universidad, todo está en la difusión...”

Para cerrar con la parte de resultados, a continuación se presenta el análisis de las respuestas con base en el instrumento de medición que se les envió a las 32 instituciones que contaran con un registro de excelencia ante la SEP a través de FIMPES, en la metodología señalada. Sin embargo, fue muy poco el éxito, ya que a pesar de que el instrumento se les había hecho llegar hacía un mes aproximadamente, las seis que finalmente respondieron lo hicieron después de un segundo aviso. Las otras instituciones presentaron incertidumbre y desconfianza a la hora de solicitarles estos datos. Algunas de ellas, con quienes se logró tener contacto vía correo electrónico y sin que fuera con el directivo en cuestión, dieron largas respecto a la solicitud hecha, argumentando que no poseían datos tan específicos al respecto o que era información que no estaban autorizados para compartir.

No obstante, es importante hablar acerca de la información que sí se logró recopilar mediante este instrumento, dado que la muestra está representada por un ex Director Institucional de un Programa de Retención Estudiantil, dos Directoras de Campus del Departamento de Servicios Escolares, dos Directores de Campus de Planeación Estudiantil, un Rector de Campus Institucional, una Directora de Retención Estudiantil a nivel Campus y un ejecutivo de una Red Institucional de Universidades. Además, el fin es el de conocer la mirada institucional respecto a la problemática de estudio que se

aborda en esta investigación. A través de estas entrevistas, se buscó indagar sobre las visiones y estrategias institucionales que se ofrecen para implementar un programa de retención estudiantil por medio de los componentes de la gestión educativa.

Los requisitos para que formaran parte de la muestra representativa era que cumplieran al menos con alguno de los siguientes criterios:

1. Pertenecer a una institución privada de educación superior, la cual contara con un registro de excelencia ante la SEP a través de FIMPES.

2. Pertenecer a alguna de las siguientes áreas organizacionales: Rectoría, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de Servicios Escolares, Dirección de Análisis Institucional, Planificación o Calidad.

3. Tener en el mismo puesto por lo menos un año.

El instrumento se dividió tanto en preguntas cerradas como en abiertas. Dentro de los apartados dedicados a las primeras se tenían las siguientes secciones: perfil de las autoridades, antecedentes profesionales, información acerca de la deserción estudiantil (primer año, nivel superior), causas y costos de la deserción estudiantil (primer año, nivel superior), nivelación académica y estrategias de retención estudiantil y registro de estudiantes.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de este cuestionario fueron complementados con una entrevista semi estructurada que con algunos de estos administrativos, dadas las condiciones, se logro conseguir.

Respecto al tema de información acerca de la deserción estudiantil (primer año, nivel superior), se les cuestionó si conocían la tasa promedio del año pasado, si había existido algún cambio significativo y si su institución contaba con estudios formales sobre las causas de por qué el estudiante abandona sus estudios. Resulta especialmente interesante que los administrativos de las seis instituciones que sí contestaron el cuestionario afirman que la tasa de deserción promedio oscila entre el 15% y el 25%, que no ha habido cambios notables respecto a este punto porque desde hace un par de años esta tasa no ha sufrido importantes alteraciones. Cabe señalar que la mayoría de las instituciones aquí entrevistadas, raramente cuenta con estudios formales sobre las causas de deserción estudiantil en el nivel universitario. Tienen idea de que es una

problemática sería que afecta a sus centros escolares pero reconocen que administrativa y sobre todo académicamente, poco se ha hecho al respecto.

“Yo que estoy en el área sé perfectamente que lo que existen son estadísticas, pero estudios formales... no creo. Lo único que se me ocurre decir es que lo que he visto que se hace es que si el estudiante es vulnerable a dejar de estudiar, se le ofrece una beca... “ (Texto original: cuestionario 2, mujer, Dirección de Servicios Escolares).

“En la universidad sí se cuenta con estudios formales de deserción ya que estos datos y estadísticas nos son útiles sobre todo en el área que dirijo para los procesos de planeación. Claro, estamos hablando de estudios meramente estadísticos... pero ahora que lo mencionas creo que estudios sociales, académicos y otros sería también de gran ayuda... sólo que se necesitaría contar con un departamento especial para esto porque es mucho trabajo”. (Texto original: cuestionario 1, hombre, Dirección de Planeación).

Cuando se les cuestionó a estos directivos con base en la información que manejan sus instituciones, acerca de los tipos de la deserción más comunes en el primer año de las carreras de nivel superior, las respuestas fueron muy similares. Los factores económicos, bajo aprovechamiento y el cambio de carrera fueron los elementos más mencionados.

“Desgraciadamente es una realidad de nuestro sistema educativo mexicano, a nivel licenciatura o educación básica o media que gran parte de nuestros jóvenes no logran concluir sus estudios debido a la falta de apoyo económico, en primera instancia de sus padres, y en segundo lugar por parte de las instituciones académicas... Es una realidad latente dentro de nuestras instituciones educativas privadas que además se combinan con otros factores, por supuesto, dejando así en situación de riesgo a estos estudiantes...” (Texto original: cuestionario 1, hombre, Rectoría).

Esta cuestión se complementa con las causas que los administrativos mencionan como más recurrentes de la deserción entre jóvenes de educación superior, es decir, problemas económicos del grupo familiar y dificultades por bajo nivel académico previo de los estudiantes.

Con relación al tema de la operación formal de los programas remediales o de nivelación académica, cuatro de las seis instituciones, afirmaron no contar con ellos; sin



embargo sí existen programas de tutoría académica, que si bien no son suficientes para lograr la retención del alumno, sí ayudan a sobrellevar la situación.

“Sinceramente no tenemos ningún programa formal de retención estudiantil... hace unos meses se trató de poner en marcha uno, de hecho yo iba a fungir como el líder de este proyecto en Campus, hasta vino un directivo de retención institucional del corporativo, al cual por cierto después de ocho meses terminaron corriendo ¿y las razones?... pues por falta de dinero y administrativas. Implantar un programa de esta magnitud no es de un día para otro se necesita PLANEACIÓN, pero la gente no entiende. Sólo les preocupa la matrícula y reducir sus costos...” (Texto original: cuestionario 3, mujer, Retención Estudiantil).

De hecho, si los hay sólo representan menos del 20% en las carreras que oferta la institución educativa y ni siquiera es medido o se conoce el impacto que éstos generan. Las razones son variadas pero tres instituciones de las seis, aseguran que es por falta de estrategia administrativa.

“Institucionalmente no se ha determinado como una estrategia a implementar aunque anteriormente sí la había, pero ha ido desapareciendo” (texto original: cuestionario 5, hombre, rectoría).

Hablando del impacto de algunas estrategias de retención, en la disminución de las tasas de deserción se menciona de forma recurrente que el ambiente innovador y estimulante de la docencia, el sistema de monitoreo y retroalimentación a tiempo para identificar sus debilidades y la existencia de programas de tutorías son prioritarios respecto a este punto.

Al cuestionarlos sobre la importancia de la implantación de programas de retención estudiantil, los funcionarios de dicha institución coincidieron en que es urgente que se lleve a cabo tal iniciativa por el bien de sus centros educativos.

“Buena parte de los estudiantes requieren esquemas de apoyo y orientación pues muchos siguen en ella pero no les gusta” (Texto original: cuestionario 3, mujer, Retención Estudiantil).

El componente de la gestión educativa que facilita la implantación de un programa de retención institucional más importante de manera unánime para los

entrevistados, es sin duda alguna, el papel que juega la cultura organizacional y no tanto la estructura orgánica.

“Positivo; de hecho ya se está generando una estrategia integral para atender sistemáticamente y con una metodología adecuada esta problemática. Habrá que ver cómo funciona toda vez que se implante” (Texto original: cuestionario 6, mujer, Dirección de Planeación).

“...la cultura organizacional, a mi juicio, impacta de manera más directa y dinámica a la estructura orgánica (Texto original: cuestionario 3, mujer, Retención Estudiantil).

“Es importante también la estructura orgánica, finalmente si la entendemos verdaderamente como un sistema, desde que tiene un impacto e injerencia en la imagen y resultados operativos; y desde luego en la posibilidad de implantación de programas de este tipo, siempre y cuando se cuente con la capacitación, motivación e involucramiento y seguimiento y apoyo de quien lo lleve a cabo” (Texto original: cuestionario 2, mujer, Dirección de Servicios Escolares).

“Considero que la cultura organizacional determina en buena medida el éxito de los programas que se implanten; desde luego que la estructura es el apoyo para llevarlos a cabo, pues se requiere tener atribuciones y funciones de personas específicas para ello, sin embargo, el detonante tiende a ser la cultura de la organización; cuál es el nivel de compromiso y participación de las personas para con su institución y los objetivos que persigue” (texto original: cuestionario 5, hombre, rectoría).

## DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta primera parte de la investigación demuestran que en la estructura orgánica de la mayoría de las universidades investigadas predominan sujetos, objetivos, recursos, estrategias y hasta fines; sin embargo, entre ellos no existen mecanismos formales de articulación. Las necesidades específicas de la población estudiantil son atendidas de manera general sin que exista una planeación o estrategias bien definidas. La falta de comunicación profesional al interior de las instituciones y con su entorno, generan enormes esfuerzos individuales, no siempre exitosos, dificultando con ello las funciones de quienes pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders) para la implantación de cualquier programa

administrativo; en este caso, para la implantación de un programa de retención estudiantil.

La información recopilada señala que la retención y/o permanencia de los estudiantes de este centro escolar de nivel superior, es explicada de manera multifactorial, es decir por factores de carácter institucional, social, familiar y personal. Los alumnos persistentes hacen uso efectivo de la mayoría de estos soportes o recursos para hacer frente a las dificultades que enfrentan dentro del sistema educativo. La interacción entre capacidades personales, apoyos familiares, recursos sociales o redes sociales y soportes institucionales, permiten explicar su permanencia en la universidad.

Es evidente después de este análisis, que la retención estudiantil también involucra una serie de dimensiones tales como eficiencia técnica de los procesos de formación o dicho de otra forma, diseño curricular, factores económicos, estructura orgánica e impacto social. Los estudiantes encuestados e incluso los entrevistados mostraron una clara conciencia de su vulnerabilidad y de los riesgos que han y deben enfrentar para permanecer en el sistema universitario.

Respecto a la cuestión de las instituciones, los hallazgos de esta investigación muestran que los centros escolares a nivel superior de educación juegan un rol significativo en la permanencia de los alumnos, sobre todo al proporcionar ayuda económica relevante a través de becas y/o créditos. Sin embargo, estos esfuerzos o soportes no se enmarcan dentro de una estrategia o política integral de bienestar estudiantil, como sería el caso de la implantación de un programa que ayude a la nivelación y permanencia de los jóvenes, más bien se trata de acciones meramente administrativas que van encaminadas a no perder matrícula.

Como se puede observar, existe un conocimiento limitado de dichos estudiantes, pues las universidades recopilan antecedentes socio-demográficos básicos, sin realizar un monitoreo profundo de los mismos, desconociéndose en la práctica, sus problemas y necesidades.

Los elementos de la gestión escolar que dan soporte no sólo económicamente hablando, son mínimos o inexistentes, haciendo evidente el que la gestión de los recursos docentes y de infraestructura no satisface adecuadamente las necesidades o requerimientos particulares de la mayoría de los estudiantes respecto, básicamente, a su experiencia dentro de la institución. En todos los casos estudiados, estos servicios se

administraban para atender a un estudiante genérico, sin conocer las demandas particulares de diversos segmentos estudiantiles.

Como resultado de lo anterior, se observa la falta de una evaluación formal de las políticas académicas, institucionales y/o administrativas. Las universidades no están reflexionando acerca de las necesidades eminentes de los estudiantes. Por esta razón es explicable que estos centros de educación no poseen, hoy por hoy, mecanismos estratégicos para evaluar sus servicios y recursos académicos e institucionales, demostrando con ello una falta de compromiso con la equidad educativa demandada en el nivel superior.

En tal contexto, resulta fundamental desarrollar una gestión integral educativa de los soportes institucionales con los que se dispone, con el fin de promover la progresión de todos los estudiantes, reconociendo una multiplicidad de necesidades y formas de satisfacerlas.

Necesitamos “escuelas inteligentes”, es decir escuelas organizadas flexiblemente, con capacidad de transformación permanente, mismas que den prioridad a los siguientes componentes de la gestión educativa: disminución drástica de las jerarquías, creación de espacios de interacción, incremento del tiempo de los docentes en la unidad escolar, rediseño de las escuelas con el fin de reducir las pérdidas y realización de mayores innovaciones en todos los niveles del personal (Aguerrondo, 1986).

Los resultados y opiniones de los instrumentos de medición, también suponen que resulta fundamental que las instituciones de educación superior avancen en forma más decidida en la implementación de sistemas de apoyo académico como tutorías, nivelación de estudios y por supuesto, en evaluaciones periódicas por parte de los propios alumnos y profesores, en materias vinculadas a sus necesidades no sólo económicas sino también afectivas y de integración social.

La gestión educativa supone pues, la interdependencia de una multidisciplinariedad pedagógica, gerencial y social; prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de temporalidades diversas, personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

La definición de estrategias y políticas de retención a nivel institucional de estudiantes de mayor vulnerabilidad debiera considerar un seguimiento sistemático de éstos, monitoreando de cerca sus necesidades académicas y extra-académicas.

Respecto a los hallazgos de la investigación que se presenta, también se asume que posiblemente el tema más difícil de encarar para cualquier institución de educación superior es precisamente, el que tiene que ver con el aspecto de cómo se transita de un proceso aletargado de burocracia a un proceso de innovación. Al respecto es interesante mencionar que conducir la transformación de la organización es un compromiso concreto de la gestión efectiva, que tiene altos riesgos ya que debe producirse conjuntamente con el cambio de los modelos de gestión.

Como se pudo constatar en la interpretación de los datos recolectados, las instituciones deben aprender a transitar el camino del cambio, y corresponde a la dirección institucional modelar este proceso a través de la gradualidad de las decisiones que toman. En términos generales, es mejor una serie de continuas decisiones no tan profundas pero que vayan ensanchando el campo del posible cambio, que una decisión única y muy radical que pueda ser vista como demasiado violenta y genere anticuerpos (Aguerrondo, 1996).

La evidencia recolectada en esta investigación sugiere que las universidades privadas deben empezar la transición del modelo tradicional para dejar de ser estructuras desacopladas y direccionen todas sus actividades de gestión educativa de manera que éstas se basen en la reflexión, decisión y liderazgo. Además es necesario que operen de forma interrelacionada y recíproca los tres componentes fundamentales de esta gestión: el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional.

Artículo recibido

30 de mayo 2011

Aprobado

29 de julio de 2011

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Silva, A. (2002). "El neointervencionismo estatal en la Educación Superior en América Latina". (UAM, Ed.) *Revista Sociológica* (49), 43-72.

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente* (primera edición ed.). Argentina: Troquel.

Correa, O. M. (23 de junio de 2004). ANUIES. Recuperado el 21 de junio de 2010, de El modelo administrativo integral u holístico y la acción. [http://www.anui.es.mx/e\\_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php](http://www.anui.es.mx/e_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php)

Cu Balán, G. (23 de junio de 2004). ANUIES. Recuperado el 21 de junio de 2010, de Implantación de un Programa Institucional de Tutorías en la Universidad Autónoma de Campeche: [http://www.anui.es.mx/e\\_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php](http://www.anui.es.mx/e_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php)

Donoso, S., y Schiefelbein, E. ( 2007). "Análisis de los modelos explicativos de retención de estudiantes." *Estudios Pedagógicos XXXIII* (1), 7-27.

García Lobo, L. N. (2004). "Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación universidad. Sector productivo." (U. d. Andes, Ed.) *Educere La Revista Venezolana de Educación* , 8 (027), 507-516.

IIPE. (2000). Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (UNESCO, Ed.) Recuperado el 22 de febrero de 2011, de [http://dgfcms.sep.gob.mx:7037/PrioryRetEdB/Materiales/FollInf0910/docs/Areas/BM08/Area2\\_Comp\\_Dis/Diez\\_modulos\\_destinados.pdf](http://dgfcms.sep.gob.mx:7037/PrioryRetEdB/Materiales/FollInf0910/docs/Areas/BM08/Area2_Comp_Dis/Diez_modulos_destinados.pdf)

Molano L., O. L. (2007). *Identidad Cultural un concepto que evoluciona*. (U. E. Colombia, Ed.) *Revista Opera* , 7 (007), 69-84.

Noriega, M. (2007). *En la Globalización, dos generaciones de reformas educativas en AL: Modelos, significativos y sujetos*. (A. Centro de Estudios Educativos, Ed.) *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXVII (1-2), 249-265.

PNUD (2005). *Expansión de la educación superior en Chile: hacia un nuevo enfoque de la equidad y calidad*, PNUD: temas de desarrollo humano sustentable n° 10.

Reed-Victor, E. & Stronge, J. H. (2002). "Homeless Students and Resilience: Staff Perspectives on Individual and Environmental Factors"; *Journal of Children & Poverty*, pp. 159–183.

Pineda Báez, C., & Pedraza Ortiz, A. (2009). Programas exitosos de retención estudiantil universitaria: las vivencias de los estudiantes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (28), 1-30.

Puiggrós, P. (1996). *Educación neoliberal y quiebre educativo*. México: Nueva Sociedad.

Sánchez Villers, M. G., Mora Guevara, L. A., & Sánchez Ruíz, J. F. (23 de junio de 2004). ANUIES. Recuperado el 24 de junio de 2010, de Primer Encuentro Nacional de Tutorías: [http://www.anuies.mx/e\\_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php](http://www.anuies.mx/e_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php)

Thomas, Liz (2002). "Student Retention in Higher Education: The Role of Institutional Habitus"; *J. Education Policy*, 2002, vol. 17, no. 4, pp. 423–442.

Tinto, V. (1993) *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*. University of Chicago Press.

Tinto, V. (1987). *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Departure*. Chicago: University of Chicago Press.

Tinto, V. (1975). "Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research." *Review of Educational Research* 45 (1): pp.89-125.

Velasco Rodríguez, A. M., González Centurión, M. O., & Espadas, C. L. (23 de junio de 2004). ANUIES. Recuperado el 24 de junio de 2010, de Primer Encuentro Nacional de Tutorías: [http://www.anuies.mx/e\\_proyectos/html/pdf/tutorias/135.PDF](http://www.anuies.mx/e_proyectos/html/pdf/tutorias/135.PDF)

Sánchez Villers, M. G., Mora Guevara, L. A., & Sánchez Ruíz, J. F. (23 de junio de 2004). ANUIES. Recuperado el 24 de junio de 2010, de Primer Encuentro Nacional de Tutorías : [http://www.anuies.mx/e\\_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php](http://www.anuies.mx/e_proyectos/index.php?clave=bienvenida.php)

Villareal Ramos, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los

procesos, dimensiones y políticas educativas. (OEI, Ed.) Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-56531 (37/2).