

Estrategias para la Permanencia en Educación Superior: Experiencias Significativas



Estrategias para la Permanencia en Educación Superior: Experiencias Significativas

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Gina Parody d'Echeona

Ministra de Educación Nacional

Natalia Ariza Ramírez

Viceministra de Educación Superior

Diana Paola Basto Castro

Directora de Fomento de la Educación Superior

Carlos Alberto Gómez Silva

Subdirector de Desarrollo Sectorial

Diana Marcela Durán Muriel

Coordinadora Fomento a la Permanencia en Educación Superior

Ivonne Andrea Ballares Báez

Jorge Franco Gallego

Paola Monsalve Ramón

Equipo Subdirección de Desarrollo Sectorial

© ESTRATEGIAS PARA LA PERMANENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS

Ministerio de Educación Nacional-MEN- QUALIFICAR

ISBN 978-958-691-723-0



QUALIFICAR®

Liliana González Ávila

Coordinadora del Proyecto

Clara Cardona Vasco

Claudia Milena Cardona Torres

Diana Parra Caro

María Fernanda Molano

Martha Pinzón Schneider

Sara Carolina Gómez Rincón

Documentación de experiencias

Impreso por Sanmartín Obregón & Cía Ltda

Bogotá, Colombia. Marzo de 2015.

Tabla de contenido

Presentación	11
1. Del problema de la deserción estudiantil a la apuesta por la permanencia y la graduación	15
2. Hacia una ruta de mejoramiento: ejercicio de autoevaluación	23
3. Foco de las experiencias significativas documentadas	33
4. Componente: Sensibilización y posicionamiento de las estrategias de permanencia	39
4.1. Universidad de Cartagena	43
4.1.1. Antecedentes	43
4.1.2. Descripción general de la experiencia	45
4.1.3. Desarrollo e implementación	47
4.1.4. Resultados	50
4.1.5. Sostenibilidad	51
4.1.6. Lecciones aprendidas	52
4.1.7. Factores de éxito y riesgo	53
4.2. Universidad Surcolombiana	53
4.2.1. Antecedentes	53
4.2.2. Descripción general de la experiencia	55
4.2.3. Desarrollo e implementación	57
4.2.4. Resultados	60
4.2.5. Sostenibilidad	61
4.2.6. Lecciones aprendidas	61
4.2.7. Factores de éxito y riesgo	62
5. Componente Cultura de la información	63
5.1. Universidad Autónoma de Bucaramanga	66
5.1.1. Antecedentes	66
5.1.2. Descripción general de la experiencia	68
5.1.3. Desarrollo e implementación	70
5.1.4. Resultados	73
5.1.5. Sostenibilidad	74
5.1.6. Lecciones aprendidas	74
5.1.7. Factores de éxito y riesgo	75
5.2. Universidad Industrial de Santander	76
5.2.1. Antecedentes	76
5.2.2. Descripción general de la experiencia	77
5.2.3. Desarrollo e implementación	80
5.2.4. Resultados	83
5.2.5. Sostenibilidad	84
5.2.6. Lecciones aprendidas	84
5.2.7. Factores de éxito y riesgo	84

5.3. Universidad Tecnológica de Pereira	85
5.3.1. Antecedentes	85
5.3.2. Descripción general de la experiencia	87
5.3.3. Desarrollo e implementación	90
5.3.4. Resultados	93
5.3.5. Sostenibilidad	93
5.3.6. Lecciones aprendidas	94
5.3.7. Factores de éxito y riesgo	95
6. Componente Mejoramiento de la calidad educativa y articulación con la educación media	97
6.1. Fundación Universitaria del Área Andina	100
6.1.1. Antecedentes	100
6.1.2. Descripción general de la experiencia	102
6.1.3. Desarrollo e implementación	105
6.1.4. Resultados	107
6.1.5. Sostenibilidad	107
6.1.6. Lecciones aprendidas	108
6.1.7. Factores de éxito y riesgo	109
6.2. Instituto Tecnológico Metropolitano	109
6.2.1. Antecedentes	109
6.2.2. Descripción general de la experiencia	110
6.2.3. Desarrollo e implementación	114
6.2.4. Resultados	118
6.2.5. Sostenibilidad	120
6.2.6. Lecciones aprendidas	121
6.2.7. Factores de éxito y riesgo	123
6.3. Universidad de Antioquia	124
6.3.1. Antecedentes	124
6.3.2. Descripción general de la experiencia	129
6.3.3. Desarrollo e implementación	131
6.3.4. Resultados	133
6.3.5. Sostenibilidad	134
6.3.6. Lecciones aprendidas	134
6.3.7. Factores de éxito y riesgo	135
7. Componente de Gestión de recursos	137
7.1. Agencia de Educación Superior de Medellín-Sapiencia	141
7.1.1. Antecedentes	141
7.1.2. Descripción general de la experiencia	142
7.1.3. Desarrollo e implementación	145
7.1.4. Resultados	146
7.1.5. Sostenibilidad	148
7.1.6. Lecciones aprendidas	149
7.1.7. Factores de éxito	149
7.2. Secretaría de Educación de Bogotá	150
7.2.1. Antecedentes	150
7.2.2. Descripción general de la experiencia	152

7.2.3.	Desarrollo e implementación	154
7.2.4.	Resultados	156
7.2.5.	Sostenibilidad	156
7.2.6.	Lecciones aprendidas	157
7.2.7.	Factores de éxito	158
7.3.	Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico	159
7.3.1.	Antecedentes	159
7.3.2.	Descripción general de la experiencia	160
7.3.3.	Desarrollo e implementación	162
7.3.4.	Resultados	164
7.3.5.	Sostenibilidad	164
7.3.6.	Lecciones aprendidas	165
7.3.7.	Factores de éxito y riesgo	166
7.4.	Universidad del Norte	166
7.4.1.	Antecedentes	166
7.4.2.	Descripción general de la experiencia	168
7.4.3.	Desarrollo e implementación	171
7.4.4.	Resultados	174
7.4.5.	Sostenibilidad	175
7.4.6.	Lecciones aprendidas	176
7.4.7.	Factores de éxito y riesgo	177
8.	Componente de Fortalecimiento de programas de fomento a la permanencia	179
8.1.	Politécnico Grancolombiano	182
8.1.1.	Antecedentes	182
8.1.2.	Descripción general de la experiencia	184
8.1.3.	Desarrollo e implementación	186
8.1.4.	Resultados	188
8.1.5.	Sostenibilidad	189
8.1.6.	Lecciones aprendidas	189
8.1.7.	Factores de éxito y riesgo	190
8.2.	Universidad del Atlántico	190
8.2.1.	Antecedentes	190
8.2.2.	Descripción general de la experiencia	192
8.2.3.	Desarrollo e implementación	196
8.2.4.	Resultados	199
8.2.5.	Sostenibilidad	201
8.2.6.	Lecciones aprendidas	202
8.2.7.	Factores de éxito y riesgo	203
8.3.	Corporación Universidad de la Costa	204
8.3.1.	Antecedentes	204
8.3.2.	Descripción general de la experiencia	205
8.3.3.	Desarrollo e implementación	207
8.3.4.	Resultados	210
8.3.5.	Sostenibilidad	211
8.3.6.	Lecciones aprendidas	211
8.3.7.	Factores de éxito y riesgo	212

9. Componente de Corresponsabilidad de las familias	213
9.1. Universidad INCCA de Colombia	216
9.1.1. Antecedentes	216
9.1.2. Descripción general de la experiencia	218
9.1.3. Desarrollo e implementación	219
9.1.4. Resultados	223
9.1.5. Sostenibilidad	224
9.1.6. Lecciones aprendidas	224
9.1.7. Factores de éxito y riesgo	225
9.2. Universidad del Magdalena	226
9.2.1. Antecedentes	226
9.2.2. Descripción general de la experiencia	228
9.2.3. Desarrollo e implementación	229
9.2.4. Resultados	233
9.2.5. Sostenibilidad	234
9.2.6. Lecciones aprendidas	235
9.2.7. Factores de éxito y riesgo	235
10. Hacia un Plan de mejora para promover la permanencia	237
11. Conclusiones	243

Índice de cuadros

Cuadro 1.	Formatos de autoevaluación por componentes	26
Cuadro 2	Componentes, experiencias y estrategias	35
Cuadro 3.	Indicadores del componente de Sensibilización y posicionamiento de las estrategias de permanencia	42
Cuadro 4.	Factores de éxito y riesgo. Universidad de Cartagena	53
Cuadro 5.	Factores de éxito y riesgo. Universidad Surcolombiana	62
Cuadro 6.	Indicadores componente de Cultura de la información	66
Cuadro 7.	Factores de éxito y riesgo. Universidad Autónoma de Bucaramanga	75
Cuadro 8.	Factores de éxito y riesgo. Universidad Industrial de Santander	85
Cuadro 9.	Factores de éxito y riesgo. Universidad Tecnológica de Pereira	95
Cuadro 10.	Indicadores componente de Mejoramiento de la calidad educativa y articulación con la educación media	100
Cuadro 11.	Factores de éxito y riesgo. Fundación Universitaria del Área Andina	109
Cuadro 12.	Factores de éxito y riesgo. Instituto Tecnológico Metropolitano	123
Cuadro 13.	Factores de éxito y riesgo. Universidad de Antioquia	135
Cuadro 14.	Indicadores componente de Gestión de recursos	140
Cuadro 15.	Factores de éxito y riesgo. Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico	166
Cuadro 16.	Factores de éxito y riesgo. Universidad del Norte	177
Cuadro 17.	Indicadores componente de Fortalecimiento de programas de fomento a la permanencia	182
Cuadro 18.	Factores de éxito y riesgo. Politécnico Grancolombiano	190
Cuadro 19.	Cifras de atención a estudiantes. Universidad del Atlántico	201
Cuadro 20.	Factores de éxito y riesgo. Universidad del Atlántico	203
Cuadro 21.	Factores de éxito y riesgo. Corporación Universidad de la Costa	212
Cuadro 22.	Indicadores componente de corresponsabilidad de las familias	216
Cuadro 23.	Factores de éxito y riesgo. Universidad INCCA	225
Cuadro 24.	Actos administrativos para permanencia y graduación estudiantil. Universidad del Magdalena	227
Cuadro 25.	Factores de éxito y riesgo. Universidad del Magdalena	235

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ciclo de gestión. Universidad de Cartagena	47
Gráfico 2.	Ciclo de gestión. Universidad Surcolombiana	57
Gráfico 3.	Ciclo de gestión. Universidad Autónoma de Bucaramanga	70
Gráfico 4.	Ciclo de gestión. Universidad Industrial de Santander	80
Gráfico 5.	Ciclo de gestión. Universidad Tecnológica de Pereira	90
Gráfico 6.	Ciclo de gestión. Fundación Universitaria del Área Andina	105
Gráfico 7.	Ciclo de gestión. Observatorio Pedagógico-Instituto Tecnológico Metropolitano	115
Gráfico 8.	Estructura de funcionamiento del SIGA- Instituto Tecnológico Metropolitano	117
Gráfico 9.	Ciclo de gestión del Banco de Iniciativas. Universidad de Antioquia	131
Gráfico 10.	Ciclo de gestión. Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico	163
Gráfico 11.	Ciclo de gestión. Universidad del Norte	171
Gráfico 12.	Ciclo de gestión. Politécnico Grancolombiano	186
Gráfico 13.	Ciclo de gestión Monitores Solidarios. Universidad del Atlántico	198
Gráfico 14.	Ciclo de gestión. Corporación Universidad de la Costa	207
Gráfico 15.	Ciclo de gestión. Universidad INCCA	219
Gráfico 16.	Ciclo de gestión. Universidad del Magdalena	230

Agradecimiento

Este documento es el resultado de una labor coordinada y articulada de directivos, personal de las áreas administrativas, miembros de los consejos superiores, docentes, estudiantes y padres de familia; quienes permitieron que sus testimonios y prácticas, bajo la mirada del aprendizaje, se conviertan en un punto de referencia para que otras instituciones de educación superior definan e implementen acciones para apuntar a la permanencia y graduación de sus estudiantes como un propósito estratégico.

El Ministerio de Educación Nacional agradece el gran apoyo de los equipos de las Instituciones de Educación Superior participantes: Fundación del Área Andina, Institución Universitaria Politécnica Grancolombiano, Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico, Instituto Tecnológico Metropolitano, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad INCCA de Colombia, Universidad de Antioquia, Universidad de Cartagena, Universidad del Norte, Universidad del Atlántico, Universidad del Magdalena, Universidad Tecnológica de Pereira, Corporación Universidad de la Costa, Universidad Industrial de Santander, Sapiencia-Agencia de Educación Superior de Medellín y la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá.

Presentación

En los últimos años Colombia ha dado grandes pasos en materia de educación superior: la creación de nuevas instituciones educativas y programas académicos, la reglamentación de la formación por ciclos propedéuticos y los avances en la disminución de las brechas de acceso a través del acceso a la tecnología. Hoy en día el país se enfrenta a un nuevo desafío: incrementar la permanencia de los estudiantes en la educación superior y lograr mejores tasas de graduación.

De acuerdo con el estudio realizado en 2012 por la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económicos-OCDE, sobre el Sistema de Educación Superior Colombiano, el aumento en la cobertura es un indicador de los avances del Gobierno Nacional por fortalecer la educación técnica, tecnológica y profesional. En este sentido, se aprecia que las tasas de pregrado aumentaron del 24.4% al 46% entre 2002 y 2014¹. Sin embargo, estos logros en la equidad también significan nuevos retos para el país, pues la calidad, pertinencia e inclusión implican la permanencia y graduación de estos nuevos estudiantes.

Si bien se han alcanzado avances en cobertura y acceso, preocupan las cifras de colombianos que no culminan sus estudios superiores. En 2013, la tasa de deserción en programas universitarios fue del 44.9% mientras que en los programas técnicos y tecnológicos llegó al 62.4% y 53.8%, respectivamente². En consonancia con lo anterior, para alcanzar las metas fijadas en términos de equidad y crecimiento, es necesario trabajar en iniciativas y estrategias que garanticen la permanencia.

De acuerdo con la OCDE, “la deserción es un problema tanto de eficiencia como de equidad. Muestra de ello, es el número significativo de jóvenes que inician estudios superiores y no consiguen complementarlos: se malgasta la mayoría del dinero invertido en ayudar a estudiantes en

1 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO -BANCO MUNDIAL. Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación. La Educación Superior en Colombia, 2012. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-317375_recurso_1.pdf. Fecha de consulta: 2 de agosto de 2014.

2 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia aprende-cruzar la meta. Estadísticas 2013. [Documento en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-343426.html>. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2014.

programas no complementados y no se satisfacen las necesidades económicas de Colombia de mano de obra cualificada”³.

La preocupación por este tema es compartida por los sistemas educativos de diferentes países del mundo. Para medir la dimensión del problema existen dos indicadores principales que evidencian su magnitud: las tasas de deserción anual y por cohorte. La primera mide el porcentaje de estudiantes que estaban matriculados un año antes y que figuran como desertores un año después. En este indicador⁴, Colombia registra una tasa de 10.4% al cierre de 2013, cifra superior a la del Reino Unido, 8.6% e inferior a la de Brasil (18%) y Estados Unidos (18.3%). Por su parte, la tasa de deserción por cohorte⁵ muestra la magnitud del tema de no culminación de estudios en tanto ilustra la cantidad de estudiantes que desertan de cada 100 que ingresan a algún programa universitario. Colombia alcanza una cifra de 44.9%, lo que la deja en una posición intermedia entre México con 42%, Argentina con 43%, Venezuela con un 52% y Chile con 54%.

Gracias a la implementación del Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior-SPADIES ha quedado claro que uno de los principales factores que incide en la prevalencia de esta problemática son las falencias académicas con que ingresan los estudiantes a este nivel educativo, seguido por las dificultades económicas y los aspectos relacionados con la falta de orientación vocacional, así como con las actitudes, aptitudes y expectativas de los estudiantes. Por esta razón, el *Acuerdo Nacional para Reducir la Deserción suscrito por el Presidente Juan Manuel Santos en 2010 y los rectores de las Instituciones de Educación Superior*, hizo énfasis en la promoción de estrategias integrales de atención en el tema.

Para alcanzar este propósito, se adelantaron dos convocatorias en 2011 y 2014 para promover y apoyar acciones en 82 instituciones de educación superior-IES que se dieron a la tarea de diseñar, ajustar o avanzar en los esfuerzos orientados a lograr que un mayor número de estudiantes pudieran completar sus estudios superiores. El resultado del ejercicio realizado por las IES evidencia el cambio positivo que se ha dado en la forma de entender la problemática y en la manera de abordarla.

Con este documento, el Ministerio de Educación Nacional, a través de la Subdirección de Desarrollo Sectorial, recopila la gestión realizada por 15 universidades seleccionadas y dos Secretarías de Educación, y los presenta a la comunidad educativa como casos de éxito que ilustran hacia dónde dirigir los esfuerzos. Las experiencias se presentan a manera de guía, para que el lector interactúe con ellas y recoja los elementos que puede ajustar a sus propias prácticas, con el fin de apostarle a procesos formativos con resultados en términos de graduación.

3 Óp. Cit.

4 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO-BANCO MUNDIAL. Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación. La Educación Superior en Colombia, 2012. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-317375_recurso_1.pdf. Fecha de consulta: 2 de agosto de 2014.

5 MINISTERIO DE EDUCACIÓN. COLOMBIA APRENDE-CRUZAR LA META. Estadísticas 2013. [Documento en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-343426.html>. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2014.

Los nuevos lineamientos de acreditación institucional lanzados en 2015, convocan directamente a la capacidad de las IES por fortalecer su capacidad en el desarrollo y ejecución de políticas y programas de fomento de la permanencia y graduación estudiantil. Hoy en día, este tema reviste un especial interés y ocupa un lugar central en las agendas educativas y gubernamentales, lo cual permitirá monitorear la calidad de las Instituciones de Educación Superior y examinar su evolución en el camino hacia la excelencia.

1

Del problema de la deserción
estudiantil a la apuesta por la
permanencia y la graduación

Hasta hace unos años se hablaba de deserción y no de permanencia, lo cual implicaba un enfoque en el problema y no en la prevención, además se trataba desde una perspectiva de cifras y estadísticas sin comprender los aspectos de fondo que llevaban a esta situación. Hoy en día, la apuesta por la permanencia se entiende como un tema ocasionado por múltiples causas en el que intervienen diferentes actores y que más allá de un asunto económico, pues tiene también un impacto directo en el proyecto de vida del estudiante y su familia.

El impulso que se ha dado a la ampliación de la cobertura en educación superior en las últimas administraciones, se ha acompañado también de orientaciones a las IES para que diseñen e implementen estrategias orientadas a fortalecer la permanencia. La eliminación de las barreras de acceso a los estudiantes de escasos recursos, así como programas direccionados a favorecer su ingreso a la educación superior mediante la financiación, han planteado por los menos dos grandes retos: promover su continuidad y desarrollar acciones para mejorar su buen rendimiento académico.

Uno de los resultados más relevantes de los proyectos derivados del Plan Sectorial 2002-2006 “fue contar con una conceptualización y marco nacional de referencia sobre el tema, a partir del cual se conoció la magnitud del fenómeno y comportamiento de sus principales determinantes”⁶. Si bien proporcionó elementos fundamentales, la manera de aproximarse a la problemática, tanto en la política emanada por el Ministerio como en la práctica de las IES, era aún en términos de deserción y se hacía especial énfasis en el aspecto económico y en el desempeño académico.

Como se indica en el estudio sobre Deserción Estudiantil, adelantado por el Ministerio en 2008, no fue sino hasta 2003 cuando comenzaron a adelantarse estudios sobre esta problemática de forma consistente. Durante ese año se realizó un estado del arte y se comenzaron a investigar acerca de los diferentes factores que intervenían en la permanencia. Dicho estudio planteó recomendaciones como las siguientes⁷:

- Facilitar la migración de estudiantes entre programas.
- Mejorar los mecanismos de regulación en el ingreso de estudiantes que cursan simultáneamente carreras en otras IES.

6 FRANCO, JORGE. MEN-Subdirección de Desarrollo Sectorial. Permanencia y Graduación Estudiantil en Educación Superior. Capacidad Institucional y Trabajo Colaborativo entre Instituciones de Educación Superior [Documento interno].

7 MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Deserción Estudiantil en la Educación Superior Colombiana. Elementos para su Diagnóstico y Tratamiento. Ministerio 2008 [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_diagnostico_desercion.pdf. Fecha de consulta: 14 de agosto de 2014.

- ▶ Incrementar y mejorar la información que se entrega a los aspirantes sobre los programas ofrecidos.
- ▶ Crear programas de ayuda financiera para los estudiantes de estrato bajo y para los que provienen de otras ciudades.
- ▶ Impulsar la orientación vocacional/profesional previa.

Como puede observarse, el estudio además de ampliar el espectro de acción para promover la permanencia, también identificó la necesidad de tener información veraz y confiable para entender este desafío y diseñar estrategias pertinentes. Para suplir esta deficiencia, el Ministerio de Educación, junto a otros expertos, diseñó el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior-SPADIES.

Esta herramienta, articulada con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior-SNIES, el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior-ICFES y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior-ICETEX, permite “identificar y ponderar variables asociadas al fenómeno, calcular el riesgo de deserción de cada estudiante, y facilitar la elección, seguimiento y evaluación de impacto de las estrategias orientadas a disminuirla”⁸.

Las variables analizadas por el SPADIES son las siguientes⁹:

- ▶ Personales: edad, sexo, trabajo al presentar el ICFES.
- ▶ Académicas: tasa de repitencia, área del conocimiento, puntaje ICFES.
- ▶ Socioeconómicas: vivienda propia, nivel de ingresos, número de hermanos, posición entre hermanos, educación de la madre, tasa de desempleo departamental, ubicación de las instituciones de Educación Superior.
- ▶ Institucionales: origen, carácter, apoyo financiero, crédito ICETEX.

La información generada por el SPADIES permite tener una visión general y consolidada sobre la permanencia en el país, hacer mediciones y seguimiento, análisis de variables por región, área de estudio y características institucionales. Igualmente, permite evaluar el impacto de los programas diseñados desde el nivel nacional e institucional para promover la graduación efectiva, y facilita a cada institución contar con información agregada, confiable y particular sobre la caracterización de los estudiantes y los factores que inciden. Gracias a esta herramienta, las IES pueden tomar decisiones informadas y emprender acciones a partir de las necesidades y condiciones de cada caso.

Además de disponer de este sistema de información, el Ministerio ha dado señales para enfocar la permanencia en la agenda estratégica de las IES. En tal sentido, en 2004 abrió una convocatoria nacional para apoyar proyectos relacionados con este tema y a ella se presentaron 33

8 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan Sectorial 2006-2010. p. 22. Disponible en Internet en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-152025_recurso_1_pdf.pdf. Fecha de consulta: 18 de agosto de 2014.

9 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Deserción Estudiantil en la Educación Superior Colombiana. Elementos para su Diagnóstico y Tratamiento. Ministerio 2008 [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_diagnostico_desercion.pdf. Fecha de consulta: 14 de agosto de 2014.

experiencias. En este marco, se realizaron acciones de sensibilización tales como el encuentro internacional sobre deserción en 2005 y una campaña radial en el mismo año¹⁰, para profundizar aspectos como el acompañamiento académico, asistencia a nuevos estudiantes, apoyo económico y programas integrales, entre otros.

En el periodo 2006-2010 se aplicaron estrategias para aumentar las oportunidades de acceso y gracias a la información suministrada por el SNIES, los análisis de la información mostraron que la vulnerabilidad académica era el principal factor relacionado con la deserción, seguida de las dificultades económicas (problemas para acceder a créditos o apoyo financiero) y problemas en la orientación vocacional¹¹.

Los hallazgos determinaron una nueva postura por parte del Ministerio, pues se desmitificó el factor económico como el más relevante al hablar de deserción. En ese sentido, las líneas de acción propuestas fueron más amplias¹²:

- Mejorar las competencias de los estudiantes para el ingreso a la educación superior por medio de programas de transición y una mejor articulación entre la educación media y la superior.
- Actualizar las prácticas pedagógicas de los docentes.
- Brindar apoyo académico y socio-afectivo.
- Proporcionar subsidios de sostenimiento y oportunidades de generación de ingreso para los estudiantes de más bajos recursos económicos.
- Profundizar en un programa masivo de orientación profesional.

Durante ese cuatrienio se alcanzaron importantes resultados, enfocados especialmente en el fortalecimiento del uso del SPADIES, que durante estos años que llegó a 116 instituciones, gracias a las acciones de promoción mediante encuentros regionales, capacitaciones para su utilización y avances en la articulación con otras estrategias institucionales. De esta forma, el SPADIES se ha consolidado como una forma de promover la cultura de la información y tener una caracterización confiable de los estudiantes y, por lo tanto, de los matices de la problemática¹³.

Finalizando la década, el Ministerio reforzó la idea de la permanencia como un asunto en el que interfieren diferentes factores y dimensiones que se deben tener en cuenta para abordarla de forma integral: “el estudio de la deserción desde diferentes unidades, dimensiones o perspectivas [...] pone de relieve que los análisis desagregados permiten identificar con mayor precisión y oportunidades los factores que serán decisivos para el abandono de estudios y sobre los cuales

10 Ibid.

11 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan sectorial 2006-2010. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-152025_recurso_1_pdf.pdf. Fecha de consulta: 18 de agosto de 2014.

12 Ibid.

13 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Deserción Estudiantil en la Educación Superior Colombiana. Elementos para su Diagnóstico y Tratamiento. Bogotá, 2008. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_diagnostico_desercion.pdf. Fecha de consulta: 14 de agosto de 2014.

puede intervenir, logrando, por consiguiente, pertinencia, impacto y eficiencia en la aplicación de recursos”¹⁴.

Para el año 2010, se realizó una convocatoria a todos los rectores de las IES con el objetivo de aunar esfuerzos públicos y privado para promover la permanencia y establecer el tema como prioridad en la agenda pública. El Acuerdo Nacional para Reducir la Deserción, suscrito en noviembre de 2010, puso de manifiesto la necesidad de abordar el tema de manera integral con la coparticipación de los actores involucrados: familias, instituciones, entidades territoriales y Gobierno Nacional.

El Acuerdo, cuyo objetivo es fortalecer las estrategias de apoyo, especialmente las dirigidas a estudiantes de mayor riesgo, reconoce la necesidad de atender el tema desde una política que vincule mayores oportunidades de acceso a educación superior con un acompañamiento que garantice el logro académico. Entre las que se aplicaron se encuentran:

- ▶ Análisis y seguimiento permanente de la deserción con base en los resultados del SPADIES.
- ▶ Inclusión de la variable de permanencia en los criterios para la obtención de registros calificados¹⁵ y para la acreditación de programas de pregrado¹⁶.
- ▶ Estrategias para posicionar la problemática en planes y políticas institucionales, tales como el apoyo a proyectos presentados por las IES en convocatorias públicas del Ministerio para asignar recursos con destino específico.
- ▶ Impulso al diálogo y trabajo conjunto entre la Educación Media y Superior.
- ▶ Promoción de la orientación socio-ocupacional a nivel regional a través del programa de movilización de la demanda.
- ▶ Vinculación del sector productivo.
- ▶ Extensión de apoyos económicos y promoción de desarrollos normativos para generar nuevas fuentes de financiación para el sector.
- ▶ Puesta en marcha del Programa beca-crédito con el fortalecimiento del crédito ICETEX, para garantizar la continuidad y permanencia.

14 *Ibíd.*

15 En el Decreto 1295, se establece en la Condición No. 6, relacionada con la evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional, y el apartado 6.5, relacionado con Bienestar Universitario se estipula que: “el modelo de bienestar debe identificar y hacer seguimiento a las variables asociadas a la deserción y a las estrategias orientadas a disminuirla, para lo cual debe utilizar la información del Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior-SPADIES. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Decreto 1295 del 20 de abril de 2010 por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta de desarrollo de programas académicos de educación superior. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_Decreto_1295.pdf

16 Característica No. 32 Permanencia y retención estudiantil: “El programa ha definido sistemas de evaluación y seguimiento a la permanencia y retención y tiene mecanismos para su control sin detrimento de la calidad. El tiempo promedio de permanencia de los estudiantes en el programa es concordante con la calidad que se propone alcanzar y con la eficacia y eficiencia institucionales”. Aspectos a evaluar: tasa de deserción acumulada y por periodos académicos de acuerdo con los reportes al SPADIES, registros periódicos de la caracterización, proyectos que establezcan estrategias pedagógicas y actividades extracurriculares orientadas a optimizar las tasas de retención y graduación en los tiempos previstos, manteniendo la calidad académica del programa.

Asimismo, con la preponderancia que adquirió la dimensión institucional, se hizo énfasis por primera vez en el trabajo colaborativo como estrategia de aprendizaje y mejoramiento de las IES en torno al tema. Para lograrlo se propuso la revisión, socialización y réplica de experiencias con la intención de consolidar un portafolio de estrategias de permanencia estudiantil en educación superior¹⁷; también se desarrolló el micro-sitio ‘Cruzar la Meta’, espacio de discusión e interacción entre las diferentes instituciones sobre temas de permanencia y graduación, con el fin de construir redes de conocimiento y colaboración, el cual llegó a convertirse en los últimos dos años en el sitio web más visitado de educación superior del Ministerio.

En el marco de autonomía institucional, si bien el Ministerio no puede intervenir directamente en las IES, sí cuenta con instrumentos de política para orientar las acciones. En tal sentido, la entidad se enfocó en el fortalecimiento de la capacidad de las IES para desarrollar programas dirigidos a incrementar la permanencia. Para lograrlo, se estableció la estrategia de abrir convocatorias dirigidas a IES con mayores tasas de deserción y una mayor proporción de estudiantes vulnerables, en términos socioeconómicos y académicos, para que adelantaran proyectos de mejoramiento.

La focalización necesaria para llevar a cabo estas diferentes estrategias y acciones, se ha podido realizar exitosamente gracias a la información del SPADIES, sistema que se ha convertido en una herramienta fundamental dentro de la gestión e intervención de la política pública en el tema.

Las convocatorias han permitido al Ministerio y a las IES participantes, tener una mejor comprensión de los factores incidentes en la permanencia y la forma de abordarlos. Ha posibilitado transitar de una mirada enfocada principalmente en lo económico y en estrategias de apoyo directo, a tener la capacidad de entender la permanencia como un fenómeno multicausal y complejo en el que inciden diversos factores. De esta perspectiva, se desprende el fortalecimiento de la capacidad institucional y la corresponsabilidad de las instancias y actores que intervienen. “El alcance de las convocatorias ha evolucionado: desde una documentación de experiencias significativas en el tratamiento del abandono de estudios en el 2004, pasando por el fortalecimiento de estrategias institucionales en los años 2007 y 2010 hasta la labor de mejoramiento de la capacidad institucional en el año 2011 y de trabajo colaborativo en el año 2014”¹⁸.

A la luz de estos postulados, las convocatorias que se realizaron a las IES durante el último cuatrienio, en 2011 y 2013, fueron de carácter público y aquellas que se postularon debieron presentar unas propuestas y planes de acción, que fueron evaluados de acuerdo con criterios previamente definidos por el equipo técnico del MEN, con base en la experiencia previa y la trayectoria del tema.

17 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan Sectorial 2011-2014. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-327868_lecturas_9.pdf. Fecha de consulta: 15 de agosto de 2014.

18 FRANCO, JORGE. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL-Subdirección de Desarrollo Sectorial. Permanencia y Graduación Estudiantil en Educación Superior. Capacidad Institucional y Trabajo Colaborativo entre Instituciones de Educación Superior [Documento interno].

La convocatoria de 2011 tuvo como eje el fortalecimiento de la capacidad institucional mientras que la de 2013 se centró en la transferencia de estrategias que permitieran la profundización y el acompañamiento al fortalecimiento institucional mediante el trabajo colaborativo entre IES. Los criterios de selección de los proyectos presentados fueron: magnitud de la problemática, aporte al cierre de brechas regionales, aporte a cierre de brechas sociales, magnitud de las metas y gestión interinstitucional, contrapartida y fundamentación de la propuesta. En 2013 además se dio mayor presencia a las instituciones con programas técnicos y tecnológicos.

El reto era hacer de la permanencia un factor transversal a los ejes misionales de las IES y, por lo tanto, un punto en las agendas de los Consejos Académico y Superior. Bajo esta orientación, se hizo preciso deslindar el tema del enfoque dado desde Bienestar Universitario para abordarlo en el marco de una política institucional, que lo incorpore como un proceso incorporado a la planeación periódica con un presupuesto asignado.

Como consecuencia, el Ministerio cambió la orientación que tenía para los recursos destinados a fomentar la permanencia y, en lugar de dirigirlos a acciones puntuales, los destinó a procesos orientados a la transformación estructural conducentes a una política institucional.

Igualmente, las convocatorias permitieron identificar componentes que daban cuenta de múltiples acciones que intervienen para mejorar la permanencia que al ser abordados por las IES, generaron cambios sustanciales en sus maneras de entender, definir y alcanzar resultados en cuanto a permanencia y graduación. Esos componentes, sobre los cuales se profundizará en las experiencias, son: sensibilización y posicionamiento del tema, cultura de la información, mejoramiento de la calidad, gestión de recursos, fortalecimiento de programas de permanencia y compromiso de las familias.

La Universidad Central fue seleccionada por su trayectoria y experiencia frente al tema, para actuar como acompañante técnico y brindar seguimiento a los proyectos de las IES, cuya supervisión estuvo siempre bajo la responsabilidad y experticia del equipo técnico del Ministerio. Las IES participantes presentaron reportes y resultados finales que, junto con un trabajo de campo orientado a documentar las experiencias, fueron los insumos para la presente publicación.

Aunque los avances en la comprensión del problema, su identificación y la puesta en marcha de soluciones ha sido fundamental para la concepción de componentes y de estrategias, el reto es continuar perfeccionando las acciones, motivar a la IES para que adelanten estrategias sistémicas que articulen todas las áreas y ejes misionales para gradualmente producir efectos que favorezcan la permanencia y graduación estudiantil.

2

Hacia una ruta de mejoramiento:
ejercicio de autoevaluación

Con el fin de hacer este documento una guía práctica y dinámica, se propone como punto de partida un ejercicio de autoevaluación para que los equipos que implementan las estrategias de permanencia en las IES, cuenten con elementos orientadores para diseñar sus propios planes de mejora en la materia.

Un ejercicio de autoevaluación es una práctica que debe hacerse periódicamente para revisar factores internos y externos, analizar los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados y proponer acciones de mejora.

Se invita a los equipos de las IES a que realicen, con el apoyo del instrumento sugerido a continuación, un ejercicio en tal sentido para identificar sus prioridades de mejora en los componentes que han sido identificados por el Ministerio como centrales, a fin de favorecer la permanencia y graduación de los estudiantes. Posteriormente, con las experiencias que se recopilan en esta publicación, identificar acciones de mejoramiento.

El instrumento de autoevaluación¹⁹ tiene como punto de partida los componentes identificados por el Ministerio. Cada componente cuenta con varios elementos claves que a su vez despliegan en acciones específicas que actúan como indicadores. Éstos caracterizan las experiencias en las que se detectaron buenas prácticas y sirven de referentes para que la institución que efectúa el autodiagnóstico pueda validar y hacer seguimiento a su avance.

Se propone valorar cada indicador en una escala de uno a cinco, donde uno es el menor puntaje y cinco el mayor. Al final, se realiza la sumatoria y promediar para obtener un valor indicativo del grado de implementación que se tiene en cada componente.

El sentido de realizar el autodiagnóstico previo a la lectura de las experiencias que se documentan, es generar una perspectiva sobre los retos que tienen las IES, para así estar alerta en aquellos casos que podrían ser fuente de aprendizaje particular.

Se recomienda efectuar el análisis de forma individual con las personas claves de la institución y luego analizar los puntajes asignados para llegar a consensos. La columna sobre evidencias permite a los participantes en el ejercicio, sustentar o argumentar sus juicios con un soporte de los avances en cada aspecto.

19 Este cuestionario se propone con base en los insumos proporcionados por el Ministerio de Educación Nacional y los diferentes cuestionarios para identificar un punto de partida y diagnóstico, empleados en la convocatoria de 2011 así como en el documento de autoevaluación de la convocatoria de 2013.

Cuadro 1. Formatos de autoevaluación por componentes

Institucionalizar / formalizar una política de fomento de la permanencia y graduación estudiantil, así como los procesos que soportan las estrategias de apoyo a los estudiantes.									
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS	
		1	2	3	4	5			
Político / Administrativa	Existe una política para la sensibilización y posicionamiento del fomento de la permanencia y graduación de estudiantes en la institución.								
	La política de permanencia y graduación se ha incorporado en los planes de desarrollo institucional.								
	La política hace parte del marco normativo, planes de acción, procesos de gestión y presupuesto.								
	Existen áreas designadas que lideran las acciones del componente de sensibilización y posicionamiento.								
	Los responsables de cada área trabajan de manera articulada, empleando la misma información.								
	Los directivos, consejo directivo y consejo de facultad están sensibilizados frente a la política de permanencia y graduación.								
	El personal de nivel administrativo y de planeación está sensibilizado frente a la política de permanencia y graduación.								
	El área de bienestar está sensibilizada frente a la política de permanencia y graduación.								
	Los docentes están sensibilizados frente a la política de permanencia y graduación.								
	Los estudiantes están sensibilizados frente a la política de permanencia y graduación.								
Sensibilización									

COMPONENTE DE SENSIBILIZACIÓN								
Institucionalizar / formalizar una política de fomento de la permanencia y graduación estudiantil, así como los procesos que soportan las estrategias de apoyo a los estudiantes.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Mecanismos de difusión de información	La plataforma y página web institucionales se utilizan para difundir información relacionada con permanencia y graduación.							
	Periódicamente se realizan eventos y reuniones para difundir información sobre las políticas y acciones para promover la permanencia y la graduación.							
	Se desarrollan folletos informativos y publicaciones para la difusión de información sobre las políticas y acciones para promover la permanencia y la graduación.							
	Se emplea el correo electrónico como medio habitual para la difusión de la información sobre las políticas y acciones para la permanencia y graduación.							
	En el informe de gestión se incluyen estadísticas actualizadas para la difusión de información sobre permanencia y graduación.							
Mecanismos de Seguimiento	Se cuenta con indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos sobre deserción, permanencia y graduación.							
	Se elaboran informes de avance y elementos estadísticos debidamente medidos sobre deserción, permanencia y graduación.							
	Se dispone de sistemas estandarizados y articulados para evaluar la deserción.							
Planes de Mejoramiento	Se cuenta con mecanismos para evaluar las diferentes estrategias y programas que se implementan en la institución.							
	Las diferentes áreas e instancias emplean el mismo sistema de información y realizan seguimientos periódicos.							
	Se diseñan planes de mejoramiento de acuerdo con los resultados del seguimiento de las estrategias.							
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

COMPONENTE DE CULTURA DE LA INFORMACIÓN Y DE LA EVALUACIÓN								
Realizar un seguimiento periódico a la deserción estudiantil, identificando las diferencias en magnitud (por programa académico, nivel de formación, área de conocimiento, metodología, entre otros) y evaluando el impacto de las estrategias y/o programas que desarrollan las instituciones. Fortalecer el uso y apropiación del SPADIES para la prevención de la deserción.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
	La institución cuenta con una metodología institucional para evaluar las políticas de fomento a la permanencia.							
	Se dispone de un diagnóstico sobre la problemática, y los principales factores de deserción.							
Diagnóstico	Se realizan diagnósticos sobre el contexto y análisis de la deserción, como por ejemplo, tasas de deserción por programa, caracterización del estudiante, número de estudiantes beneficiarios de los apoyos, entre otros, para profundizar sobre el problema de deserción.							
	Se profundiza en el diagnóstico sobre los costos que representa la deserción para la universidad y las áreas donde se intensifica este fenómeno.							
Socialización	Periódicamente se llevan a cabo actividades institucionales para socializar resultados de los diagnósticos que realizan.							
	Se elabora habitualmente documentos que informen sobre la deserción en la Institución.							
	Los mecanismos de seguimiento se encuentran estandarizados y articulados en todas las áreas.							
Mecanismos de Seguimiento	Para la toma de decisiones frente a la permanencia se emplean los insumos proporcionados por el SPADIES.							
	Cuentan con mecanismos de detección temprana de alertas de estudiantes en riesgo de acuerdo a las necesidades estudiantiles y las causas.							
	La institución utiliza el SPADIES para el diagnóstico, implementación y evaluación de estrategias anti deserción.							
SPADIES	Se promueve el uso y apropiación del Sistema para la prevención de la deserción SPADIES en la institución.							
	Reporta al SPADIES información sobre sus estudiantes matriculados, graduados, y los apoyos económicos, académicos y otros tipos de apoyos que se ofrecen a sus estudiantes.							
PROMEDIO DEL COMPONENTE								
(Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

COMPONENTE DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA								
Mejorar la formación y capacidades, disciplinar y didáctica, de los tutores y monitores. Gestionar la participación y aporte de diversos agentes educativos, tales como las instituciones de educación media.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Registro de Calidad	En el último año se incorporó en la institución procesos conducentes al registro de calificado y acreditación de alta calidad. Los procesos de registro calificado y acreditación de calidad dan cuenta del tratamiento que tiene el tema de permanencia y graduación en la institución.							
Formación	Se implementa procesos de formación para el mejoramiento de los docentes en aspectos como el fortalecimiento de métodos de enseñanza y aprendizaje, pedagogía y otros. Se desarrollan actividades de capacitación en metodologías pedagógicas para el uso de las TIC y el diseño de módulos OVAS con los docentes Se implementa procesos de formación para el mejoramiento de estudiantes tutores/monitores en aspectos como el fortalecimiento de métodos de enseñanza y aprendizaje, pedagogía y otros. Se encuentran formalizados en la institución los procesos de evaluación docente en competencias y metodologías pedagógicas. Se dispone de indicadores específicos para el seguimiento al rendimiento académico de los estudiantes.							
Evaluación	La institución apoya procesos de investigación académica sobre la deserción estudiantil. Existen en la institución estrategias integradas de uso de las tecnologías de información y comunicación-TIC para apoyar procesos de acompañamiento académico a los estudiantes. Se dispone de estrategias integradas de uso de las TIC para brindar un apoyo de acompañamiento psicológico, de nivelación y orientación al estudiante. Se cuenta con una política institucional para la articulación con la educación media. Se llevan a cabo alianzas con instituciones de educación básica y media que conlleven a la articulación y el mejoramiento académico. Se desarrollan estrategias de orientación vocacional con los estudiantes de la media.							
Estrategia TIC								
Articulación con la media								
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

COMPONENTE DE GESTIÓN DE RECURSOS								
Gestionar la participación y aporte de diversos agentes como secretarías de educación y la empresa privada.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Estrategias de gestión de recursos	Existe una política institucional que respalde la estrategia de gestión de recursos (sector privado y/o entidades del gobierno).							
	La institución cuenta con estrategias de gestión de recursos con la empresa privada para el apoyo financiero de estudiantes.							
	Se cuenta en la institución con estrategias de gestión de recursos con la entidad territorial, gobierno departamental o municipal para estrategias de deserción escolar.							
Inversión de recursos propios	Existe una política institucional que respalde la asignación de recursos a los programas de permanencia y graduación de estudiantes.							
	La institución cuenta con recursos propios para los programas de fomento a la permanencia.							
Análisis de costos	Se cuenta con la asignación de responsables para la gestión de recursos y conseguir las metas para este componente.							
	Se realiza una evaluación y análisis de los costos monetarios de la deserción, ingresos que dejan de recibir por dicha problemática y efecto financiero que esto implica.							
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

COMPONENTE FORTALECIMIENTO DE PROGRAMAS DE PERMANENCIA								
Articular los programas de apoyo a los estudiantes, aumentar su cobertura y aplicar una metodología que permita evaluar los resultados e impacto de dichos programas.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Políticas	Secuenta con una estrategia integral institucionalizada, para promover la permanencia que incluye acompañamiento académico, apoyo financiero, orientación vocacional y bienestar estudiantil.							
Estrategias de nivelación	Existen en la institución programas para la nivelación de competencias básicas en los estudiantes – acompañamiento académico. Se cuentan en la institución con programas de tutorías o monitorías. Se desarrolla estrategias encaminadas a la adaptación de los estudiantes de los primeros semestres. La institución dispone de estrategias de apoyo y orientación vocacional a los estudiantes. Se desarrolla estrategias de apoyo socioeconómico y financieros a los estudiantes. Existen estrategias para el apoyo de población diversa o con alguna situación particular para su inclusión. Se realiza seguimiento y evaluación del resultado académicos de los estudiantes que participan en las estrategias. Se evalúa la estadística del impacto que tiene en la retención el desarrollo de las estrategias.							
Monitoreo y Evaluación								
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

COMPONENTE DE COMPROMISO DE LAS FAMILIAS								
Gestionar la participación y aporte de diversos agentes educativos, tales como las familias o núcleo familiar del estudiante.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Canales de Comunicación	La institución realiza reuniones informativas periódicas con los padres de familia.							
	Se emplea la página web como canal de comunicación para informar a los padres de familia contenidos de interés para acompañar a sus hijos.							
Estrategias	Se dispone de estrategias de mitigación definidas para los padres y estudiantes en riesgo de deserción.							
	La institución desarrolla acciones para lograr un mayor compromiso de la familia con respecto a la permanencia de los estudiantes.							
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

3

Foco de las experiencias
significativas documentadas

Este capítulo presenta las experiencias representativas en cada uno de los componentes para promover la permanencia y graduación estudiantil en educación superior. Dichas experiencias se destacan principalmente porque las personas encargadas de liderar estos programas decidieron tomar riesgos, diseñaron y pusieron en marcha diversas estrategias que exigieron compromiso e inversión en recursos no solo humanos, sino también financieros y técnicos, lo que, en consecuencia, los llevó a lograr transformaciones importantes.

Las experiencias de 15 IES y dos Secretarías de Educación, si bien cuentan con avances en distintos aspectos, fueron documentadas con foco particular en algunos elementos propios del componente en el que se agrupan, tal y como se puede observar en el **cuadro 2**.

Cuadro 2. Componentes, experiencias y estrategias

Componente	Institución/Secretaría	Foco
Sensibilización y posicionamiento del tema	Universidad de Cartagena	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización de la política de permanencia • Enfoque diferencial para la inclusión • Programa SIRE
	Universidad Surcolombiana	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa académica que permea las áreas administrativas • Diagnóstico que involucra a toda la comunidad educativa • Participación de otros actores y representantes de la comunidad
Cultura de la información	Universidad Autónoma de Bucaramanga	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación de los sistemas de información y de alertas tempranas • Uso de las TIC para el seguimiento • Módulos de formación a partir de juegos de estrategias
	Universidad Industrial de Santander	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de los sistemas de información • Cambio de paradigmas frente a responsabilidad de los actores • Liderazgo del área académica
	Universidad Tecnológica de Pereira	<ul style="list-style-type: none"> • Observatorio académico • Procesos de construcción de alertas tempranas • Uso del sistema de información
Mejoramiento de la calidad	Fundación Universitaria del Área Andina	<ul style="list-style-type: none"> • Componente OVA • Proceso de validación y participación de estudiantes • Mecanismos de transferencia metodológica
	Instituto Tecnológico Metropolitano	<ul style="list-style-type: none"> • Transición entre Punto de Encuentro y SIGA, como herramientas de caracterización • Aulas pedagógicas • Formación docente en metodologías de aprendizaje
	Universidad de Antioquia	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalización • Trabajo con docentes • Bancos de iniciativas • Estrategias diferenciales de atención

Componente	Institución/Secretaría	Foco
Gestión de recursos	Agencia de Educación Superior de Medellín – SAPIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto participativo • Fondo EPM
	Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico - ITSA	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo articulado con la Educación Media • Generación de convenios para el apoyo institucional • Estrategias de permanencia en los jóvenes • Alianzas con secretarías de educación y sector privado
	Secretaría de Educación de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo de acceso y permanencia de estudiantes en Educación Superior • Vinculación de diferentes operadores
	Universidad del Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos privados • Unidad de promoción y relaciones corporativas para la gestión de becas y apoyos financieros • Aportes de empresas de la región y egresados de la Universidad • Integralidad de la estrategia CREE
Fortalecimiento de programas de permanencia	Institución Universitaria Politécnico Gracolombiano	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de permanencia incorporado al sistema de gestión de calidad • Proceso de atención al estudiante sistemáticamente organizado
	Universidad del Atlántico	<ul style="list-style-type: none"> • Componente académico fundamental como estrategia para la permanencia • Estrategia de Monitores Solidarios • Orientación vocacional, tutorías y cartillas
	Corporación Universidad de la Costa – CUC	<ul style="list-style-type: none"> • PASPE • Programa de consejería y Call center • Curso de refuerzo académico y nivelación • OVA • Fortalecimiento de los sistemas de información • CUCJobs
Compromiso de las familias	Universidad del Magdalena	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo para padres de familia • Articulación del seguimiento académico con los padres
	Universidad INCCA de Colombia – UNINCCA	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Raíces: relacionamiento con padres de familia

La documentación de las experiencias sigue la metodología de “historia de aprendizaje”, desarrollada por Art Kleiner y George Roth, en el *Center for Organizational Learning* y el *Reflection Learning Associates* de MIT²⁰.

Una historia de aprendizaje es “un documento que cuenta unos hechos críticos de la organización en las palabras de muchas de las personas involucradas y en donde se respeta la perspectiva del por qué y el cómo de cada una de ellas. La historia ayuda a empezar conversaciones abiertas a lo largo del resto de la organización”²¹.

Estas 17 historias de aprendizaje transmiten múltiples perspectivas sobre situaciones particulares, a partir de los testimonios y vivencias de los actores involucrados que pueden servir

20 MARÍN F, L. VELASCO D, M. Historias de Aprendizaje, una herramienta para el desarrollo organizacional. Estudios Gerenciales, N° 81, Colombia: Universidad ICESI. 2001.

21 *Ibíd.*

como elementos inspiradores, una vez el lector ha evaluado su propia problemática e identificado cuáles pueden ser sus propias prácticas y la forma de aplicar o adaptar las estrategias de otros en sus acciones.

En tal sentido, cada uno de los casos se fundamentó en la experiencia y las reflexiones sobre las situaciones vividas a la hora de diseñar y ejecutar las estrategias, así como en las dificultades y las formas cómo se resolvieron.

Cada componente se describe de manera general con sus indicadores, esto es, con las señales concretas que reflejan una particular diferencia en la manera de abordar la permanencia y graduación estudiantil.

Los antecedentes de cada caso abren la presentación de las estrategias implementadas, con foco en elementos claves que hacen de ella una referencia de aprendizaje a partir de sus procesos, productos y resultados.

Para finalizar se nombran los mecanismos de sostenibilidad y los elementos que podrían aportar en un proceso de réplica, las lecciones aprendidas, los factores de éxito, los riesgos que se percibieron y los mecanismos de mitigación, con el ánimo de que sean tenidos en cuenta en el caso de que se identifiquen prácticas a incorporar.

4

Componente: Sensibilización
y posicionamiento de las
estrategias de permanencia

El fenómeno del abandono estudiantil obedece a factores de riesgo enmarcados en diferentes dimensiones: personal, familiar, económica y académica. Se trata de una problemática multicausal que afecta a los estudiantes, las familias y las instituciones.

En este proceso es imprescindible la sensibilización al interior de las IES y la definición e institucionalización de acciones que promuevan la permanencia, tales como la construcción de políticas, la integración de convenios, programas o proyectos de fomento a la permanencia con el direccionamiento estratégico, la formalización de procesos y procedimientos que articulen el tema, además de la definición de estrategias que comprometan a la comunidad educativa. Esta confluencia de acciones contribuye de manera significativa al posicionamiento del tema como parte de la cultura institucional y, al mismo tiempo, al mejoramiento de la calidad educativa y de vida de los estudiantes y sus familias y al cierre de brechas con equidad.

En este componente se destacan las acciones y estrategias desarrolladas por la Universidad de Cartagena y la Universidad Surcolombiana de Neiva que han implementado una serie de estrategias importantes para promover la permanencia y graduación de sus estudiantes.

Los indicadores a tener en cuenta para este componente se presentan a continuación en el **cuadro 3**²²:

22 Para ampliar la información sobre la Convocatoria 2011 se puede visitar el siguiente link: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-272007.html>

Para ampliar la información sobre la Convocatoria 2013 se puede visitar el <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-318304.html>

Cuadro 3. Indicadores del componente de Sensibilización y posicionamiento de las estrategias de permanencia

Componente	Indicadores
Sensibilización y posicionamiento del tema	Los proyectos de fomento a la permanencia estudiantil hacen parte del plan de desarrollo de la institución.
	Los procesos de seguimiento, ejecución y evaluación de la deserción estudiantil hacen parte formal de la estructura funcional de la institución (Ejemplo: el tema hace parte del marco normativo, planes de acción, procesos de gestión, presupuesto).
	El cuerpo directivo (Consejos académicos, consejo superior, consejos de facultad, etc.) realizan un seguimiento periódico al tema de la deserción y hacen parte activa de la definición y replanteamiento de estrategias de fomento de la permanencia y graduación estudiantil.
	Los procesos de seguimiento y evaluación a la deserción estudiantil involucran responsables de las áreas académicas, de planeación y bienestar encargados de diseñar acciones de fomento a la permanencia y monitorear la evolución del tema en la institución.
	La comunidad académica está suficientemente informada sobre los apoyos y estrategias con que cuenta la institución para evitar la deserción estudiantil (materiales impresos, información página institucional, jornadas de socialización, espacios de divulgación y promoción, procesos de inducción).
	Las estadísticas incluidas en los informes de gestión de la IES, dan cuenta de indicadores (cualitativos y cuantitativos) sobre la deserción, permanencia y graduación de los estudiantes.
	Las áreas encargadas de programas de apoyo estudiantil en el tema financiero, académico, vocacional y sicosocial trabajan de manera articulada con base en la identificación Temprana de factores de riesgo.
	Las políticas, las estrategias y los procesos formalizan el objeto de transferencia, esto es, el objeto de transferencia está explícitamente contemplado en documentos como el marco normativo institucional, el plan de desarrollo institucional, los manuales o fichas de procesos, los planes de acción. Los anteriores operan, se ejecutan en la práctica.
	La ejecución, seguimiento y evaluación asociados al objeto de transferencia involucran responsables de diferentes áreas y estamentos, como el área académica, administrativa, de bienestar, a los estudiantes y docentes.
	Los estamentos institucionales están informados sobre la operación y los beneficios del objeto de transferencia. Dicha información se ofrece por diversos medios (en reuniones y por escrito como folletos, publicaciones y correos electrónicos) y es accesible.
	El cuerpo directivo y académico realiza de manera periódica (mensual, semestral, anual) seguimiento al objeto de transferencia, a sus resultados, realimenta el proceso. Se elaboran informes periódicos, se retroalimentan y se divulgan.
El objeto de transferencia aporta al análisis y publicación/difusión de indicadores o estadísticas institucionales sobre la deserción estudiantil. Se dispone de información sobre las tasas de deserción y graduación, caracterización estudiantil.	

4.1. Universidad de Cartagena

“Lo hemos hecho bien, podemos y queremos hacerlo mejor”

4.1.1. Antecedentes

La Universidad de Cartagena es una Institución de Educación Superior de carácter público, cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad que lleva su nombre. La Universidad es reconocida en la región por tener una misión social que lidera procesos de desarrollo ambiental, empresarial y cultural, enmarcados en una política incluyente que contribuye al desarrollo social como parte de su horizonte estratégico. Se caracteriza por ofrecer una amplia oferta de programas y servicios académicos acordes con el contexto y las necesidades de la población cartagenera; iniciativa que surge como herramienta para incentivar la permanencia de los estudiantes.

En relación con la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil, la Universidad de Cartagena, tenía la preocupación del abandono académico desde hace años, pero no realizaba un ejercicio articulado para contrarrestarlo. Desde 1986 cuando existía la División de Integración Universitaria, que a partir de 1994 fue ajustada y se denominó División de Bienestar; se realizaban acciones de fomento a la permanencia de manera aislada, que se comenzaron a fortalecer gracias al convenio con el Ministerio. Dentro de estas acciones se destacan:

Programa de integración a la vida universitaria. Orientado a la adaptación académica y personal de los estudiantes de primeros semestres de pregrado y posgrado. Los diferentes actores coinciden en destacar la importancia de este programa considerado como uno de los principales antecedentes en el campo de fomento a la permanencia en educación superior.

Encuentros con padres de familia o núcleo familiar. Como parte del programa anterior, estos encuentros vinculan a las familias en el proceso de adaptación a la vida universitaria de sus hijos. Aunque esta tarea no ha sido fácil, sí ha sido significativa, y la Universidad trabaja en el fortalecimiento de este ejercicio.

Cátedra de la vida universitaria. Orientada al desarrollo de habilidades para la adaptabilidad al medio universitario y la proyección profesional de los estudiantes presenciales y a distancia, que reciben información histórica de la institución, consejos para permanecer en su proceso formativo y herramientas conceptuales y metodológicas que contribuyen al fomento a la permanencia y graduación en educación superior.

Si bien existían estas diferentes estrategias, los esfuerzos no eran suficientes. Opiniones de los estudiantes llevaron a la Universidad a replantear el enfoque de las acciones que se venían adelantando.

“Si bien es una condición necesaria para conocer y reconocer el espacio universitario, no es una estrategia práctica que en la realidad incida en que un estudiante no abandone la Educación Superior”.

Efrén de Jesús Naranjo. Estudiante - Universidad de Cartagena.

Programa de tutorías y monitorías. Este programa inició con el objeto de evitar que los estudiantes llegaran a la condicionalidad académica²³ y para favorecer que salieran de ella. Es un programa liderado por pares, estudiantes de igual o superior semestre, que ha facilitado la mejora en el nivel académico. Se ha convertido en un programa bandera fortalecido con el convenio suscrito con el Ministerio.

Estrategias de diversidad y multiculturalidad

Se destacan estrategias como las modalidades de ingreso especial, relacionadas con grupos poblacionales con particulares condiciones socio-económicas o en condición de discapacidad o pertenecientes a comunidades indígenas y a otras minorías étnicas. Actualmente y en cumplimiento del horizonte estratégico, se trabaja en una política de inclusión de carácter participativo.

“La Universidad ha abierto espacios para la inclusión de las personas con discapacidad o alguna limitación física, nos sentimos parte de la Ella, sentimos que somos escuchados”.

Vannesa Escudero. Estudiante - Universidad de Cartagena.

Si bien en un principio las anteriores acciones fueron aisladas, existían por políticas de fomento a la permanencia y de inclusión social adelantadas por el área de Bienestar Universitario. Fue gracias al proceso de institucionalización de esta iniciativa que se logró no solo involucrar a otras instancias sino consolidar el Sistema Integrado de Retención Estudiantil- SIRE. Consiste este sistema en un programa de fomento a la permanencia en el que se articulan todos los esfuerzos que ha tenido como resultado integrarse de manera sostenida a la cultura institucional.

El convenio con el Ministerio facilitó la inclusión de diferentes actores comprometidos con el fomento a la permanencia y la graduación estudiantil, así como la realización de un diagnóstico institucional en el que se reflejaron las acciones emprendidas y los recursos con los que cuenta la Universidad.

23 La condicionalidad académica es un estado de riesgo de pérdida de un área por bajo nivel o rendimiento académico del estudiante, factor que puede incidir en la deserción de la vida universitaria.

“Nuestra Institución, antes del convenio con el Ministerio, tenía unos lineamientos estratégicos pero no estaban definidos en un documento. Después del convenio sistematizamos experiencias e institucionalizamos acuerdos, y estos han sido los mayores logros”.

Zohamy Ardila Ramos. Jefe Académico de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación
- Universidad de Cartagena.

4.1.2. Descripción general de la experiencia

El panorama general de la experiencia permite entender que a partir del convenio con el Ministerio, se identificó la necesidad de articular los esfuerzos para darles un tratamiento integral.

“Nuestra experiencia nos ha permitido crecer como Institución, cada día hay más actores involucrados y un mayor compromiso. El tema de fomento a la permanencia se ha convertido en el pilar de las acciones que desarrollamos desde las diferentes instancias para incentivar que nuestros estudiantes inicien su carrera universitaria, permanezcan y la culminen con éxito”.

Gina Ximena Díaz. Jefe del Departamento Académico del Programa de Biología
- Universidad de Cartagena.

En el año 2011, la Universidad de Cartagena suscribió el convenio con el Ministerio lo que, según los testimonios de los actores involucrados, constituyó un gran movilizador de las estrategias institucionales. Permitted, por un lado, el reconocimiento de las acciones desarrolladas por la Universidad en favor de la reducción del abandono estudiantil. Por otro, la consolidación de la estrategia del Sistema Integrado de Retención Estudiantil-SIRE, reconocido como el programa de permanencia que sirve para identificar los factores de riesgo y proponer alternativas de disminución de la deserción estudiantil.

El SIRE integra los esfuerzos de diferentes instancias para promover la finalización exitosa de los estudios, como se evidencia en el siguiente apartado:

“El Sistema Integrado de Retención Estudiantil-SIRE es una estrategia institucional dinamizadora, la cual de forma sistemática y coordinada, incluye todos aquellos procesos que, desde lo académico y administrativo, contribuyen con la disminución de la deserción estudiantil. En este sentido la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo se convierte en uno de sus objetivos estratégicos a partir del cual se definen alternativas de

crecimiento y desarrollo para los próximos cuatro años, articulados con el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014²⁴.

El acompañamiento del Ministerio le permitió a la Universidad adelantar un ejercicio de articulación de las estrategias de fomento a la permanencia que se tradujeron en los cuatro componentes del SIRE: académico, psicosocial, socioeconómico, y el de información, seguimiento y evaluación.

Por lo anterior y, en cumplimiento de la Política Institucional de Responsabilidad Social, el SIRE hizo parte de los objetivos estratégicos de bienestar estudiantil, y se articuló al Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014.

El ejercicio no fue exclusivo del área de Bienestar Estudiantil, sino que involucró a diferentes actores que revisaron y ajustaron los componentes del SIRE. Participaron el área de Sistemas, la División de Calidad, la Vicerrectoría Académica, la Oficina de Planeación, el Centro de Admisiones, el área de Registro y Control Académico, la División de Sistemas y la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

Como es evidente se generó un trabajo interinstitucional caracterizado por la corresponsabilidad de diferentes instancias que entendieron el fomento a la permanencia como un compromiso de todos, condición inherente al componente de sensibilización y posicionamiento del tema. Es de destacar que se desarrollaron todos los componentes definidos por el Ministerio, a través de diversas acciones que incluyeron el fortalecimiento de los sistemas de información, la corresponsabilidad con las familias, los planes de mejoramiento, los incentivos económicos y académicos para los estudiantes y la gestión de recursos, entre otros.

“La Universidad pasó de la vergüenza a la conciencia. De la vergüenza de reconocer los altos índices de abandono estudiantil a la conciencia de emprender acciones para disminuir esta problemática que afecta a las instituciones, a las familias y a la sociedad”.

Patricia Galezo Arango. Jefe de la Sección de Egresados - Universidad de Cartagena.

Como parte del SIRE se destacó la estrategia “Estoy bien, estudio bien”, orientada a promover la permanencia de los estudiantes en la vida universitaria, a través de acciones como el apoyo académico, las tutorías, los incentivos, la enseñanza de métodos y técnicas de estudio. Refleja esta estrategia el viraje institucional dado para convertir el bienestar del estudiante en el centro de la política de fomento a la permanencia.

24 UNIVERSIDAD DE CARTAGENA. Sistema Integrado de Retención Estudiantil-SIRE. Documento interno. Cartagena: Universidad de Cartagena. S. f.

4.1.3. Desarrollo e implementación

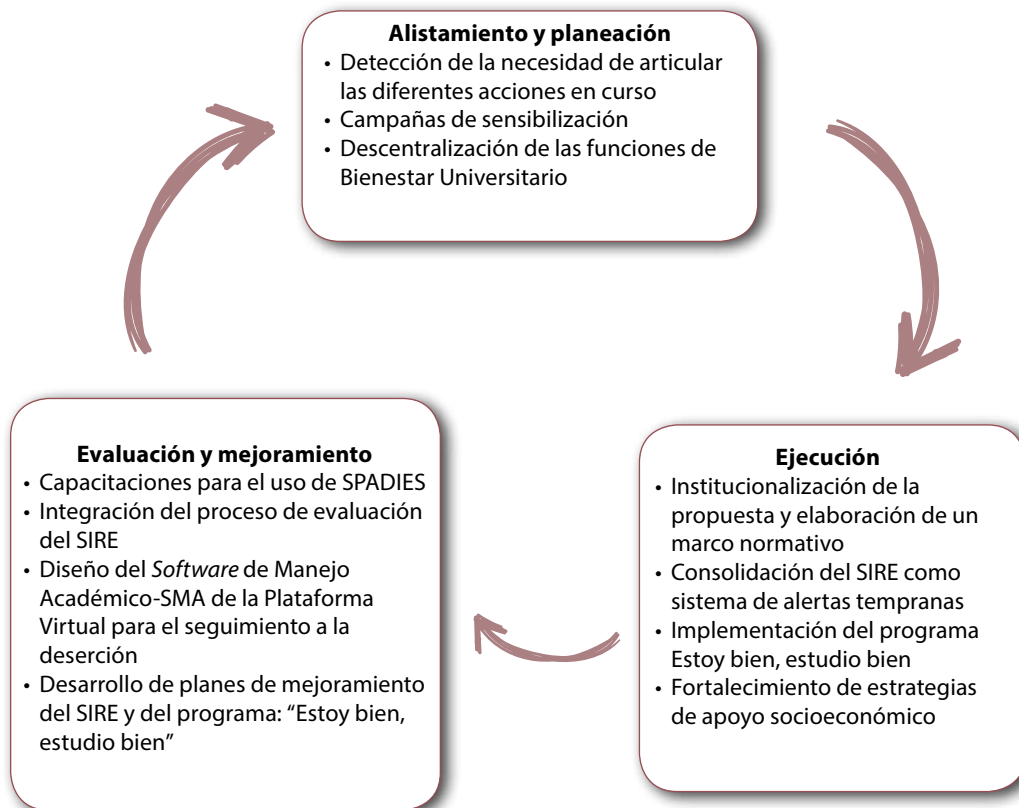
Para llevar a cabo las diferentes estrategias, la Universidad tuvo que reestructurar, formalizar y poner en ejecución diferentes planes de acción.

“Hemos ido paso a paso con la seguridad de tener resultados, la apuesta institucional por el mejoramiento académico ha sido un factor decisivo en el proceso. Creemos que el fomento a la permanencia va más allá de una estadística o de un número. Se trata de apoyar un proyecto de vida, y en este sentido es necesario el factor humano”.

Yesenia García. Jefe de Departamento - Universidad de Cartagena.

El **gráfico 1** muestra de manera general este proceso.

Gráfico 1. Ciclo de gestión. Universidad de Cartagena



Fuente: Elaboración propia.

Alistamiento y planeación: comunicación y sensibilización

La Universidad de Cartagena inició con campañas de sensibilización, acercamiento e información sobre las estrategias institucionales de fomento a la permanencia. Para ello, visitaron los diferentes departamentos y comprometieron a los colaboradores en este ejercicio. No fue una tarea fácil, pero obtuvieron resultados evidentes que se ven reflejados en la inclusión de las diferentes instancias. Se destacó el papel del equipo en la formación integral de los estudiantes y en la promoción de los valores institucionales como el trabajo en equipo, la cooperación mutua, la legítima preocupación por el bienestar de los estudiantes y la corresponsabilidad.

La experiencia refleja el compromiso de las diferentes instancias y el apoyo de los directivos, aliados estratégicos para el desarrollo de acciones afirmativas con un interés común.

Ejecución: un proceso integrado

Durante la ejecución de la propuesta, nuevamente sobresalió el componente de sensibilización y posicionamiento.

El desarrollo de los indicadores favoreció la optimización de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y sociales, que permitieron la concreción de un nuevo marco normativo, planes de acción, procesos de gestión y presupuesto.

Para cumplir con los componentes del convenio suscrito con el Ministerio, y en especial, con el objetivo de sensibilizar y posicionar el tema como una apuesta de largo alcance, los directivos y otras instancias se plantearon algunas alternativas, desarrolladas de la siguiente manera:

- ▶ La institucionalización de la propuesta a través de su inclusión en el Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2014: “La calidad: Nuestro presente, nuestro futuro”. Sin duda, un gran logro asociado a los indicadores del componente de sensibilización y posicionamiento, que permitió que en la Universidad existiera una verdadera cultura de fomento a la permanencia y graduación en educación superior.
- ▶ En el camino se construyeron documentos de política pública acordes con los indicadores del componente precitado, entre ellos el Acta 09 del 30 de septiembre de 2011, aprobada por el Consejo Académico. En este documento se desarrolló el marco normativo para el fomento a la permanencia y graduación estudiantil, y representó un avance significativo en la institucionalización de la propuesta, ya que fue reconocido como uno de los resultados más importantes de la nueva apuesta institucional.
- ▶ Se adelantaron acciones de posicionamiento, por ejemplo, se realizó la semana de inducción y la encuesta de satisfacción a los alumnos que ingresan por primera vez. Se brinda a los estudiantes información del SIRE y de los servicios de bienestar

universitario. En este proceso de socialización se convocan los padres de familia, la principal red de apoyo de los estudiantes, en el marco del Programa “*Estoy bien, estudio bien*”.

- ▶ Se fortalecieron las estrategias de apoyo socio económico a estudiantes en condición de vulnerabilidad de todos los programas presenciales y a distancia de la Universidad de Cartagena y de acompañamiento académico y psicosocial a alumnos condicionados o repitientes.
- ▶ Se desarrollaron otros elementos como el análisis periódico de las estrategias de fomento a la permanencia por parte de los estamentos directivo y docente de la institución. Se publicó y socializó información estadística basada en diferentes indicadores que resultaron del documento diagnóstico (índices de deserción, costos del abandono, impacto socioeconómico de los programas de apoyo como becas, tutorías y monitorías).
- ▶ Se formalizaron los procedimientos institucionales a través del SIRE, relacionados con la gestión de la calidad.
- ▶ Con el fin de fortalecer el SIRE, se diseñó el manual de procedimientos, un paso significativo que facilitó la implementación de este sistema de información. Para ello, se realizaron reuniones con la División de Calidad y Mejoramiento Institucional que permitieron la integración del SIRE en el sistema de calidad institucional, la revisión y ajuste de los procedimientos actuales y el diseño de nuevos procedimientos contemplados en la estrategia de disminución de la deserción estudiantil.
- ▶ Se oficializó el SIRE y se consolidó un sistema de alertas tempranas como parte del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad de Cartagena-SIGUC, mediante un acto administrativo expedido por la Rectoría. Estas acciones son el reflejo del compromiso directivo por apalancar la política de fomento a la permanencia con señales claras a la comunidad educativa de la institucionalización del tema.

Evaluación

Los protagonistas entendieron la importancia de hacer seguimiento y monitoreo a la experiencia, y de esta forma el SIRE se apoyó en el SPADIES como herramienta de evaluación del impacto y evolución de la deserción estudiantil en relación con las estrategias institucionales.

“El diagnóstico, evaluación y el monitoreo de la experiencia, a través de los sistemas de información, nos ha permitido contar con información fidedigna sobre el nivel de avance en un fin común: la retención de los estudiantes en el sistema de educación superior”.

Narlinde Espinoza. Jefe de Doctorado - Universidad de Cartagena.

La Universidad diseñó el *Software* de Manejo Académico-SMA, una herramienta para la generación de informes periódicos que dieran cuenta del estado de la Institución en materia de deserción estudiantil. El SMA permite la evaluación institucional de programas y servicios asociados a la política de fomento a la permanencia.

Por las anteriores acciones, la Universidad de Cartagena es reconocida en la región Caribe por trabajar de manera decidida en la institucionalización de la política de fomento a la permanencia. A través de un ejercicio de corresponsabilidad, basado en el interés legítimo por el estudiante como un ser humano que ingresa a la Universidad, se promueve la mejora en su calidad de vida y la de su familia, el aumento de sus posibilidades en el mercado laboral y el crecimiento profesional.

“Anteriormente en la Universidad se asociaba la deserción estudiantil con factores económicos, luego se identificaron factores asociados a las dificultades en el aprendizaje o al uso de metodologías inadecuadas, para lo cual se pensó en el desarrollo de estrategias basadas en el aprendizaje significativo que fueron apoyando la permanencia del estudiante. Este ha sido uno de nuestros más importantes resultados. La Universidad se interesa por nuestro bienestar y el de nuestras familias.”

Lilia Martínez. Estudiante - Universidad de Cartagena.

4.1.4. Resultados

Como se registra en el SPADIES²⁵, los niveles de deserción se han reducido significativamente. Esto ha sido el resultado de la apuesta institucional por combatir el fenómeno del abandono estudiantil. Existe un interés creciente por desarrollar acciones que propendan por el mejoramiento de la calidad educativa y la formación integral de los estudiantes, entre ellos el seguimiento, evaluación y monitoreo constante de la estrategia.

Actualmente existe en la Universidad una cultura de fomento a la permanencia y graduación que ha favorecido la inclusión de las diferentes instancias y la descentralización de las estrategias de la dependencia de bienestar universitario.

25 La Universidad de Cartagena presenta una tasa de crecimiento de 36,6% en el periodo 2003 a 2011 en el número de graduados de pregrado y 275% en los de posgrado. El número de graduados de maestría y doctorado en 2003 fue de 1 y para 2011 se incrementa a 66.

“Los resultados en cuanto al fomento a la permanencia y graduación estudiantil han sido paulatinos, hemos enfrentado dificultades y también hemos celebrado los logros, sentimos que en el posicionamiento del tema se ha avanzado significativamente”.

Gina Ximena Díaz. Jefe del Departamento Académico del Programa de Biología
- Universidad de Cartagena.

Los resultados no habrían sido posibles sin la constancia de los diferentes actores que se empeñaron en apalancar la política de fomento a la permanencia a través de acciones inherentes al componente de sensibilización y posicionamiento, como son las visitas a los jefes de departamento y las reuniones de socialización de la propuesta con la comunidad educativa.

En el camino se enfrentó la resistencia al cambio por parte de algunos actores como los docentes o jefes de departamento quienes tenían arraigada la creencia de que las estrategias de fomento a la permanencia eran un asunto de Bienestar Universitario. No fue tarea fácil, pero gracias al apoyo de los directivos y a la convicción de un grupo de profesionales, se lograron articular los esfuerzos y formalizar la propuesta. Los documentos de política institucional, como el plan de desarrollo institucional o del acta 09 de 2011 avalada por el Consejo Académico, que reglamenta las estrategias de fomento a la permanencia, fueron decisivos para vencer los factores culturales en contra de la transformación.

4.1.5. Sostenibilidad

La institucionalización de la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil a través del Plan de Desarrollo Institucional, asegura la continuidad de la estrategia. Lo que se correlacionó con esfuerzos para optimizar los recursos y enriquecer sus dinámicas con la experiencia de otras instituciones.

Las visitas a experiencias de otras universidades en Barranquilla, Medellín y Pereira, permitió un intercambio de aprendizajes y un diálogo entre pares que enriqueció la estrategia e influyó en su sostenibilidad.

El trabajo en equipo, el compromiso y el convencimiento de lo que ha sido el factor clave para la continuidad.

Se tiene previsto gestionar recursos que permitan vincular un mayor número de profesionales y mejorar la infraestructura institucional.

“El compromiso de las altas directivas, la interlocución con los decanos de las facultades, la presentación de la propuesta en el Consejo Superior, la asistencia a las reuniones y la socialización del SIRE favorecieron que el fomento a la permanencia hiciera parte de la política institucional. Esta es nuestra principal estrategia de sostenibilidad”.

Alejandra Bonanza. Profesional Administrativa - Universidad de Cartagena.

4.1.6. Lecciones aprendidas

- ▶ Promover el ejercicio de la corresponsabilidad en torno a los logros institucionales y al convencimiento del aporte significativo que se hace desde la Universidad al proyecto de vida de los estudiantes.
- ▶ Entender la importancia del componente de sensibilización y posicionamiento, como un elemento necesario para la institucionalización de la propuesta.
- ▶ Identificar la necesidad de articular estrategias como una condición determinante para la institucionalización de la política de fomento a la permanencia.
- ▶ Articular la estrategia de permanencia con una fuerte convicción en torno a la inclusión social, de manera que la permanencia de grupos vulnerables y las personas con discapacidad, minorías étnicas, entre otros, sea una meta prioritaria.
- ▶ Desarrollar estrategias acordes con las particulares necesidades de los estudiantes que incidan en las prácticas de enseñanza y en evaluación de los aprendizajes.

“La política de fomento a la permanencia es un contrato con la sociedad, somos la única Universidad pública que existe en Cartagena, por lo cual desde la Institución se ha apalancado una política inclusiva que comprende que la única forma de salir de la pobreza es estudiando. La Universidad acoge a los estudiantes de capacidad económica limitada, desarrolla estrategias para fomentar la permanencia de las minorías étnicas y de las personas con discapacidad (un programa relativamente nuevo). Nos han brindado espacios para construir conjuntamente una política incluyente”.

Vanessa Escudero. Estudiante - Universidad de Cartagena.

4.1.7. Factores de éxito y riesgo

“El compromiso institucional de la Alta Gerencia, el trabajo en equipo, la concepción del fomento a la permanencia como algo integral, la inclusión de diferentes actores, la sensibilización y el entendimiento de que no hay acciones aisladas son los factores de éxito de la experiencia institucional”.

Martha Carvajal. Psicóloga - Universidad de Cartagena.

Durante la implementación se identificaron los siguientes factores de éxito y riesgo, los que se relacionan en el **cuadro 4**.

Cuadro 4. Factores de éxito y riesgo. Universidad de Cartagena

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • La realización de un instrumento diagnóstico, permitió el conocimiento de la población, el contexto, sus necesidades y su caracterización. • La consolidación de un sistema de alertas tempranas y la institucionalización de la política de fomento a la permanencia como elementos inherentes al componente de sensibilización y posicionamiento. • El apoyo directivo así como el trabajo gradual de los diferentes estamentos que entendieron la importancia del tema como un elemento transformador de vidas que no es exclusivo de Bienestar Universitario. • Los ejercicios de visibilidad de la experiencia, la comprensión del fenómeno del abandono estudiantil más allá de una estadística, como un asunto que corresponde a todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La concentración del proceso en unos profesionales o en un área. • La resistencia al cambio por las implicaciones en los roles y las responsabilidades. • La falta de articulación de las acciones de comunicación interna para articular la estrategia de permanencia.

4.2. Universidad Surcolombiana

“Una visión académica del fomento a la permanencia y graduación estudiantil”

4.2.1. Antecedentes

La Universidad Surcolombiana es una Institución de Educación Superior de carácter público. Su sede principal se encuentra ubicada en el departamento del Huila, en la ciudad de Neiva. Cuenta con tres sedes localizadas en los municipios de: Garzón, Pitalito y La Plata. Es reconocida por el desarrollo de acciones de fomento a la permanencia y graduación estudiantil enmarcadas en un proceso de investigación, liderado por las directivas de la Institución y el Grupo de Investigación-PACA.

“Desde el grupo de investigación PACA, hemos desarrollado instrumentos que aún antes del convenio con el Ministerio se proyectaban como un insumo importante para la institucionalización de la política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior”.

María Angélica Cachaya. Investigadora - Universidad Surcolombiana.

La Universidad cuenta con antecedentes importantes en el desarrollo de estrategias acordes con una política de permanencia y graduación, dirigidas a asegurar la permanencia de los estudiantes y disminuir el abandono. A continuación se describen algunas de ellas.

Primeras investigaciones y documentos para la permanencia

La publicación “De la política de permanencia escolar a la singularidad institucional”, realizada con el apoyo de la Secretaría de Educación del Huila, representa el primer trabajo investigativo y acercamiento a mitigar la deserción, además pone sobre la mesa una visión amplia de la problemática en el Departamento del Huila, en el cuatrienio 2004 – 2008.

Igualmente, se destaca como antecedente significativo el documento académico “Factores de retención estudiantil en la Educación Superior en el Departamento del Huila”²⁶, resultado de la convocatoria entre el Ministerio y la Asociación Colombiana de Universidades– Ascun en el año 2009. Participaron de manera conjunta tres IES: la Universidad Surcolombiana de Neiva, la Corporación Universitaria del Huila-CORHUILA y la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Neiva.

Según los protagonistas de esta experiencia, la importancia de las acciones emprendidas radicó en la alianza de estas tres universidades principales, lo que favoreció la construcción de un modelo estratégico integral que sirviera de herramienta para el desarrollo de investigaciones de este fenómeno en las universidades del país.

Nuevos acercamientos contra el abandono

El proyecto denominado “Indagación sistemática sobre los factores de permanencia y graduación estudiantil en la Universidad Surcolombiana” surgió como parte del Plan de Desarrollo Institucional 2009 – 2012. Con esta iniciativa se plantearon actividades con perfil investigativo, inherentes a los indicadores del componente de sensibilización y posicionamiento, orientadas a incentivar la permanencia de los estudiantes en el sistema universitario. Entre las actividades definidas están: el acompañamiento académico, el apoyo financiero, la orientación vocacional y el fortalecimiento de un sistema de alertas tempranas.

26 UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA DE NEIVA. Factores de Retención Estudiantil en la Educación Superior en el Departamento del Huila. Grupo de Investigación PACA.

4.2.2. Descripción general de la experiencia

Con la suscripción del Convenio 619 de 2012, la Universidad Surcolombiana en alianza con el Ministerio, desarrolló el proyecto denominado “*Indagación sistemática sobre los factores de permanencia y graduación estudiantil en la Universidad Surcolombiana*”, un proceso mediante el cual el estudiante que ingresa a la Universidad, se mantiene y finaliza sus estudios. Asimismo y mediante Resolución número 153 de 2012, se institucionalizó la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil como parte del Plan de Desarrollo Institucional.

“El argumento central de la política es concebir al estudiante como un proyecto de vida desde unos referentes pedagógicos, que permitan identificar las circunstancias particulares que favorezcan su graduación”.

Nelson Ernesto López Jiménez. Rector encargado - Universidad Surcolombiana.

Este tipo de acciones dan cuenta de cómo el tema de la permanencia ocupa un lugar importante en la agenda institucional y ya hace parte de sus dinámicas y su quehacer educativo. Los diferentes actores se encuentran comprometidos con esta política caracterizada por el interés de indagar sobre las causas determinantes del abandono estudiantil. Este es el elemento característico de la experiencia institucional.

Desde un panorama general, la experiencia se destaca por el trabajo realizado desde tres componentes: el pedagógico, el investigativo y el social, de manera articulada a partir de un modelo estratégico que propende por la retención estudiantil, acorde con uno de los propósitos del componente de sensibilización y posicionamiento que es la institucionalización de las estrategias de permanencia.

En este ejercicio participa el Grupo de Investigación-PACA, categoría A de Colciencias, que lidera el proyecto de “*Indagación sistemática sobre los factores de permanencia y graduación estudiantil en la Universidad Surcolombiana*”. Su labor consiste en desarrollar un trabajo interdisciplinar basado en procesos investigativos y en la utilización de técnicas fundamentadas en el aprendizaje cooperativo.

Los resultados del grupo reflejan en varias publicaciones que tienen por objeto socializar con la comunidad en general los resultados de la investigación, elemento acorde con otro de los indicadores del componente de sensibilización y posicionamiento. La comunidad académica está suficientemente informada sobre los apoyos y estrategias con que cuenta la Institución para evitar la deserción estudiantil (materiales impresos, información página institucional, jornadas de socialización, divulgación y promoción, procesos de inducción), todos estos espacios de socialización del grupo PACA.

“El grupo PACA es una escuela de formación profesional que desarrolla investigaciones para contribuir a la política de fomento a la permanencia, a través de un enfoque crítico social, lee una realidad y la transforma. Es una dinámica de reflexión constante, un reto académico que se traduce en el interés genuino por el otro”.

Eliana Johanna González. Investigadora - Universidad Surcolombiana.

En el proceso sobresale el “*focus group*”, una técnica de investigación en la que se obtiene información cuantitativa y cualitativa para la planificación y evaluación del componente de sensibilización y posicionamiento. Conformado por el rector, el centro de tecnologías, presupuesto, planeación, bienestar, currículo y 24 profesores del grupo PACA.

Esta información cualitativa complementa las estadísticas suministradas por el grupo PACA que son incluidas en los informes de gestión de la Institución y dan cuenta de indicadores (cualitativos y cuantitativos) sobre la deserción, permanencia y graduación de los estudiantes.

Asimismo, la dinámica institucional ha permitido visualizar las acciones de fomento a la permanencia impulsadas por Bienestar Estudiantil, responsable del desarrollo de estrategias de comunicación para el compromiso de las familias. Se trata de un estamento que colabora, de manera positiva, en la permanencia de un estudiante en la Institución y, por ende, en el mejoramiento de su calidad y desarrollo de su proyecto de vida, a través de la oferta de programas para mejorar las condiciones de los alumnos durante su paso por la Universidad.

En la Universidad Surcolombiana existe un trabajo colaborativo entre las diferentes dependencias. No se trata de esfuerzos desarticulados, sino por el contrario, en la experiencia colaboran distintos agentes y directivos quienes tienen la responsabilidad de convocar y participar en los encuentros programados para el desarrollo del proyecto. La Vicerrectoría Administrativa y División Financiera, a través de su gestión, ha facilitado el cumplimiento de los compromisos que hacen parte del proyecto por medio de las contrapartidas y la optimización de los recursos.

Se destaca también la participación de aliados como ICFES, el Ministerio, ASCUN y otras IES, con las cuales se realiza un trabajo interinstitucional y colaborativo en red, orientado al intercambio de información y a la construcción de nuevos aprendizajes.

Finalmente, la Oficina de Planeación se encargó de la inclusión del proyecto en el Plan de Desarrollo 2013-2026, establecido por la Universidad Surcolombiana. Su papel es relevante ya que, a partir del Plan de Desarrollo Institucional, se asegura la sostenibilidad de la iniciativa y su continuidad por trece años, gestión destacable teniendo en cuenta el amplio periodo proyectado.

El proceso se caracteriza por tener como objetivo estratégico el desarrollo humano, para lo cual se promueven espacios de reflexión que faciliten la adaptación del estudiante a la vida universitaria. Desde esta perspectiva, se diseñaron estrategias de fomento a la permanencia y graduación estudiantil, por considerar este tema como un imperativo en el desarrollo académico y personal de sus estudiantes.

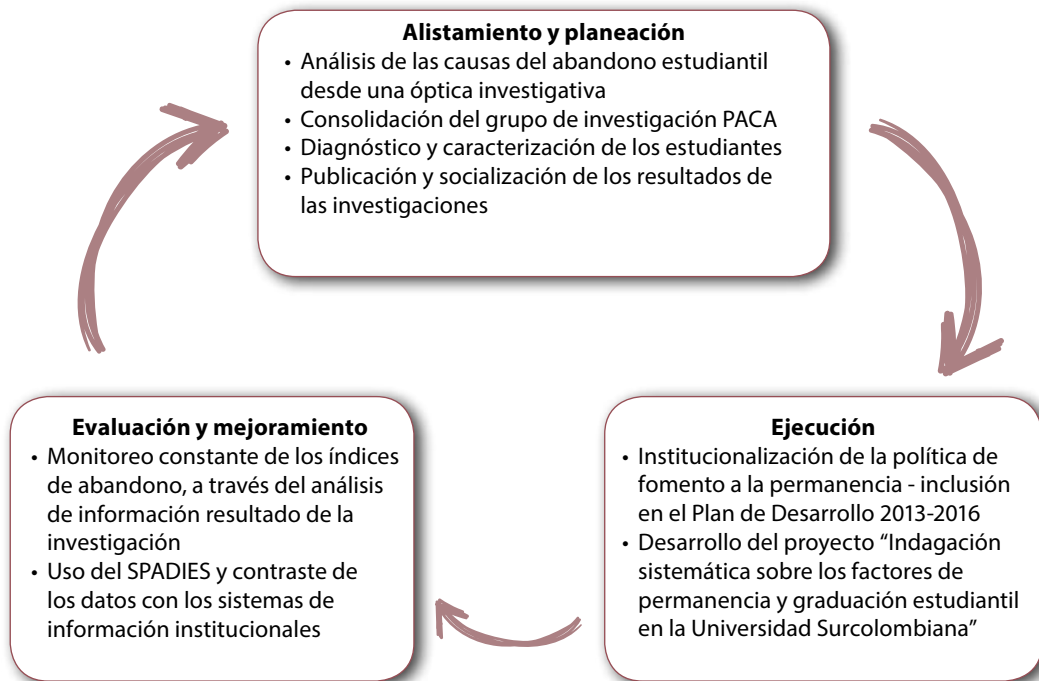
“El hecho de ser una Universidad de carácter público facilita el impacto sobre la política del Departamento, desde allí se defiende la educación como un derecho constitucional. La educación es un derecho de todos, por ello en el escenario todos debemos estar en las mismas condiciones”.

Diana Patricia Pérez. Vicerrectora Administrativa - Universidad Surcolombiana.

4.2.3. Desarrollo e implementación

El proceso de implementación se realizó como se ilustra en el **gráfico 2**.

Gráfico 2. Ciclo de gestión. Universidad Surcolombiana



Fuente: Elaboración propia.

“Existe una política y se han abierto espacios para la cultura de fomento a la permanencia. La problemática del abandono no se le debe atribuir al estudiante, es un fenómeno multicausal. La política es el eje que compromete el esfuerzo de todos. No se trata de una sola unidad, sino de la articulación de acciones que contribuyan a desarrollar el talento humano de los estudiantes. Es un proceso que desde las acciones de investigación hasta la evaluación, es netamente investigativo”.

Nelson López Jiménez. Rector encargado-Universidad Surcolombiana.

Planeación y alistamiento

En la etapa de planeación y alistamiento, el grupo de investigación PACA, liderado por el rector Nelson López Jiménez, se preguntó sobre las causas del abandono estudiantil y la ruta para su intervención. Para ello, realizaron diagnósticos y caracterización de los estudiantes y sus necesidades. Involucraron diferentes actores a través de jornadas de socialización con la comunidad educativa, la programación de actividades de actualización docente, la definición de responsabilidades por unidad académica y la realización de un plan de trabajo para el cumplimiento de los objetivos relacionados con la disminución del abandono estudiantil. También, se organizó la visita del Coordinador del proyecto a los Consejos de Facultad con el fin de socializar los índices de abandono de los programas de pregrado. Elementos acordes con los indicadores del componente de sensibilización y posicionamiento.

Ejecución

Durante la etapa de ejecución del convenio con el Ministerio se construyeron documentos de política como la Resolución 153 de 2012 mediante la cual se institucionaliza la propuesta. Aspecto reafirmado con el Acuerdo 042 del Consejo Superior Universitario, por el cual se expide la política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior. Un logro significativo que refleja el interés institucional por el tema, y que contribuye al cumplimiento de los indicadores del componente de sensibilización y posicionamiento.

Fueron elementos claves durante la ejecución:

- ▶ La óptica investigativa de la experiencia y la realización de diagnósticos.
- ▶ El liderazgo del rector.
- ▶ El papel jugado por el Grupo de Investigación PACA.
- ▶ Los focus group desarrollados.
- ▶ La realización de acciones orientadas a sensibilizar y a posicionar la permanencia como un reto institucional.

Durante la ejecución, la Universidad realizó un trabajo sobresaliente en el componente citado, en el cual se destacó:

- ▶ La integración del proyecto “*Indagación sistemática sobre los factores de permanencia y graduación estudiantil en la Universidad Surcolombiana*” al plan de desarrollo institucional 2013 – 2026. Este hecho, en concepto de los directivos, garantiza el apalancamiento de la propuesta, condición que solo está presente en la Universidad Surcolombiana de Neiva.
- ▶ La participación de los actores involucrados en la investigación en las reuniones de los Comités, de Facultad y de Programa para el Fomento a la Permanencia y Graduación Estudiantil. En este camino logró sensibilizar sobre la importancia de consolidar el sistema institucional de alertas tempranas.

- La indagación sistemática sobre el fenómeno de la deserción estudiantil, la cual fue posible gracias al recurso humano con el que cuenta la Universidad y el grupo PACA: un equipo de profesionales comprometido con el desarrollo de estrategias de fomento a la permanencia.
- Contar con un capital cultural y académico sensibilizado en torno a la permanencia estudiantil.

“La investigación ha sido una herramienta fundamental en los resultados obtenidos, es el eje que sustenta la apuesta institucional. El grupo PACA así lo ha entendido, es por ello que realizamos un trabajo constante en procura de transformar la realidad de un estudiante y de su familia, es parte del proceso de implementación”.

Jairo Silva. Investigador - Universidad Surcolombiana.

El trabajo académico sobre el fomento a la permanencia, permitió dimensionar este fenómeno como una problemática que afecta al individuo, las familias, las instituciones, la sociedad y la política educativa en el país y no como un tema que sólo trasciende en el momento en el que se vive. Para la Universidad Surcolombiana no se trata de contrarrestar la deserción sino de evitar el riesgo de abandono, tampoco se trata de posicionar un tema sino una de combatir una problemática.

Seguimiento y evaluación

El proceso de monitoreo y seguimiento de los resultados, que hace parte del ciclo de gestión, utiliza la información suministrada por el SPADIES. El análisis de los datos le ha permitido a esta Universidad abordar la problemática del abandono, teniendo en cuenta las condiciones particulares de los estudiantes. Así mismo, las investigaciones del grupo PACA contemplan la evaluación permanente de los resultados, reflejados en la construcción de la ruta de intervención y en las publicaciones asociadas a esta problemática.

En el proceso de seguimiento y evaluación participan los Jefes de Bienestar Universitario y del Centro de Tecnología de la Información y Comunicación –CTIC -. Sus acciones son determinantes para la permanencia y la graduación estudiantil. Así mismo, el Jefe del CTIC participa en el análisis de la información suministrada semestralmente por el SPADIES. Actualmente la Universidad entiende la importancia de los sistemas de información como elemento articulador de estas acciones.

4.2.4. Resultados

Durante el proceso se destaca como uno de los resultados más valiosos del proceso, la investigación sobre el fenómeno de la deserción liderada por el grupo PACA, que da cuenta de las acciones emprendidas para combatir el fenómeno de la deserción estudiantil. Trabajo que ha logrado permear y transformar desde la investigación hasta las dinámicas institucionales.

Igualmente, el trabajo organizacional ha impactado de forma positiva en la región gracias a que la Universidad ha contribuido a la construcción de política pública para el fomento a la permanencia en educación superior. Gracias al esfuerzo por parte de las instituciones, la problemática del abandono estudiantil hace parte de las agendas de las diferentes entidades del Departamento del Huila.

Como productos del proceso, sobresalen ocho programas para garantizar su implementación y evaluación²⁷:

- ▶ *Programa de Orientación Profesional-POP*: dirigido a estudiantes de los grados décimo y once de las sedes de la Universidad. Propende por facilitar la elección de un posible programa académico a partir de la identificación de las habilidades y motivaciones de los estudiantes.
- ▶ *Programa de Alertas Tempranas-PAT*: dirigido a estudiantes de los primeros cuatro semestres a quienes se les hace acompañamiento académico, emocional, y familiar que facilite la adaptación a la vida universitaria.
- ▶ *Programa de Acompañamiento y Tutoría Académica Estudiantil-PATAE*: se realiza un proceso de acompañamiento a los estudiantes con bajo rendimiento académico y se realizan acciones tendientes a la recuperación de sus calificaciones.
- ▶ *Programa de Actualización y Capacitación Académica Profesoral-PACAP*: seguimiento a los procesos de actualización y formación docente en nuevas tecnologías y nuevos procesos de enseñanza.
- ▶ Programa Integrado de Estímulos y Servicios (Pies): actividades culturales, deportivas, servicios médicos y demás actividades de bienestar que brinda la Universidad.
- ▶ *Programa de Fortalecimiento de Vínculos con el Núcleo Familiar-PFAMILIA*: acercamiento entre los padres de familia y la Universidad, fortalecimiento de los lazos de comunicación con el fin de brindar acompañamiento, seguimiento y apoyo durante el proceso de formación profesional de sus hijos.
- ▶ *Programa de Articulación con Instituciones de Educación Media-PAEME*: proceso de complementariedad entre instituciones de Educación Media y la Universidad, a través de experiencias formativas e investigativas.
- ▶ Programa de Gestión de Recursos-PGERE: alianzas estratégicas con municipios que permitan incrementar y sostener niveles altos de permanencia y graduación estudiantil en la Universidad.

27 Informativo Digital SU REGIÓN. [Formato html]. Disponible en: http://www.suregion.com.co/actualidad/mas-atencion-para-los-estudiantes-en-la-usco_533. Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2014.

4.2.5. Sostenibilidad

A partir de una óptica académica y de investigación, la Universidad definió mecanismos para garantizar la continuidad de la propuesta, acorde con el componente de sensibilización y posicionamiento y relacionada con la institucionalización. Algunos de ellos son:

- ▶ El trabajo investigativo que sustenta desde una óptica académica las acciones y que las convierte en un espacio de análisis permanente.
- ▶ El Plan de Desarrollo Institucional 2013 – 2026, que incluye el proyecto de *Indagación sistemática sobre los factores de permanencia y graduación estudiantil en la Universidad Surcolombiana*, asegura la continuidad de la estrategia por un periodo de 13 años.
- ▶ La institucionalización del tema a través de documentos de política pública como parte de la dinámica de la Universidad.
- ▶ La construcción de un modelo estratégico replicable a nivel departamental y nacional.

“Nuestro foco de interés es el intercambio de aprendizajes para entender la realidad de la problemática del abandono estudiantil, hemos aprendido de nuestra experiencia institucional, de nuestros errores y de nuestras reflexiones académicas”.

Wilson Perdomo. Investigador - Universidad Surcolombiana.

4.2.6. Lecciones aprendidas

“Nuestra mayor y más importante estrategia de sostenibilidad es el Plan de Desarrollo Institucional, impulsado por las directivas de la Universidad. Se trató de un ejercicio de corresponsabilidad orientado a posicionar el fomento a la permanencia como el eje de nuestro quehacer institucional”.

Diana Patricia Pérez. Vicerrectora Administrativa - Universidad Surcolombiana.

- ▶ La dimensión académica con la que se desarrolló el proyecto permitió analizar, reflexionar y diseñar rutas de atención a la problemática del abandono estudiantil no sólo en el nivel institucional sino departamental y nacional.
- ▶ La experiencia institucional ha sido un proceso de intercambio de aprendizajes, identificación de buenas prácticas, construcción y fortalecimiento de estrategias encaminadas a lograr que un estudiante no abandone la vida universitaria.

- ▶ La óptica investigativa asumida por la Universidad permitió explorar diversas posturas, autores, teorías y recursos metodológicos que coadyuvaron en la identificación de las principales causas de abandono estudiantil y en la proyección de un sistema de alertas tempranas, que evidenció el esfuerzo por posicionar la problemática.
- ▶ La dimensión académica también constituyó un factor que facilitó la credibilidad de la propuesta y la atención del cuerpo docente y directivo.

4.2.7. Factores de éxito y riesgo

“Es importante que traduzcan las acciones en política, y esto sólo es posible a través de la institucionalización. La política no es discrecional, regula los comportamientos y favorece la permanencia de los estudiantes”.

Felipe Manjarrés. Estudiante - Universidad Surcolombiana.

Durante la implementación se identificaron los siguientes factores de éxito, y de riesgo que se relacionan en el **cuadro 5**.

Cuadro 5. Factores de éxito y riesgo. Universidad Surcolombiana

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • La consolidación de un grupo de investigación, que ha liderado acciones de sensibilización y posicionamiento del tema. • La visión académica de la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil, facilitó la institucionalización de la propuesta. • La construcción de documentos de política pública. • El apoyo y compromiso de las directivas y en especial el liderazgo del Rector. • La institucionalización de la propuesta a través de las instancias directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El fenómeno del abandono no debe ser tratado como un tema de momento, sino que debe ser abordado como una problemática multicausal y desde la mirada de diferentes actores. • El desconocimiento del papel de los docentes en favorecer la permanencia. • La falta de consideración de las condiciones diferenciales de la población.

“No ha sido fácil comprometer a todos los actores, en especial a los docentes, estamos en ese camino, esperamos que llegue el momento en que el tema de fomento a la permanencia sea un compromiso de todos”.

Bleyner Solano. Vicerrectora Académica Universidad Surcolombiana.

5

Componente Cultura de la información

Reconocer y entender el problema de la deserción, las variables que inciden en él y además convertir las prácticas emergentes en acciones sistémicas para promover la permanencia, son unos de los desafíos más apremiantes que enfrentan las IES.

Para cumplir con este propósito, es fundamental disponer de información completa, veraz y actualizada, que permita tener claridad sobre la situación particular de cada institución y así formular estrategias puntuales y pertinentes.

Este componente apunta entonces a generar una cultura que diseñe e implemente mecanismos para realizar una caracterización completa de los estudiantes, estrategias de seguimiento periódico y sistemático, además de planes de mejoramiento continuo. En ese sentido, no solo se apunta a la recolección de información, sino al uso que se le da, que sirva de insumo para tomar mejores decisiones.

Los indicadores que conforman la Cultura de la Información, dan cuenta de la capacidad institucional para consolidar sistemas de información y de alertas tempranas que posibiliten la intervención oportuna. Esto debe ir además acompañado por estudios que den cuenta de los principales factores de deserción y los costos que esta implica, con el fin de dimensionar la problemática desde una óptima integral, realizar ajustes a las políticas y las rutas de acción.

A partir de lo anterior, el posicionamiento de la cultura de la información en las IES es un logro significativo para el sistema educativo y para la política de fomento a la permanencia en educación superior, pues ello ha permitido el seguimiento a los casos de estudiantes en riesgo, como se refleja en las instituciones destacadas en este componente: Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander y Universidad Tecnológica de Pereira.

Los indicadores para este componente se describen en el **cuadro 6**²⁸:

28 Para mayor información sobre la Convocatoria 2011 se puede consultar el siguiente link: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-272007.html>

Para mayor información sobre la Convocatoria 2013 se puede consultar el siguiente link: 2013: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-318304.html>

Cuadro 6. Indicadores componente de Cultura de la información

Componente	Indicadores
Cultura de la información y la evaluación.	La institución cuenta con un diagnóstico sobre las principales causas (factores determinantes) de deserción en la institución, la dimensión de la problemática, sus costos y áreas donde se presenta con mayor intensidad este fenómeno.
	La institución utiliza mecanismos de detección temprana de estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones acordes y focalizadas a las necesidades de la población estudiantil.
	La institución utiliza el sistema SPADIES para el diagnóstico, implementación y evaluación de estrategias contra la deserción.
	La institución reporta al SPADIES información sobre sus estudiantes matriculados, graduados y los apoyos económicos, académicos y otro tipo de apoyos que se ofrecen a los estudiantes.
	En ejecución de un proceso institucionalizado, el objeto de transferencia aporta a la producción de indicadores o estadísticas instituciones sobre la deserción estudiantil (tasas de deserción y graduación, beneficiarios y resultados de programas de apoyo).
	La institución utiliza mecanismos de detección temprana de estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones acordes y focalizadas a las necesidades de la población estudiantil. Existe y se usa para el efecto una caracterización y un sistema de monitoreo al rendimiento académico de los estudiantes.
	La institución utiliza el sistema SPADIES adecuadamente. Esto implica tanto la actualización permanente de datos por parte de la institución, como el uso de la información suministrada por la herramienta. Diferentes estamentos y actores conocen el SPADIES y saben cómo usarlo.

5.1. Universidad Autónoma de Bucaramanga

“Una Universidad de puertas abiertas en donde los estudiantes pueden Permanecer”

5.1.1. Antecedentes

“En la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la educación es un proceso de puertas abiertas que favorece la autonomía del estudiante y su permanencia en la comunidad académica. Es un proceso de crecimiento apoyado por los diferentes estamentos de la Institución”.

Luz Adriana Villafrade. Jefe de Bienestar Universitario
Universidad Autónoma de Bucaramanga.

La Universidad Autónoma de Bucaramanga–UNAB es una institución de carácter privado, interesada en el desarrollo integral del ser humano, así como en el mejoramiento regional y nacional. Se destaca el hecho de que es una universidad de puertas abiertas, lo que da cuenta de su orientación hacia la inclusión y la apertura.

En 1992 tuvo lugar un antecedente importante en la consolidación de una cultura de la información, aunque este hecho no estaba particularmente dirigido a enfrentar la deserción. Ese año la Universidad suscribió un convenio con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superior de Monterrey-ITESM, el cual le permitió tener una oferta de programas virtuales de pregrado y así consolidar el modelo de educación virtual de la UNAB, proceso clave para comenzar estrategias de uso y apropiación de tecnologías y herramientas virtuales.

Tres años después, en 1995 comenzó a funcionar una de las estrategias creadas con el propósito específico de contribuir a la disminución de la deserción: el Programa de Acompañamiento Académico-PAA y que posteriormente cambió su nombre a Programa de Tutorías Académicas-PTA.

A pesar de estos precedentes, no fue sino hasta 2008 que comenzaron estrategias institucionales claras para fortalecer la permanencia con una investigación sobre el tema. Con los resultados de este estudio se pudo identificar que los factores del abandono estudiantil en la Institución estaban más relacionados con asuntos académicos y psicosociales que con económicos, como inicialmente se pensaba. Asuntos como los hábitos de estudio y estilos de aprendizaje, así como las falencias en competencias de lecto-escritura o situaciones relacionadas con el entorno sociocultural tenían mayor incidencia.

La participación de la Universidad en 2009 en una de las convocatorias del Ministerio permitió, entre otras cosas, institucionalizar la evaluación de las competencias de entrada por medio de la identificación de factores de riesgo en cinco ámbitos: psicosocial, lectoescritura, matemáticas, informática e inglés.

Paralelo a estos procesos, la UNAB amplió sus niveles de formación y comenzó a ofrecer programas técnicos y tecnológicos, situación que significó nuevos retos institucionales frente a la permanencia. Las características de la nueva población estudiantil eran más heterogéneas y requerían nuevas formas de entender y atender el tema.

“Comenzar a recibir estudiantes de programas técnicos y tecnológicos implicó nuevas miradas sobre la permanencia. Las características de estos chicos eran diferentes y particulares con un mayor riesgo de desertar. Las acciones para atenderlos debían por lo tanto tener en cuenta estas características propias”.

Maribel Velasco. Docente Universidad - Autónoma de Bucaramanga.

En 2012 la Universidad aplicó a una segunda convocatoria del Ministerio, la cual se implementó en el siguiente año. Este periodo fue crucial para el desarrollo y consolidación de los sistemas de información institucionales, entre ellos el SIGA, pues si bien existían varias estrategias en curso, en el marco del convenio fueron identificadas y se comenzó un proceso de unificación.

En los últimos años, la Institución, bajo el liderazgo de la Vicerrectoría Académica, comenzó a elaborar estrategias particularizadas para favorecer la permanencia de sus estudiantes, tales como acompañamiento académico para mejorar los estilos de aprendizaje o el fortalecimiento de los procesos de lectoescritura. Asimismo, se amplió la oferta de los cursos de nivelación y se incluyeron otras pruebas en la caracterización como las de aprendizaje o habilidades metacognitivas, orientadas a ofrecer más insumos para el monitoreo y evaluación del riesgo psicosocial del abandono estudiantil.

5.1.2. Descripción general de la experiencia

“El convenio con el Ministerio permitió focalizar nuestros esfuerzos en un interés común: la permanencia de los estudiantes de la UNAB”.

Nohora Nájera. Directora del Departamento de Matemáticas
- Universidad Autónoma de Bucaramanga.

A partir del convenio con el Ministerio, la UNAB desarrolló acciones orientadas al cumplimiento de cada uno de los componentes, entre ellas el Programa *PermaneSer*, con el fin de ofrecer una atención integral que abarcara los diferentes aspectos y factores que intervienen en la permanencia de los estudiantes.

En el desarrollo de este proyecto, se evidenció la necesidad de contar con un sistema integral que abarcara la información de las diferentes instancias y así poder disponer de datos completos para detectar riesgos e implementar acciones adecuadas. Fue así que nació el Sistema para la Gestión Académica-SIGA.

La construcción del SIGA implicó un levantamiento exhaustivo de información para realizar la caracterización completa que se buscaba. El equipo de Bienestar se tomó entre dos y tres años para investigar y establecer todas aquellas variables que pudieran incidir en la permanencia de los estudiantes en sus diferentes dimensiones.

Una vez recogida la información, era necesario una herramienta que pudiera analizarla y emitir resultados de forma particularizada. La docente del departamento de matemáticas Nohora Nájera fue fundamental en la consecución de este objetivo pues desarrolló unas fórmulas para ponderar las respuestas y datos a partir de las condiciones de cada estudiante. Por ejemplo, los puntajes de las pruebas saber tendrían diferente valor en el cálculo de riesgo de deserción a partir de la elección del programa a estudiar.

Por último, los ingenieros del área de sistemas y tecnología fueron los encargados de recibir esta idea y el trabajo adelantado por los distintos grupos y llevarla a cabo. De esta forma, el SIGA reúne el trabajo interdisciplinario de diversas áreas como la de bienestar, administrativa, tecnológica, académica y financiera, y gracias a esto es que se logró construir una herramienta que logra ofrecer una mirada integral de cada uno de los estudiantes y especificar cuáles son estrategias más pertinentes.

El SIGA funciona en tres frentes:

- ▶ **Caracterización de los estudiantes:** cada semestre se actualiza la información de los estudiantes para así particularizar las acciones a emprender. Allí se recogen datos de su situación académica, psicosocial y económica. Este proceso se realiza en la primera semana por parte de Bienestar a través de una plataforma. Paralelo al proceso anterior, se hacen pruebas psicológicas, matemáticas, de lectoescritura e inglés.
- ▶ **Control de la asistencia:** a través del registro juicioso de la asistencia de los estudiantes, es posible detectar nuevos casos de riesgo. El docente ingresa estos datos a una aplicación, que además tiene la opción de hacer observaciones sobre estos incidentes. De esta forma se tiene información actualizada y detallada de cada uno de los estudiantes que pueden estar en riesgo.
- ▶ **Alertas tempranas:** gracias al sistema que lo soporta, el SIGA permite calcular los riesgos de los estudiantes a partir de las diferentes variables que integra. Una vez obtenidos los datos, automáticamente se envían mensajes a las personas encargadas de Bienestar y en cada facultad para que emprendan las acciones necesarias.

En el primer corte de notas se reportan los estudiantes en riesgo después de tener en cuenta todas las variables recogidas en los procesos anteriores. Cada representante de facultad recibe el reporte con los estudiantes en riesgo y se remiten a los diferentes programas a partir de las necesidades particulares.

En ese sentido, los docentes y directores de programa juegan un papel fundamental, pues son responsables de ingresar información como en el caso de la asistencia, pero también de actuar a partir de los resultados que arroja el sistema, para dar una atención rápida y acertada.

Si bien los diferentes actores entrevistados coincidieron en afirmar que el compromiso es generalizado, también convinieron en identificar como aspecto a fortalecer la adhesión de todos los docentes al proceso. Por esta razón se decidió acompañar la implementación del SIGA con campañas de sensibilización sobre permanencia así como en el uso y apropiación de TIC. Sobre este último tema, la UNAB, gracias a su experiencia en programas virtuales, había adelantado ya acciones en ese sentido como capacitaciones permanentes.

La Universidad cuenta con otros sistemas de información que complementan el SIGA y cuyo proceso de unificación es uno de los retos que enfrenta y está en actual marcha.

- ▶ **COSMOS:** espacio en cual los estudiantes pueden acceder a sus notas, historia académica, retenciones y estado de pago.
- ▶ **BANNER:** cumple la misma función de COSMOS, pero está dirigido al área administrativa.
- ▶ **SIPRE-Sistema para la Retención Estudiantil:** junto con admisiones, emite un reporte periódico de notas, evalúa la reprobación académica, la cancelación de curso y el bajo rendimiento.

Existe en la institución una cultura de la información, la comunidad educativa se ha apropiado de los sistemas de información y del uso de las nuevas tecnologías. El proceso formativo del estudiante, desde que ingresa, queda registrado en los sistemas de información, condición

que favorece un proceso de caracterización del estudiante y la detección temprana del riesgo que puede presentar. Asimismo, la Universidad ha propiciado espacios de sensibilización, que permite el uso de las TIC, los dispositivos móviles, las herramientas tecnológicas, proceso que se desarrolla con los docentes y con personal administrativo.

“La política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior, es el resultado del intercambio de aprendizajes y de la interlocución de los diferentes actores que entienden la importancia de que un estudiante culmine con éxito la vida universitaria”.

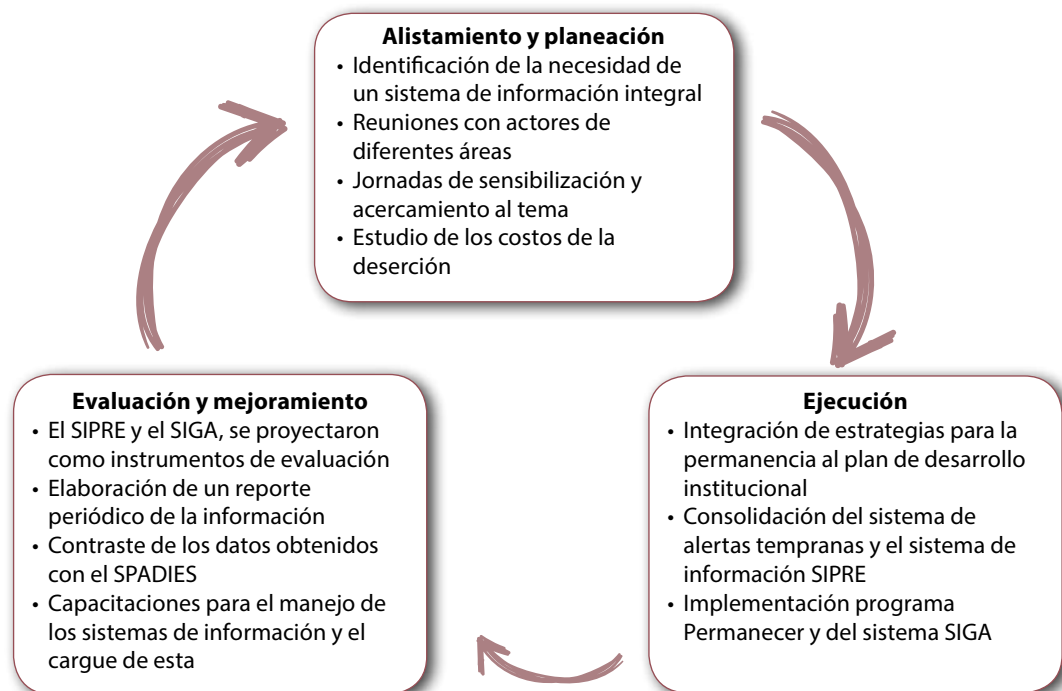
Elizabeth Gélvez. Docente - Universidad Autónoma de Bucaramanga.

5.1.3. Desarrollo e implementación

Para elaborar, consolidar y articular las diferentes estrategias para la permanencia, la Universidad tuvo emprender procesos de reestructuración y formalización.

En el **gráfico 3** se muestra de manera general este proceso.

Gráfico 3. Ciclo de gestión. Universidad Autónoma de Bucaramanga



Fuente: Elaboración propia.

“No se puede desconocer que en la UNAB existe un interés genuino por las condiciones particulares de un estudiante. Favorecer su permanencia, colaborar en su proyecto de vida y procurar el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas, hace parte del proceso de implementación y desarrollo de la política”.

Claudia Franco Ramírez. Psicóloga de Bienestar
- Universitario Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Planeación y alistamiento

Durante el proceso de implementación del convenio con el Ministerio, se desarrollaron acciones de planeación y alistamiento, entre ellas:

- Se generó una dinámica institucional que abrió espacios para la reflexión, el análisis y el diálogo acerca del fenómeno de la deserción entre los diferentes departamentos académicos, facultades y programas.
- El compromiso con la permanencia conllevó a la realización de jornadas de sensibilización y socialización dirigidas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, quienes actualmente reconocen la importancia del fomento a la permanencia como parte de la cultura organizacional.
- Se conformó un equipo interdisciplinario para contribuir en la construcción de un sistema de información integral.

Ejecución

Como parte de la etapa de ejecución, se integraron los mecanismos y programas a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2007– 2012, lo que favoreció la consolidación de un sistema de prevención de la deserción por factores académicos, económicos, familiares y sociales.

Elementos claves durante la ejecución

- Desarrollo de los indicadores del componente de cultura de la información
- Consolidación de un sistema de alertas tempranas
- Definición de una ruta de intervención.
- Apoyo y compromiso de la comunidad docente.
- Institucionalización de la propuesta.

Los diversos actores concuerdan en reconocer que los sistemas de información fueron fundamentales para la implementación exitosa de la estrategia, permitieron no solo el seguimiento y prevención de la deserción, sino también su análisis como un fenómeno multicausal. Se realizaron ejercicios de caracterización de los estudiantes en riesgo de abandono, lo que permitió

fortalecer las estrategias de deserción teniendo en cuenta las condiciones particulares de cada estudiante y evaluar su impacto con el fin de diseñar planes de mejora. Todas estas acciones enmarcadas en los indicadores del componente de cultura de la información.

En consonancia con los indicadores del componente mencionado, la Institución realiza el análisis de los factores de riesgo que afectan la permanencia de un estudiante en la vida universitaria, con el fin de desarrollar acciones de intervención que eviten que abandone el sistema de educación superior.

Uno de los mecanismos de detección de factores de riesgo es la evaluación de condiciones de entrada para los estudiantes de primer semestre: a través de ella, se realiza un diagnóstico y a su vez se determina la línea de intervención en cinco ámbitos: psicosocial, lectoescritura, inglés, informática y matemáticas.

En consecuencia, el desarrollo de una cultura de la información hizo parte del quehacer educativo, favoreció la consolidación de un sistema de alertas tempranas, la actualización de la caracterización de los estudiantes en riesgo de abandono, el contraste de la información con el SPADIES, el análisis de las variables y la visibilidad de la oferta de tutorías y acciones de apoyo académico.

Durante el proceso se destacó la consolidación del sistema de información SIPRE, a través del cual se articulan las estrategias institucionales y las acciones de los diferentes actores que participan en la política de fomento a la permanencia.

“La cultura de la información, ha sido fundamental en el desarrollo de nuestra experiencia. Vamos al ritmo de las nuevas tecnologías, hemos invertido en sistemas de información y hemos logrado que la comunidad educativa hable un lenguaje basado en el uso de las TIC”.

Diego Armando Pérez. Administrador del sistema de información SIGA
- Universidad Autónoma de Bucaramanga.

La UNAB ha invertido en recursos económicos y técnicos que permitieron el fortalecimiento de los sistemas de información. Hoy en día, la Institución cuenta con herramientas de comunicación como el correo institucional, la página web, el software y otros sistemas informáticos. La UNAB está calificada en un nivel superior respecto al uso de las tecnologías, por ello recibió el reconocimiento World Quality Commitment en la categoría oro, el símbolo a la Calidad QC100 Total Quality Management, que está presente en 179 países e impulsa los procesos integrales de calidad.

En este aspecto, el apoyo de los directivos fue clave, pues el desarrollo de un buen sistema de información requiere muchos recursos financieros y es una apuesta a largo plazo.

Actualmente, está en curso el desarrollo del sitio Web de la red institucional de padres, que se constituirá en un puente de comunicación entre las familias y la Universidad. De esta forma se pretende que la cultura de la información permee todas las instancias, incluyendo el entorno familiar.

“El convenio con el Ministerio permitió superar algunas dificultades como la institucionalización de la estrategia, la articulación de las acciones y la inclusión de nuevos actores, como los padres de familia”.

Iván Vega. Docente - Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Evaluación

En cuanto a la etapa de evaluación, las acciones de fomento a la permanencia y graduación estudiantil son monitoreadas a través de reportes que se generan cada periodo gracias a los sistemas de información. Los resultados son enviados a las unidades académicas para su análisis y el desarrollo de estrategias acordes con las necesidades de los estudiantes de pregrado, técnicos, profesionales y tecnologías.

El reporte contiene información relacionada con la evolución de las matrículas en los cuatro últimos periodos académicos, el número y promedio de créditos matriculados, la información de los cursos con baja demanda, la identificación y caracterización de estudiantes en riesgo, el detalle de créditos aprobados y calificaciones, el detalle de los cursos con alto índice de cancelaciones y los cursos con bajos promedios.

De igual forma y como parte de los indicadores del componente, se prevé la realización de un seguimiento financiero a la deserción estudiantil que estime los costos monetarios de este fenómeno, con el fin de favorecer la toma de decisiones financieras y el desarrollo de acciones que contribuyan al fomento a la permanencia y graduación estudiantil.

5.1.4. Resultados

Se logró conformar un proceso de caracterización que integra las diferentes dimensiones que intervienen en la permanencia de un estudiante y permite poner en marcha alertas e intervenciones pertinentes.

La construcción del SIGA fue el resultado exitoso de un grupo de trabajo interdisciplinar y comprometido, que a su vez ha propiciado el fortalecimiento de la cultura de la información en la Institución y el inicio de un proceso de integración de todos los sistemas existentes.

Las diferentes estrategias emprendidas confluyeron en un verdadero sistema de alertas tempranas, que identifica los diferentes factores de riesgo y emite notificaciones oportunas para que se establezca una ruta de intervención particular para las necesidades de cada estudiante.

5.1.5. Sostenibilidad

“El impulso de los proyectos en las IES requiere del apoyo de los directivos. Esta condición garantiza la continuidad de los procesos”.

Lurdy Trigos. Docente - Universidad Autónoma de Bucaramanga.

El apoyo de las directivas, que se evidenció en la inclusión del tema de permanencia en el plan de desarrollo que tiene vigencia hasta 2018, es clave para garantizar la permanencia de la estrategia.

Los procesos previos para fomentar el uso de TIC significaron un terreno abonado para la implementación de los sistemas de información y ayudan a la continuidad de estos procesos de continuidad en la apropiación de las herramientas.

Debido a que en Bienestar se concentraban muchas funciones, se determinó la creación de un nuevo cargo: coordinador de permanencia estudiantil, para concentrar el liderazgo del seguimiento y comunicación con las facultades en una persona.

Se identificó la necesidad de elaborar manuales de usuario y documentación técnica de estos sistemas y herramientas como medio para contribuir a la sostenibilidad de las estrategias, si bien ya se comenzaron a hacer algunos, otros están aún en proceso de construcción.

Para lograr un mayor compromiso y participación de los docentes, claves en el éxito y continuidad de las estrategias, se han implementado campañas de sensibilización del tema de forma continua.

La construcción de un sistema de información requiere de muchos recursos, así como su implementación y continuidad, por lo que es clave continuar con la gestión de nuevos recursos con las directivas.

5.1.6. Lecciones aprendidas

- ▶ No es suficiente tener información si no es oportuna, pues impide la intervención eficaz. En ese sentido es necesario que los reportes y alarmas tengan lugar desde las primeras fechas del semestre académico.
- ▶ Una buena caracterización es la base para emprender cualquier tipo de acciones encaminadas a fortalecer la permanencia. Solo así se logra tener un panorama de las condiciones
- ▶ Es fundamental contar con el apoyo de los docentes para lograr el éxito de una estrategia, pues ellos son quienes tienen contacto directo y permanente con los estudiantes. Para lograrlo es necesario realizar campañas de sensibilización y capacitarlos en el uso de las herramientas.

- ▮ El trabajo interdisciplinar permite construir estrategias integrales y que ofrezcan una visión más global.
- ▮ El apoyo directivo es uno de los elementos necesarios para la institucionalización de la política. Cuando se convierte en una directriz, se facilita la institucionalización de la política a través del Plan de Desarrollo Institucional y se logra obtener recursos.

5.1.7. Factores de éxito y riesgo

Durante la implementación se identificaron los siguientes factores de éxito, y de riesgo que se presentan en el **cuadro 7**.

“El éxito de las estrategias no radica en disponer de datos, sino saber qué hacer con ellos. Deben tener un sentido claro para que así los sistemas ofrezcan efectivamente información que permita tomar decisiones de calidad”.

Silvio Cuello. Jefe de sistemas - Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Cuadro 7. Factores de éxito y riesgo. Universidad Autónoma de Bucaramanga

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas de información hacen parte de un engranaje, los datos obtenidos tienen un propósito claro y son utilizados como insumo para la toma de decisiones. Se prenden los sistemas de alarmas y se logra una actuación oportuna. • Los actores involucrados en las diferentes etapas del proceso recibieron talleres de sensibilización sobre el tema y de capacitación para el uso de las herramientas. • Para fortalecer el compromiso de los docentes, se incluyó en su evaluación docente su participación en este tipo de proyectos. • Una buena caracterización provee de información suficiente para adelantar acciones eficientes. • Los procesos de capacitación en el uso de las TIC, previos a los convenios, facilitaron la apropiación de los diferentes actores de las nuevas herramientas. • El trabajo interdisciplinar para la construcción de la caracterización fue fundamental para garantizar su solidez y pertinencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener en cuenta que las variables de riesgo cambian permanente y dejar de actualizarlas y monitorearlas. • La falta de compromiso de los docentes para realizar acciones de seguimiento y reporte. • No sistematizar las experiencias y procesos. Se pierden los aprendizajes e implica reprocesos. • No diferenciar las estrategias a partir del tipo de población. El creciente número de estudiantes virtuales requiere otro tipo de acciones.

“Los docentes han sido fundamentales para el éxito de la experiencia, están convencidos de la política de fomento a la permanencia, por ello contribuyen de manera significativa en esta apuesta institucional”.

Henry Rivero. Docente - Universidad Autónoma de Bucaramanga.

5.2. Universidad Industrial de Santander

“Una política de fomento a la permanencia que le apuesta a la excelencia académica”

5.2.1. Antecedentes

La Universidad Industrial de Santander–UIS, es una Universidad de carácter público y autónomo de orden departamental. Es reconocida por apalancar procesos fundamentados en la excelencia académica y emprender proyectos que aportan al desarrollo e integración de la región desde la formación de talento humano y programas pertinentes, estratégicos y de alta calidad.

“Nuestra experiencia se basa en la excelencia académica. Este es el objetivo que perseguimos y que hace parte de nuestro quehacer institucional”.

Esperanza de Flórez. Docente - Universidad Industrial de Santander.

Los primeros esfuerzos institucionales dirigidos a atender el problema de la deserción fueron liderados por Bienestar Universitario y estaban más enfocados a asuntos de salud, alimentación, becas, préstamos y consejería. Si bien estas acciones favorecían la permanencia, no obedecían a un plan integral e institucional y no tenían en cuenta la dimensión académica.

Primeros pasos contra la deserción

La descentralización de las acciones enfocadas a la permanencia fue un paso clave en el fortalecimiento de este proceso. El apoyo de las directivas sirvió para obtener recursos, lograr visibilidad y sobre todo, para involucrar y comprometer otras instancias institucionales.

“Bienestar Universitario pasó de ser la cabeza visible en el desarrollo de acciones para el bienestar del estudiante, a formar parte del engranaje que articula todas las dependencias que colaboran en este fin”.

Elsida Ramírez. Psicopedagoga - Universidad Industrial de Santander.

Uno de los primeros programas dirigidos a enfrentar la deserción en la Institución fue el Programa de Asesoría para el Mejoramiento del Rendimiento Académico-PAMRA, dirigido por Bienestar Universitario. Este proyecto, cuyo propósito es superar las dificultades académicas del estudiante, consiste en un acompañamiento por parte de un tutor par.

Por su parte, la Vicerrectoría académica comenzó a implementar otra serie de iniciativas orientadas a la permanencia. Uno de estos programas es *MIDAS*, modelo de intervención académica para apoyar específicamente a los estudiantes de los programas de ingenierías y ciencias, los cuales tienen los mayores niveles de deserción. La estrategia se basa en un acompañamiento de tutores y monitores bajo el enfoque del aprendizaje colaborativo y el aprender a aprender.

El programa para el *Fortalecimiento Pedagógico Cognitivo-FPC* es otro de los programas de acompañamiento que actualmente funciona en la UIS. Fue concebido para ofrecer acompañamiento psicopedagógico a los estudiantes que así lo requieren, con el fin de fortalecer procesos cognitivos y de adaptación a la vida universitaria, orientación socio-ocupacional, así como técnicas y hábitos de estudio.

“El programa FPC, que funciona desde el año 2013, consiste en una apuesta que ve al estudiante de manera integral, permite la potenciación de sus habilidades cognitivas, el fortalecimiento de sus competencias de lectoescritura y su adaptabilidad a la vida universitaria”.

Elsida Ramírez Sierra. Psicopedagoga - Universidad Industrial de Santander.

Adicionalmente, la Escuela de Matemáticas ofrece un programa de *Atención, Seguimiento y Acompañamiento-ASAE*, para aquellos estudiantes que cursan asignaturas de matemáticas y complementan la oferta de apoyos académicos que ofrece la Universidad. Por último, Bienestar Universitario creó el programa de *Mantenimiento de la Salud-MANSA*, con una perspectiva de la prevención y el autocuidado.

Estos programas, junto a otros que hacen parte del portafolio de servicios de la Universidad, cubren las necesidades de los estudiantes en sus diferentes niveles además que responden al mismo propósito: no solo lograr que los estudiantes culminen sus estudios, sino que lo hagan con una alta calidad académica.

5.2.2. Descripción general de la experiencia

“Durante el desarrollo de la experiencia, se presentaron dificultades, como en todo proceso. El reto estuvo en encontrar la forma de superarlas”.

Juan Carlos Barbosa. Subdirector Académico - Universidad Industrial de Santander.

Si bien existían estas diferentes iniciativas que atendían las múltiples dimensiones del estudiante: académica, psicosocial y cognitiva, estas eran acciones aisladas y no estaban articuladas a una estrategia integral y por consiguiente no tenían el impacto deseado. La consolidación de

una política de fomento a la permanencia y graduación fue uno de los retos planteados para el momento en que tuvo lugar la convocatoria del Ministerio.

En el año 2012 se suscribió el Convenio 901 entre la UIS y el Ministerio, lo cual significó el inicio de una nueva etapa hacia la materialización de estrategias lideradas por la Vicerrectoría Académica. En este contexto se llevó a cabo la ejecución del proyecto *“Intervención integral con énfasis en el factor académico para disminuir la deserción académica”*, orientado a mejorar la capacidad institucional y a articular acciones para fortalecer la permanencia.

En el marco de este proyecto se consolidó el reto de integrar todas las acciones institucionales que contribuyen al logro de la excelencia académica de los estudiantes de pregrado de la universidad. La caracterización de los estudiantes, identificación de los riesgos de deserción, generación de alertas tempranas y el seguimiento y evaluación a los programas y resultados, lograron conjugarse en un sistema de información que facilitó la captura de información y permitió tener toda la información necesaria para tomar decisiones acertadas.

“Somos una Universidad que logró un salto cualitativo en materia de fomento a la permanencia y graduación estudiantil. El mejoramiento de las estrategias fue un esfuerzo liderado por la Vicerrectoría Académica que permitió visibilizar el trabajo de todos. Actualmente se articulan todas las instancias que favorecen procesos de medición del impacto, uno de los frutos visibles de este proceso”.

María Claudia Caballero Badilla. Directora de Bienestar
- Universitario Universidad Industrial de Santander.

Uno de los grandes logros alcanzados en el contexto del convenio, fue la creación *del Sistema de Apoyo a la Excelencia Académica-SEA* en 2013, en el cual confluyen todos los programas anteriormente mencionados –como MANSA, PAMRA, MIDAS, FCP y ASAE-, con el propósito de lograr una actuación integral y abarcar todas las dimensiones que inciden en la permanencia del estudiante.

La forma en la que está concebido el SEA permite concentrar la información del estudiante, anteriormente dispersa en las diversas dependencias para hacer un seguimiento completo. Asimismo, en su operación convoca el trabajo de diversas áreas como Bienestar Universitario, Vicerrectoría Académica, Admisiones y Registro, División de Servicios de Información y diferentes facultades.

El SEA no solo reúne las diferentes estrategias sino que comprende los momentos que hacen parte del ciclo académico: previo a la inscripción a la Universidad, el ingreso y permanencia, a través de la información que le llega desde las distintas áreas.

- Antes del ingreso. Se identificó como gran factor de riesgo las falencias académicas de muchos estudiantes y en ese sentido, para mitigarlo, se comenzaron a implementar semilleros de matemáticas y física, así como talleres de orientación

profesional para estudiantes de educación media. Esto se complementa con la difusión de la oferta educativa institucional en regiones cercanas.

- ▶ Durante el ingreso-caracterización. Desde 2013 se comenzó a realizar una recolección y análisis de las distintas variables de los estudiantes admitidos en las siguientes dimensiones: académica, cognitiva, biosocial y económica. El sistema de información del SEA se alimenta con información actualizada cada semestre y arroja resultados de los estudiantes en riesgo.
- ▶ Permanencia. Una vez identificados estos estudiantes vulnerables, se generan estrategias particulares para atender sus necesidades en los distintos frentes y la información es actualizada cada semestre, de tal manera que se puede tener un historial de cada estudiante, identificando qué riesgos y dificultades ha presentado y que intervenciones y apoyo ha tenido.

El sistema de información del SEA permite generar informes y presentaciones para ser socializados y publicados, de tal forma que se puede hacer seguimiento y evaluación de las estrategias a partir de los resultados obtenidos. La plataforma también tiene la posibilidad de filtrar la información correspondiente a los beneficiarios y así establecer un historial del estudiante y establecer correlaciones.

En el ciclo de los estudiantes antiguos se hace un seguimiento a través del informe semestral de Balance Académico el cual contempla indicadores como la repitencia, cancelación, aprobación y pérdida de asignaturas y el promedio académico, lo cual genera también alertas y rutas de acciones para atenderlos.

Estas acciones están también soportadas por otro tipo de herramientas que contribuyen a tener información actualizada y disponible de los estudiantes. La Universidad también cuenta con un software para apoyar los programas de acompañamiento académico, que pueden usar tutores y beneficiarios. Allí se establecen las fechas de las tutorías, el seguimiento y las evaluaciones de ambos actores así como de los programas, además que permite subir material de apoyo.

Ya que el SEA es una estrategia reciente, los principales retos se encuentran en el fortalecimiento de su apropiación por parte de los diferentes participantes, especialmente de los docentes.

“Los actores coinciden en reconocer la importancia de la estrategia como un elemento dinamizador de la política de fomento a la permanencia. No solo se trata de un lema, sino de un incentivo relacionado con el sentido de pertenencia de un estudiante”.

Silvia Bermúdez. Profesional DSI - Universidad Industrial de Santander.

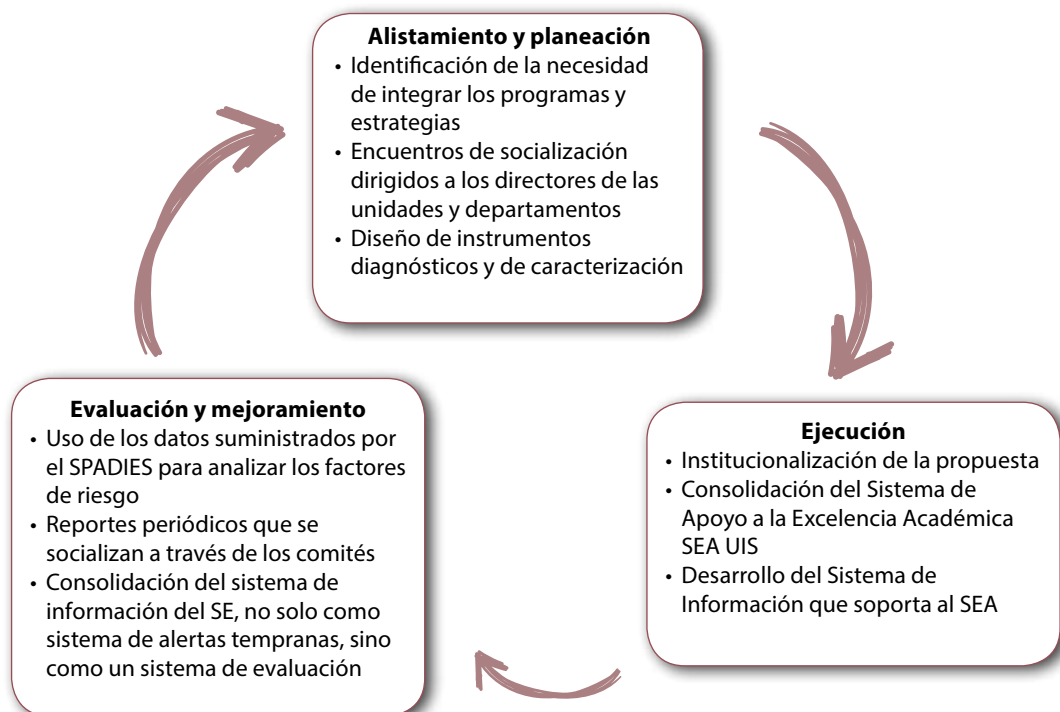
5.2.3. Desarrollo e implementación

“Nosotros somos una unidad que gestiona, somos administradores de los recursos, empezamos a desentrañar el prejuicio de reconocer los índices de deserción para desarrollar acciones concretas de fomento a la permanencia, es por ello que la implementación de estas estrategias tienen resultados exitosos que incluyen la etapa de alistamiento y el sistema de evaluación”.

María Claudia Caballero Badilla. Directora de Bienestar Universitario
Universidad Industrial de Santander.

El proceso de desarrollo e implementación se realizó de la siguiente manera como puede observarse en el **gráfico 4**.

Gráfico 4. Ciclo de gestión. Universidad Industrial de Santander



Fuente: Elaboración propia.

Planeación y alistamiento

Los trabajos de investigación sobre la deserción sirvieron de insumo para identificar las causas y plantear estrategias. Fue a partir de estos hallazgos que se determinó la necesidad de definir una política institucional, crear el Sistema de Apoyo a la Excelencia académica SEA y fortalecer el aspecto tecnológico y la definición de un verdadero sistema de alertas tempranas.

Durante el proceso de implementación se estableció además, que las acciones de acompañamiento a estudiantes debían estar ligadas a la excelencia académica y para lograr mayor compromiso de los diferentes actores se realizaron jornadas de socialización de la propuesta y de la caracterización de los estudiantes.

Esta última acción de diagnóstico se realizó a través de una herramienta que permitió abordar los factores evaluados de una manera más eficaz y focalizada. Los procesos de recolección y análisis de datos iniciaron como procedimientos manuales que evolucionaron a sistemas de información completos.

Ejecución

La ejecución permitió la definición de marcos de referencia, la revisión del reglamento académico estudiantil de pregrado y la inclusión de la propuesta en el proyecto. Este fue el primer paso para un proceso de apropiación de la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil en la UIS.

Elementos claves durante la ejecución

- Desarrollo de los indicadores del componente de cultura de la información.
- Consolidación del Sistema de Apoyo a la Excelencia Académica SEA
- Consolidación del sistema de información del SEA.
- Articulación de los programa bandera de la Institución.
- Impulso del mensaje de excelencia académica.
- Liderazgo de la Vicerrectoría Académica.

La Vicerrectoría académica, tiene entre sus funciones orientar la administración de la Universidad hacia el cumplimiento de sus objetivos misionales, por lo cual, y como parte del ciclo de gestión, definió una ruta para involucrar a los diferentes estamentos en la nueva apuesta de la Universidad dirigida a institucionalizar las acciones de permanencia.

En este proceso participaron de manera decidida las unidades académicas y administrativas, el medio universitario, las direcciones y divisiones de la UIS y un grupo de profesionales que apoyó y siguió las nuevas directrices institucionales relacionadas con la cultura de la excelencia, principal legado de la Universidad a su comunidad académica y a la región.

En la cualificación de la experiencia, se destaca el nacimiento del Sistema de apoyo a la excelencia académica-SEA que, como se expuso con anterioridad, nace en el año 2013 con el

propósito por un lado de integrar a todas las unidades, dependencias y programas y por otro impulsar la implementación de acciones y estrategias de fomento a la permanencia y graduación estudiantil.

Otro paso importante fue la inversión en los medios de información para promover el mensaje de excelencia académica: *“Estudiante tu paso por la UIS, define tu futuro”*. La campaña de sensibilización incluyó medios como pancartas, pendones, afiches, plegables, cartillas y otros insumos dirigidos a despertar en el estudiante un sentimiento de pertenencia institucional consecuente con los indicadores del componente de cultura de la información.

Evaluación

El sistema de información del SEA permite también un proceso de seguimiento y evaluación de las estrategias, acciones y avances relacionados con la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil. También favorece el monitoreo a los estudiantes en riesgo que ingresan por primera vez y los que están en condicionalidad académica.

“Este seguimiento permite identificar el tipo de acompañamiento que requiere el alumno: académico, psicopedagógico, socioeconómico y biopsicosocial”.

Fidel David Jiménez. Profesional Universitario - Universidad Industrial de Santander.

Asimismo, el proceso de seguimiento y evaluación se apoya en los datos suministrados por el SPADIES, condición inherente a uno de los indicadores del componente de cultura de la información, a partir de ellos se contrasta la información y se hace un análisis de los factores determinantes del riesgo, con el fin de monitorear los casos de estudiantes en peligro de desertar.

El sistema de información, se articula con las bases de datos de SIMSIS II (Software de Bienestar Universitario para Valoración del Estudiante en las Dimensiones Socioeconómica y de Salud), EL Sistema de Información Académico y el Sistema de Información Financiero. Al cierre de 2013, el estado de avance de la información en SPADIES se encuentra actualizado²⁹.

En cuanto al informe de balance académico semestral, el manejo de la información se realiza a través de la intranet institucional, allí se visibilizan datos estadísticos de tres factores:

- ▶ Oferta académica e indicadores (cancelaciones, pérdidas y cupos desaprovechados) por asignaturas.
- ▶ Resumen general de cancelaciones.
- ▶ Estadísticas del estado académico de los estudiantes (regularidad académica, condicionalidad, retiro voluntario y por fuera de la Universidad).

Estos datos son recibidos por los Consejeros Académicos y Directores de Escuela, quienes se encargan de definir rutas de intervención para el estudiante en riesgo de deserción.

29 Tomado de: Tercer informe presentado al MEN. Documento de manejo interno.

La Universidad, como parte del ciclo, comenzó a implementar acciones de sistematización de las experiencias con el fin de evaluar resultados, socializar procesos y reevaluar planes de acción.

“La sistematización de la experiencia ha sido fundamental para avanzar en la política de fomento a la permanencia, situación que se dificultaba con los procedimientos manuales”.

Robinson Delgado. Profesional Universitario - Universidad Industrial de Santander.

5.2.4. Resultados

Actualmente y como resultado del proceso de desarrollo e implementación de sistemas de información, existe en la UIS una verdadera cultura de fomento a la permanencia apalancada por la cultura de la información que logró permear las diferentes instancias mediante el uso apropiado de la TIC.

Por su parte, la gestión de Vicerrectoría Académica permitió la conformación de un comité, constituido por representantes de las diferentes unidades académicas y administrativas y programas de acompañamiento a estudiantes, con el fin de desarrollar acciones y estrategias acordes con la excelencia académica.

“Queremos compartir nuestra experiencia, nuestros aprendizajes y contribuir de manera decisiva a la Política Nacional de Fomento a la Permanencia y Graduación en Educación Superior.”

Claudia Milena Ortiz. Profesional de Vicerrectoría Académica, Coordinadora SEA
- Universidad Industrial de Santander.

Los resultados también se reflejan en la formulación de nuevas estrategias y rutas de intervención, como los planes de acompañamiento a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad académica. Las actividades se articulan en un sistema que permite acceder a la información relacionada con el proceso de formación de los estudiantes.

Todo lo anterior hace parte de la política que se ejecuta mediante el “Sistema de apoyo a la excelencia académica de los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander” que como se vio, cuenta con el liderazgo de la Vicerrectoría Académica, y el apoyo de Bienestar Universitario, la Dirección de Admisiones y Registro Académico la División de Servicios de Información; cada uno con funciones definidas para aportar de manera decidida a la política de fomento a la permanencia.

5.2.5. Sostenibilidad

En primer lugar, cabe destacar que las diferentes acciones de sensibilización y uso de TIC ayudan a la sostenibilidad de las estrategias al contar con un número mayor de docentes y empleados que conozcan la importancia del tema y sepan cómo utilizar los sistemas de información.

Se conformó el Comité de Excelencia Académica, liderado por la Vicerrectoría Académica, para que exista una figura encargada de impulsar las acciones de institucionalización de la política.

Asimismo, la consolidación de un sistema de alertas tempranas garantiza el apalancamiento de la política de fomento a la permanencia.

“Lo más importante de la experiencia son los aprendizajes, que permitieron consolidar los sistemas de información en beneficio del fomento a la permanencia”.

Mauricio Tarazona. Jefe de Departamento - Universidad Industrial de Santander.

5.2.6. Lecciones aprendidas

- ▶ Durante la implementación de la experiencia, la UIS aprendió a articular las acciones que se venían desarrollando en el tema de fomento a la permanencia y graduación en educación superior. Fue la oportunidad para institucionalizar la política, para lo cual se comprometieron los esfuerzos de los actores que lideraban acciones de fomento a la permanencia y se fortalecieron los programas.
- ▶ Se comprendió la importancia de los sistemas de información, razón por la cual surgió el Sistema de Información del SEA como modelo a nivel nacional, recurso informático planteado desde la óptica de un sistema de alertas tempranas que ha favorecido la articulación de las acciones que se desarrollaban desde los diferentes programas de la Institución.
- ▶ Se entendió la necesidad de visualizar las funciones de Bienestar Universitario y su integración en red a los programas bandera de la UIS.

5.2.7. Factores de éxito y riesgo

Durante la implementación se identificaron los siguientes factores de éxito y de riesgo, que se relacionan en el **cuadro 8**.

Cuadro 8. Factores de éxito y riesgo. Universidad Industrial de Santander

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Las diferentes instancias son coincidentes en señalar que la gestión liderada por la Vicerrectoría Académica fue determinante para articular las acciones que se venían desarrollando desde las distintas dependencias, unidades y programas como PAMRA, ASAE, MIDAS, MANSA y FPC. • El proceso de caracterización de los estudiantes favoreció la definición de rutas de intervención adecuadas. • La inclusión de la política de permanencia en el Plan de Gestión Institucional. • El capital humano y trabajo articulado del centro de tecnologías de información y comunicación -CENTIC con el SEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una dificultad para el desarrollo de los programas relacionada con la infraestructura física, no tecnológica. Para contrarrestarla se requiere abrir escenarios que permitan ampliar la cobertura para los programas de acompañamiento académico como PAMRA, ASAE, MIDAS y FPC. • La falta de compromiso de los docentes y deficiencias en sus conocimientos para usar los sistemas de información representan un grave riesgo en acciones pequeñas pero claves como el reporte de asistencia y de notas. Para contrarrestar esto la universidad realiza un trabajo con los docentes para lograr la consolidación de la información.

5.3. Universidad Tecnológica de Pereira

“Una política de fomento a la permanencia que impulse el desarrollo de la región y del país y aporte en la construcción de una mejor sociedad”

5.3.1. Antecedentes

La Universidad Tecnológica de Pereira-UTP, es una institución de naturaleza pública, comprometida con los principios constitucionales del Estado Social y Democrático de Derecho, fundada en la participación, el pluralismo y el respeto por la diferencia.

Sus procesos educativos se basan en el aprendizaje cooperativo, el bienestar común y la responsabilidad social. Tiene la misión de formar ciudadanos respetuosos de lo público y capaces de ejercer sus competencias y líderes con sentido ético que aporten significativamente a la transformación de su entorno.

La historia y transformación institucional han estado estrechamente relacionados con la región de una forma recíproca: así como la Universidad a través de diferentes proyectos ha influenciado el desarrollo regional, las condiciones y necesidades del contexto se han convertido en retos institucionales.

El compromiso con sus estudiantes y la región se ha evidenciado, entre otras acciones, en sus estrategias para fortalecer la permanencia. El origen de esta responsabilidad social se debe en gran medida al reconocimiento de la composición de la población estudiantil, cuyo 70%

pertenece a los estratos 1,2 y 3, además que es la única institución pública de la ciudad y el departamento. En ese sentido entiende que un estudiante que deserta difícilmente continuará sus estudios de educación superior.

La UTP fue una de las primeras universidades del país que comenzó a preguntarse por el fenómeno de la deserción y a realizar estudios y proponer acciones para mitigarla. Entre los años 2000 y 2004, el grupo de investigación “Estudio y aplicación de herramientas estadísticas modernas en la solución del problema del entorno” realizó un estudio para identificar las causas de deserción, que para el momento alcanzó una preocupante cifra del 36%.

En esta investigación se encontró que además de las dificultades económicas, la falta de orientación vocacional y el bajo rendimiento académico tenían gran incidencia en esta problemática.

A partir de estos hallazgos, bajo el liderazgo de la Oficina de Planeación, se comenzó a esbozar una ruta de intervención y se planteó la necesidad de crear un sistema capaz de generar un diagnóstico y unas estrategias de acompañamiento a los estudiantes en riesgo. Esto dio origen a la Gerencia Estratégica para Disminuir la Deserción en 2006, que se vinculó de manera oficial al Plan de Desarrollo en el año 2008 bajo el proyecto denominado “Fomento a la permanencia”.

El proyecto, dirigido por docentes investigadores, buscaba responder a la pregunta por qué desertaban los estudiantes, a través de la matriz de un marco lógico. Se encontraron tres causas: académicas, económicas y psicosociales.

La formalización de esta iniciativa se consolidó con su inclusión en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 y fue gracias a esto, que hace parte de un macrodireccionamiento y cuenta con el apoyo directivo, que la estrategia ha logrado la consolidación actual y su articulación con las diferentes áreas.

“Mantener la cobertura de los estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira es un proceso donde todos ganan, se refleja en buenos ciudadanos, buenos egresados, buenos empresarios, buenas familias que hacen parte del círculo virtuoso para sacar adelante la región. El Plan de Desarrollo sirvió para mejorar la sociedad”.

Juan de Jesús Veloza. Director Observatorio Académico
- Universidad Tecnológica de Pereira.

La construcción de esta Plan de Desarrollo fue un proyecto que sobrepasó el ámbito de la comunidad académica, en consonancia con la búsqueda de la integración con la sociedad, y movilizó diferentes colectivos. Allí participaron siete mesas técnicas que representaron los intereses de los diferentes actores institucionales y se realizó un ejercicio de cooperación mutua bajo la metodología del marco lógico.

“Para el proceso de construcción del Plan de Desarrollo las discusiones tenían que darse en la mesa, estas eran importantes para la movilización del colectivo; el diálogo y el intercambio de ideas legitimaron el proceso y fueron estrategias para blindar los acuerdos a largo plazo. Este Plan de Desarrollo fue un gran legado institucional para la región”.

Gilberto Vargas. Vicerrector académico encargado - Universidad Tecnológica de Pereira.

Como resultado se establecieron indicadores y metas en siete grandes objetivos:

- ▶ Desarrollo institucional
- ▶ Alianzas estratégicas
- ▶ Impacto regional
- ▶ Internacionalización
- ▶ Investigación
- ▶ Innovación y extensión
- ▶ Cobertura con calidad

El último de ellos, relacionado con la cobertura, tiene a su vez cinco componentes: educabilidad, aprendibilidad, educatividad, enseñabilidad y cobertura. En estos se incluyen estrategias enfocadas a la permanencia para cumplir con los objetivos trazados para cada uno, como el conocimiento de los estudiantes.

“En el último objetivo se concibió la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil como parte de la dinámica institucional orientada a incentivar la graduación de todos los estudiantes y la adopción de estrategias que favorezcan que un alumno permanezca en la vida universitaria, entre ellos la cultura de la información”.

Daniela Gómez Ríos. Profesional de Vicerrectoría Académica
- Universidad Tecnológica de Pereira.

5.3.2. Descripción general de la experiencia

La construcción del Plan de Desarrollo y sus objetivos se hicieron bajo un marco lógico, que proveyó una estructura y procesos claros que iban desde lo operativo hasta lo estratégico, con indicadores y metas visibles y medibles.

De esta manera los proyectos para fortalecer la permanencia quedaron asociados a diferentes objetivos y contaron con una estructura sólida para su funcionamiento. En el objetivo de *educabilidad*, que busca tener mayor conocimiento de los estudiantes y seguimiento sistemático de su proceso desde el ingreso hasta el egreso, función que desempeña el Observatorio Académico a través de un plan operativo.

Esta última dependencia hace parte de la Vicerrectoría Académica, que junto con la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario se encargan de liderar las estrategias dirigidas a la permanencia. Mientras la primera se encarga de atender las variables académicas, la segunda de las económicas y psicosociales.

La Institución se destaca en el componente de Cultura de la Información ya que sus diferentes sistemas y la articulación entre las diversas instancias permiten lograr un seguimiento sistemático basado en una batería de indicadores bien diseñados y estructurados. El engranaje de varias áreas y procesos permite además atender a los estudiantes en riesgo desde distintos frentes y prestar una intervención más completa.

En el año 2012, la Universidad Tecnológica de Pereira suscribió el Convenio Interinstitucional 706 que sirvió como una oportunidad para consolidar las acciones emprendidas en materia de fomento a la permanencia y graduación estudiantil y para impulsar la cultura de la información como parte de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional.

Si bien el Plan se concibió previo al convenio, este se convirtió en la carta de navegación para implementar las estrategias. La información que se quería obtener respondía entonces a propósitos claros y estructurados, lo cual ayudó a la solidez y éxito de las acciones.

Observatorio Académico

En la búsqueda de perfeccionar los procesos y hacerlos más ágiles y oportunos, se decidió concentrarlos en lo que se denominó el Observatorio Académico, dependencia en la que confluyen diferentes temas, funciones y acciones para tener una mirada y acción integral sobre la permanencia. “El Observatorio Académico es un sistema de diagnóstico y caracterización de los estudiantes y su rendimiento académico para orientar las estrategias de acompañamiento efectivo”³⁰.

En el Observatorio se centraliza el análisis estadístico de la información académica a través del soporte de un sistema de información alimentado con datos del seguimiento continuo a los estudiantes y las variables adicionales provenientes de exámenes y caracterización correspondientes a las dimensiones académicas, socioeconómicas, individuales e institucionales.

Una vez se reúne toda esta información de cada estudiante es posible medir el riesgo de deserción, establecer cuáles estrategias son más adecuadas, además que permite hacer un monitoreo y medir resultados.

Sus funciones son bastante amplias, pero de esta forma logra eficazmente integrar todas las acciones y el seguimiento necesario, tal y como se presentan a continuación³¹:

30 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. TIC como soporte de la capacidad institucional para reducir la deserción. [Formato pdf]. Documento disponible en Internet en: estudiantil http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-302596_archivo_pdf_pereira_utp.pdf. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2014.

31 *Ibíd.*

- ▶ Tratamiento y análisis estadístico de variables relacionadas con la deserción para validar estrategias de intervención.
- ▶ Recolección y consulta de información académica de los estudiantes.
- ▶ Minería de datos aplicada a las bases del sistema de matrícula de la universidad.
- ▶ Desarrollo e implementación de pruebas de perfil de ingreso y competencias para estudiantes de primer semestre.
- ▶ Preparación de informes asociados a la problemática de deserción por programas académicos.
- ▶ Asistencia técnica en asuntos informáticos y estadísticos a los otros módulos del proyecto anti-deserción.
- ▶ Generación y depuración de bases de datos de información académica.
- ▶ Diseño e implementación de software para soportar estrategias de intervención.

“En la Universidad Tecnológica de Pereira existe una premisa: situar la educación como el eslabón central de la sociedad en movimiento. En este camino son importantes los nodos de información para la toma de decisiones, un ejercicio de corresponsabilidad capaz de movilizar al colectivo”.

Gilberto Vargas. Vicerrector académico encargado - Universidad Tecnológica de Pereira.

Para cumplir con uno de los objetivos del Plan estratégico de educabilidad, es necesario el conocimiento de los estudiantes y un seguimiento sistemático de su proceso desde el ingreso hasta el egreso. Para esto, el Observatorio participa a través de un plan operativo para capturar la información de los recién ingresados a través de los siguientes instrumentos:

- ▶ Prueba diagnóstica de matemáticas y de comprensión de lectura.
- ▶ Motivación vocacional.
- ▶ Entrevista de ingreso.
- ▶ Valoración de la salud física y mental.

Las acciones están enfocadas principalmente para tres tipos de estudiantes en riesgo:

- ▶ Estudiantes en primer semestre
- ▶ Estudiantes en semestre de transición (condicionalidad)
- ▶ Estudiantes con trabajo de grado pendiente

Si bien se enfoca en los asuntos académicos, en el Observatorio confluyen diferentes estrategias, acciones y dimensiones. Asimismo se evidencia cómo todas las acciones deben estar interrelacionadas y funcionar en ambos sentidos, se alimentan de la información de otras dependencias pero a la vez proporcionan datos a las mismas.

El componente de Cultura de la Información se consolida con el Sistema de Gerencia de Rendición de Cuentas y Control Social en la Universidad. Se trata de un proceso de comunicación horizontal y vertical desde el cual se comunican las diferentes dependencias. Ello ha permitido el diseño de un mapa estratégico de control de riesgos.

Si bien este tipo de estrategias de sistemas de información existen en otras universidades, este se destaca no solo por la articulación exitosa de las diferentes fuentes de información, sino especialmente con los análisis y resultados que arroja esta recolección. A partir de los datos que recibe, el sistema del Observatorio produce indicadores y alertas que conducen a la oferta de estrategias pertinentes.

De esta forma las diferentes unidades académicas y programas disponen de información procesada que orienta su toma de decisiones y elaboración de planes de acción.

El hecho de que haga parte de la estructura propuesta desde el Plan de Desarrollo, asegura que las acciones estén bien formuladas, apunten a la consecución de objetivos y sean medibles.

5.3.3. Desarrollo e implementación

A continuación en el **gráfico 5** se presenta el ciclo de gestión de la experiencia.

Gráfico 5. Ciclo de gestión. Universidad Tecnológica de Pereira



Fuente: Elaboración propia.

Planeación y alistamiento

A partir de la suscripción del convenio con el MEN, se realizaron acciones de planeación y alistamiento, entre ellas, las jornadas de socialización con la comunidad educativa, las mesas de diálogo relacionadas con el objetivo estratégico del Plan de Desarrollo orientado al fomento a la permanencia, el diseño de un sistema de alertas tempranas y la definición de una ruta de intervención, además de la inclusión de nuevos actores y el establecimiento de acuerdos para impulsar la política de fomento a la permanencia.

Ejecución

Durante la etapa de ejecución, se definieron estrategias para oficializar la política en la Universidad, a través de documentos de política institucional que fueron resultado de la articulación a los objetivos estratégicos del plan de desarrollo.

Elementos claves durante la ejecución

El objetivo estratégico del plan de desarrollo relacionado con el fomento a la permanencia.

Consolidación del observatorio académico

Impulso de la cultura de la información

Programa *Más calidad y acompañamiento = menos deserción*

Institucionalización de la propuesta

Adicionalmente, se identificó la necesidad de cumplir con los indicadores del componente de cultura de la información a través de las siguientes acciones:

- ▶ Se diseñó e implementó un sistema de alertas tempranas que permitió el análisis de la información personal y de los componentes: familiar, económico, académico, de relaciones sociales y afectivas del estudiante, que ha favorecido la proyección de estrategias para que un alumno no abandone la vida universitaria. Asimismo, se han desarrollado instrumentos de caracterización que facilitan la identificación de la población en riesgo y el desarrollo de estrategias acordes con sus necesidades particulares.
- ▶ Se destaca como resultado la caracterización de los estudiantes de primer semestre, mediante la aplicación de pruebas de valoración potencial. Para este fin se diseñaron instrumentos diagnósticos dirigidos a la medición y análisis de datos estadísticos, contratación de la información, identificación de variables que inciden en la deserción de los estudiantes y que se reflejan en una disminución significativa de este fenómeno.
- ▶ Las TIC se reafirmaron como soporte de la capacidad institucional para el desarrollo de estrategias de fomento a la permanencia y graduación estudiantil. Hacen parte de la cultura institucional, como lo es también el Observatorio Académico, una herramienta que como se vio, permite la intervención de la población en riesgo.

De acuerdo con lo anterior, se ha consolidado un sistema de alertas tempranas que ha contribuido de manera significativa al desarrollo de estrategias encaminadas a impedir que un estudiante abandone la vida universitaria. Más allá de las cifras que arroja el sistema, la importancia radica en que son visibilizadas y utilizadas por los consejos académicos y demás órganos de decisión que fomentan la permanencia.

“El Observatorio Académico es el gran legado para la política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior, en él se concentra el deseo institucional de contribuir a la formación de mejores seres humanos, capaces de transformar sus propias realidades”.

Diana Ovalle. Profesional Vicerrectoría Académica - Universidad Tecnológica de Pereira.

Los sistemas de información son un enlace en la cadena de funcionamiento de las estrategias y en ese sentido están estrechamente ligadas a los diferentes programas y acciones ofrecidas a los estudiantes para atender sus necesidades en diferentes aspectos.

Entre estos se destaca el programa *Más calidad y acompañamiento = menos deserción*, que surge del objetivo de cobertura con calidad y es articulado al Observatorio. El proyecto contempla el acompañamiento académico a los estudiantes de primer semestre sustentado en la tutoría par y el proyecto para la integración a la vida universitaria. Por otro lado se realiza un acompañamiento a alumnos de bajo rendimiento o en estado de transición.

Evaluación

“La educación transforma la sociedad y en esa medida la política de fomento a la permanencia transforma la política de calidad, estamos comprometidos con la excelencia. Por ello desarrollamos cada día acciones de mejoramiento”.

Gloria Nancy Blandón. Coordinadora del programa de acompañamiento estudiantil ACT1
- Universidad Tecnológica de Pereira.

El Sistema para la Prevención de la Deserción en las Educación Superior-SPADIES- se ha utilizado como una herramienta que favorece el contraste y análisis de información relacionada con el fenómeno de la deserción estudiantil. El Observatorio Académico se alimenta de esta información para el desarrollo de estrategias de fomento a la permanencia. Se generan reportes al SPADIES, se reportan beneficios de apoyos financieros, académicos y otros, lo cual evidencia la fortaleza institucional en cuanto al componente de cultura de la información y sus indicadores.

Se hace uso constante de esta herramienta con el fin de identificar factores de riesgo y determinar las principales motivaciones de los estudiantes para abandonar la vida universitaria. Sirve

también como un mecanismo de seguimiento, monitoreo y evaluación de la política de fomento a la permanencia y graduación.

“El sistema de gerencia ha permitido que la información fluya, se facilitan los procesos, se promueve el intercambio de información y se fortalecen los puentes de comunicación. Se trata entonces de una gerencia estratégica”.

Jesús Enrique Blandón, Psicólogo-coordinador del programa de acompañamiento estudiantil ACT2 - Universidad Tecnológica de Pereira.

5.3.4. Resultados

Se ha logrado construir una verdadera cultura de la información en la medida que se reconoce la importancia y utilidad de disponer de datos completos y actualizados, sino también que existe claridad en el uso que se le puede dar y cómo contribuye a una mejor toma de decisiones.

A través de la formulación y cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de desarrollo no solo se ha contribuido con el mejoramiento de las condiciones para los estudiantes sino también al desarrollo regional.

La Universidad Tecnológica de Pereira se ha consolidado como un referente en los sistemas de información y alertas tempranas y presta asesoría permanente a distintas instituciones.

La articulación exitosa de diferentes dependencias ha permitido disminuir reprocesos al optimizar acciones, recursos humanos y tecnológicos. El fortalecimiento de los canales de información ha permitido estrechar las acciones de diferentes áreas y el sentido de corresponsabilidad.

“Hace algunos años las estrategias de fomento a la permanencia, aunque existían, no eran visibles. Hoy en día se habla un mismo lenguaje que involucra la necesidad de seguir trabajando sin detenerse por el fomento a la permanencia en educación superior”.

Jessica Villa. Coordinadora Oficina de Planeación - Universidad Tecnológica de Pereira.

5.3.5. Sostenibilidad

La inclusión de las diferentes estrategias de permanencia en los diversos objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo asegura su continuidad y cumplimiento. Asimismo, este Plan cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación y esto contribuye a que se esté revisando constantemente su desempeño y el alcance de resultados.

La existencia de una estructura coherente y ordenada ha generado a su vez mayor compromiso entre los diferentes actores hasta convertirse en una cultura institucional que reconoce la importancia de tener información completa y disponible.

Los resultados alcanzados por la UTP han generado gran reconocimiento entre otras instituciones, lo que ha generado diversos procesos de asesoría y transferencia de conocimiento. En ese sentido debe existir una investigación y actualización constante de las prácticas propias para poder continuar ofreciendo este tipo de servicios.

5.3.6. Lecciones aprendidas

“El éxito de la experiencia depende de la total convicción de un proceso capaz de generar cambios. Si no se generan cambios no hay resultados. En estos procesos es fundamental también el factor humano, no es suficiente tener una buena herramienta si los actores no están comprometidos”.

Delany Ramírez. Oficina de Planeación-Universidad Tecnológica de Pereira.

- ▶ Las acciones y programas deben estar enmarcadas en un plan institucional que proporcione una estructura y una ruta de acción que permita el seguimiento y la evaluación.
- ▶ Las estrategias deben basarse en necesidades reales, fruto de la investigación y recolección de datos, no desde lo que se cree. Además, la información cambia constantemente y en ese sentido debe actualizarse de forma permanente.
- ▶ Las diferentes estrategias encaminadas a fortalecer la permanencia no deben olvidar que el estudiante debe ser el centro.

“El papel de los estudiantes no debe ser el de agentes pasivos beneficiarios de unas acciones. La corresponsabilidad implica también que ejerzan un rol de agentes activos en su proceso”.

Jessica Villa. Coordinadora Oficina de Planeación - Universidad Tecnológica de Pereira.

- ▶ Si bien es importante tener sistemas de información, generalmente se requieren de muchos recursos. Para aquellas instituciones que no cuentan con ellas, el SPADIES es una muy buena herramienta, es saber cómo usarla y saber para qué se quiere la información y qué se puede hacer con ella.

“Crear e implementar un sistema de información requiere de muchos recursos: sin embargo, esto no debe ser un impedimento. Una institución, por más pequeña que sea cuenta con una herramienta fundamental que si se sabe usar, tiene un gran valor estratégico: el SPADIES”.

Juan de Jesús Veloza. Director Observatorio Académico
- Universidad Tecnológica de Pereira.

5.3.7. Factores de éxito y riesgo

Durante la implementación se identificaron los siguientes factores de éxito, y de riesgo que se presentan en el **cuadro 6**.

Cuadro 9. Factores de éxito y riesgo. Universidad Tecnológica de Pereira

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Una buena caracterización asegura que los procesos posteriores y que se deriven de este ejercicio sean más pertinentes y de mayor éxito. • El equipo de trabajo que lidere las estrategias debe tener especial sensibilidad por el tema para que pueda entender que su labor va más allá de cifras e indicadores. • La información cambia constantemente y deben ser actualizada de igual forma. • La institucionalización de estas estrategias deben trascender el papel y el decreto y concretarse en acciones como la construcción de dependencias dedicadas exclusivamente a estos temas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los procedimientos y procesos para ingresar la información, analizarla y usarla. • Falta de articulación entre las áreas, especialmente con docentes y directores de programa quienes son los que mantienen un contacto directo con los estudiantes. • Falta de difusión de la información • Docentes y directivos no están sensibilizados sobre la importancia de las acciones para fortalecer la permanencia.

“El equipo de trabajo es clave para lograr el éxito de la implementación. Es necesario tener una sensibilidad por el tema, entender que la labor realizada no se reduce a un indicador o cifra, sino que representa proyectos de vida que se están forjando alrededor de la motivación de estudiar”

Jessica Villa. Coordinadora Oficina de Planeación - Universidad Tecnológica de Pereira.

6

Componente Mejoramiento de
la calidad educativa y articulación
con la educación media

El componente de mejoramiento a la calidad educativa y articulación en la educación media, hace referencia a los esfuerzos que hacen las IES para garantizar que los estudiantes adquieran todos los conocimientos requeridos, y por tanto, logren desarrollar las competencias propias de la formación que contribuya a un mejor desempeño académico.

Las estrategias van desde el trabajo conjunto que pueda establecerse con las Instituciones de Educación Media para fortalecer el proceso de tránsito hacia la educación superior, hasta el desarrollo de contenidos, metodologías, y recursos virtuales para mejorar los procesos de nivelación, refuerzo, acompañamiento académico y comunicación con los estudiantes. Igualmente se implementan acciones dirigidas especialmente a los docentes, con el fin de mejorar en aspectos pedagógicos, didácticos y en el uso de las TIC aplicados al proceso de enseñanza aprendizaje.

Estos cambios implican la visión de un rol de docente diferente, abierto a las diferencias individuales, capacitado no solamente en su área de especialidad sino en sus habilidades de escucha y comunicación, para orientar y guiar al estudiante en su camino de formación, facilitando las herramientas necesarias para que él adquiera mayor autonomía y compromiso frente a su proceso.

De otra parte, las estrategias del componente también requieren de un esfuerzo desde la universidad para que en efecto incorporen en sus programas la autonomía que buscan desarrollar en el estudiante, es decir, un diseño de clases dirigido a que el alumno adquiera la responsabilidad de su propia formación, asuma sus procesos, madure como persona y decida sobre su proyecto de vida actuando de manera consecuente con éste.

De acuerdo a lo anterior, se presentan a continuación las experiencias de la Fundación Universitaria del Área Andina, el Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín y la Universidad de Antioquia, entidades que dan cuenta de acciones dirigidas a mejorar la calidad educativa y articulación con la media, con resultados exitosos que ilustran de una forma clara, ejemplos de cambio que pueden proponerse en otras IES para trabajar este componente.

Los indicadores dentro de este componente son³²:

32 Para mayor información sobre la Convocatoria 2011 se puede consultar el siguiente link: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-272007.html>

Para mayor información sobre la Convocatoria 2013 se puede consultar el siguiente link: 2013: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-318304.html>

Cuadro 10. Indicadores componente de Mejoramiento de la calidad educativa y articulación con la educación media

Componente	Indicadores
Mejoramiento calidad educativa y articulación con la Educación Media.	La Institución desarrolla estrategias de orientación profesional y vocacional con estudiantes de Educación Media, principalmente en instituciones que demandan su oferta académica.
	La institución apoya procesos de investigación académica sobre la deserción estudiantil.
	La institución desarrolla procesos de evaluación de docentes en competencias pedagógicas y de actualización en metodologías pedagógicas, además de capacitarlos en estos mismos temas.
	Los procesos de registro calificado y acreditación de calidad dan cuenta del tratamiento que tiene el tema de permanencia y graduación en la institución, a través de recursos como estadísticas.
	Dentro de las estrategias de permanencia implementadas, la Institución promueve la utilización de tecnologías de la información y de las comunicaciones TIC (página web, módulos virtuales) encaminados a apoyar los procesos de nivelación, acompañamiento académico, comunicación y orientación profesional y psicológica con los estudiantes.
	La institución desarrolla alguna estrategia de trabajo con instituciones de Educación Básica y media para reforzar procesos de articulación y mejoramiento académico entre los diferentes niveles educativos. Entre las estrategias; rediseño curricular, mejoramiento de las competencias pedagógicas y disciplinares de los docentes de Educación Media, nivelación académica de los estudiantes. Estrategias, metodologías y herramientas virtuales de apoyo a procesos de orientación vocacional-profesional-construcción de proyecto académico

6.1. Fundación Universitaria del Área Andina

“Los estudiantes son la razón de ser de la Universidad, su formación es la meta que perseguimos”

6.1.1. Antecedentes

La Fundación Universitaria del Área Andina, fundada en el año 1983, se define como una institución de educación superior que se rige y fundamenta en función de políticas institucionales claramente definidas. Maneja una población compuesta por estudiantes de programas académicos de pregrado y posgrado en las modalidades presencial y a distancia, inscritos en las sedes de Bogotá, Pereira, Medellín y Valledupar.

Su oferta académica está conformada de la siguiente manera: a nivel profesional 15 programas presenciales y 4 virtuales; de carácter tecnológico: 3 presenciales y 4 virtuales; programas de carácter técnico: 3 presenciales y 1 virtual y, a nivel de especializaciones, 10 presenciales y 7 virtuales.

A cierre de 2013, contaba con una población a escala nacional de 13.803 estudiantes, siendo Bogotá y Pereira las sedes que convocan mayor número de inscritos. De igual forma el 71.6% pertenecen a modalidad presencial³³.

“Antes de la vinculación con los proyectos del Ministerio el tema de la deserción no era de seguimiento sistemático, se hacía visible cuando aparecía una crisis de abandonos, entonces la rectoría se movía, se adelantaban algunas acciones. Unos programas tenían algunas propuestas aisladas, pero pasaban las crisis y se olvidaba el tema”.

Fernando Montejo. Director de la División de Desarrollo Institucional
- Fundación Universitaria del Área Andina.

La población estudiantil de la Fundación del Área Andina, pertenece en su gran mayoría a los estratos 1,2 y 3, lo que plantea grandes retos en términos de permanencia, sumado al hecho de la amplia oferta de programas técnicos y tecnológicos. Si bien esto representa condiciones particulares, la Institución fue concebida precisamente para atender a este tipo de estudiantes.

“El fundador de la Fundación del Área Andina tenía un gran sentido de responsabilidad social basado en el acceso y la inclusión. El objetivo nunca fue buscar únicamente a los mejores, sino ofrecer la oportunidad de estudiar a todo aquel que quisiera hacerlo y especialmente a aquellos que no tuvieran tantas facilidades para lograrlo”.

Fernando Laverde. Recto - Fundación Universitaria del Área Andina.

Si bien hubo algunas acciones institucionalizadas dirigidas a la deserción, no eran parte de una estrategia integral y bien estructurada, sino que obedecían más a asuntos coyunturales en los cuales las cifras de abandono estudiantil eran especialmente altas. De esta forma, una vez pasaba el momento de crisis, se abandonaban las acciones iniciadas.

Para el año 2007, El Área Andina había realizado varios estudios relacionados con el costo del abandono, cuyos resultados mostraron cifras muy altas y por tanto preocupantes para la Universidad. En ese momento se conoció la convocatoria hecha por el Ministerio para fortalecer la permanencia y fue este hecho el hito en el viraje institucional hacia la atención integral de la permanencia.

33 FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA. Informe de Gestión 2013. Documento de manejo interno.

Durante el año en que se ejecutó la convocatoria del Ministerio, 2008, se pudo visualizar la dimensión del problema. Se tomó conciencia de que efectivamente existía y tenía sus propias causas, las cuales eran independientes de aquellas en que se había pensado inicialmente.

Gracias a los lineamientos impuestos desde el Convenio y a los resultados alcanzados con estos recursos, una vez finalizó el proceso se hizo evidente la necesidad de continuarlo y estaban ya listos muchos de los elementos necesarios, como un equipo de trabajo.

Para el año 2009 se adelantaron discusiones sobre el tema al interior de la Institución y se vio la necesidad de apoyarlo nuevamente y fue así que se convirtió en un programa al interior del área de Bienestar Institucional. Uno de los aspectos trabajados fue la identidad del mismo, se llamó proyecto PIPE por las siglas: Programa Integral de Permanencia Estudiantil. Este esfuerzo se presentó nuevamente ante Ministerio, salió favorecido y se dio inicio a la ejecución en el año 2012.

6.1.2. Descripción general de la experiencia

Actualmente las acciones dirigidas a fortalecer la permanencia están concentradas en la Oficina de Orientación Estudiantil y Egresados, que depende del Medio Universitario y que a su vez depende de la Vicerrectoría Académica. La conforman cuatro componentes: Acompañamiento Académico, Acompañamiento Individual, Universidad de Padres y Egresados.

El primer momento de contacto del estudiante con el área de Orientación se da mediante la entrevista de admisión. Durante esta se identifican posibles riesgos de deserción, los cuales están clasificados como financieros, académicos, vocacionales y redes de apoyo. A medida que transcurre la entrevista, se indaga sobre el desempeño académico anterior, aquellas materias en la que le va mal, se compara esta percepción con el resultado del ICFES y se empieza a trabajar.

Si se observa riesgo vocacional se aplica una prueba de orientación y se hace acompañamiento, en caso de confirmar la necesidad de hacer el cambio de programa, se favorece la transferencia. En la entrevista comienza el fortalecimiento del proyecto de vida el cual se forma con la ayuda del contexto, los amigos, la familia y la Universidad.

Todos los estudiantes que ingresan al primer semestre presentan una serie de pruebas diagnósticas de lógica y lectoescritura y algunos programas tienen exámenes específicos como aquellos relacionados con el área de la salud que tienen un examen de biología.

Posteriormente, con los resultados obtenidos se hace un análisis estadístico para conocer la realidad del grupo que ingresa. Aquellos que pierden las pruebas de ingreso pasan a un proceso de refuerzo que se realiza durante el primer corte y que continúa hasta que el estudiante supere sus dificultades.

El refuerzo es presencial, dura un mes y está incluido en la carga laboral de los docentes, quienes publican sus horarios y los estudiantes que tienen dificultades pueden recibir el acompañamiento de forma virtual. En los casos en los que persisten las deficiencias a pesar de haber

recibo el acompañamiento, son remitos a una valoración psicológica para detectar si existen aspectos de tipo emocional o cognitivos que le estén afectando.

Cuando un estudiante cursa por tercera vez una materia se le hace una valoración psicológica donde se observan aspectos básicos de aprendizaje, memoria, hábitos de estudio, entre otros.

Con base en esta valoración se sabe qué tanto acompañamiento requiere cada estudiante y en qué aspectos. Si la dificultad es de tipo emocional se remite a la psicóloga clínica o al centro médico para que reciba la atención necesaria. Cuando se observan dificultades en los grupos, se realizan talleres de convivencia.

Se hace seguimiento hasta asegurar que el estudiante está adelantando sus estudios de forma regular y sin ningún inconveniente. También se adelantan procesos de inclusión ya que la Universidad recibe estudiantes con dificultades físicas y/o cognitivas, cuya atención requiere contar con el apoyo de los docentes y de los monitores. El equipo está conformado por una psicóloga clínica y una psicóloga educativa, además de dos psicólogos en formación, y la Directora del Área.

Objetos Virtuales de Aprendizaje-OVA

El componente de mejoramiento de la calidad educativa tiene varios indicadores y la Institución ha trabajado especialmente el que está relacionado con la promoción del uso de TIC como medio para apoyar los procesos de nivelación, acompañamiento académico y comunicación con los estudiantes, específicamente a través de la construcción de objetos virtuales de aprendizaje-OVA.

Inicialmente, cuando se comenzaron a consolidar los programas de permanencia, se pensó en la elaboración de cartillas para cada uno de los módulos, pero no resultaron prácticas pues perdían vigencia relativamente rápido, además que su impresión era costosa y una vez se diligenciaban las actividades propuestas, quedaban inservibles.

La Institución ya había recibido acompañamiento del Ministerio para el diseño de programas virtuales en dos ocasiones y se decidió aprovechar esta experiencia para adaptar ese conocimiento en la solución del problema que representaban las cartillas. Los OVA tenían muchas ventajas: su elaboración era más económica, eran fáciles de actualizar y generaban mayor interés entre los estudiantes.

Si bien el uso de OVA es extendido en muchas universidades, el proceso realizado por la Fundación del Área Andina es destacable. En primer lugar logró, de forma muy exitosa, realizar un trabajo interdisciplinar en la construcción de estas herramientas pues se alinearon tres áreas de la Universidad: Ciencias Básicas, Centro de Gestión e Innovación Tecnológica y Bienestar.

Los temas abordados con estas herramientas provienen de los resultados de las entrevistas de admisiones, remisiones de los profesores para acompañamiento y valoraciones. A partir de esta información se han definido temas centrales que se convierten en nuevos contenidos.

La Fundación del Área Andina, cuenta con cuatro módulos virtuales obligatorios para los estudiantes que se encuentran en situación de riesgo. Estos módulos contribuyen a fortalecer la autoestima, generar autorreflexión sobre sí mismos y su verdadera vocación, su proyecto de vida, su papel como miembro de una familia y de una comunidad. Estas acciones tienen como fin desarrollar competencias para lograr una adecuada adaptación a la vida universitaria.

Los temas abordados en los cuatro módulos son: orientación vocacional para fortalecer las bases de lo que quiere ser, orientación ocupacional, manejo del tiempo libre y proyecto de vida.

Red Integral de Monitores

Dentro de las acciones institucionales encaminadas a apoyar la permanencia y graduación se destaca también la red integral de monitores. Por medio del aprendizaje colaborativo, estudiantes contribuyen a que sus compañeros no abandonen sus estudios.

Existen tres tipos de monitores: el primero es el que está dentro del grupo, un compañero de semestre: monitor de aula-MAU. Su objetivo es tomar asistencia, escuchar y observar lo que ocurre en la clase e informarlo al área.

“Al principio nuestro rol puede generar desconfianza entre los compañeros, pero nuestro papel es facilitarles la información y los procesos para superar dificultades académicas y de otro tipo”.

Luisa Coronel. Monitora - Fundación Universitaria del Área Andina.

El segundo monitor se denomina monitor asistente-MAS, es el que coordina el trabajo de los MAU, tiene más o menos ocho a su cargo. Este monitor es de segundo o tercer semestre y se reúne con los profesionales de orientación para pasar un reporte sobre situaciones particulares y de la asistencia de los estudiantes.

“Yo tuve la oportunidad de ser de los tres tipos de monitor. Es una experiencia enriquecedora, pues no solo el estudiante a quien se acompaña aprende, sino nosotros también, desde un punto de vista académico y personal”.

Camilo Andrés Leguizamón. Monitor - Fundación Universitaria del Área Andina.

El último es el monitor académico-MAC, un estudiante de tercer semestre que se destaca por su desempeño académico y es seleccionado por el docente. Debe cumplir con un número determinado de tutorías por semestre de acuerdo a su disponibilidad, a estudiantes que presentan dificultades académicas y que necesitan un acompañamiento individual.

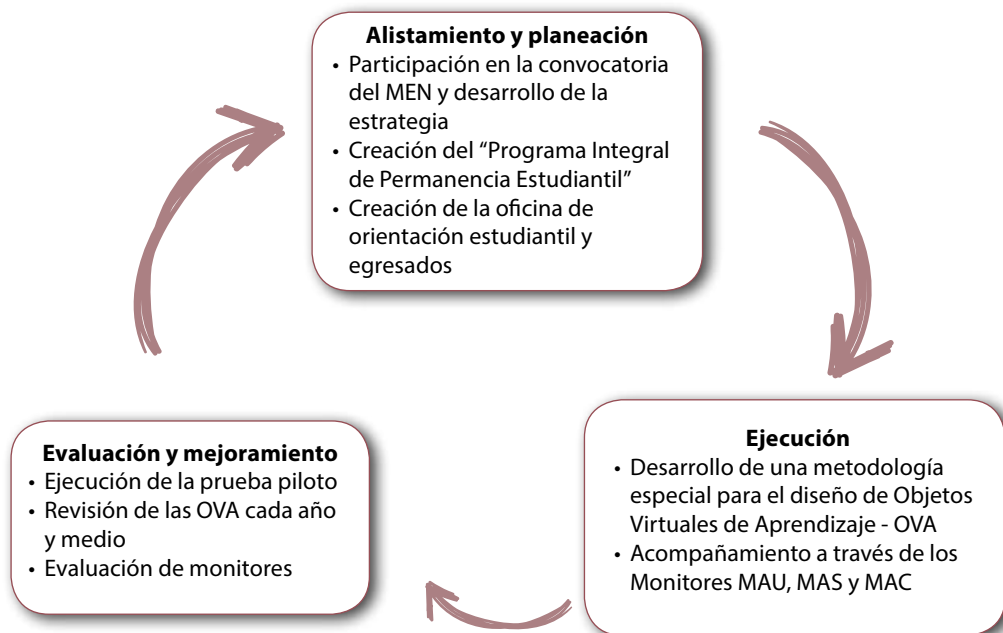
“Debemos tener un dominio del tema y una sensibilidad para ayudar a otros, para ayudarles a aprender. Ha sido una gran experiencia, los compañeros se sienten en confianza con nosotros y esto facilita los procesos”.

Lina Marcela Sepúlveda. Monitora - Fundación Universitaria del Área Andina.

6.1.3. Desarrollo e implementación

El ciclo de gestión de la estrategia se puede visualizar tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Ciclo de gestión. Fundación Universitaria del Área Andina



Fuente: Elaboración propia.

Objetos Virtuales de Aprendizaje

Elaboración de los OVA

El proceso de construcción de un OVA comienza con los insumos recibidos a partir de las entrevistas, pruebas de ingreso y seguimiento a estudiantes en riesgo se detectan aquellos temas que deben ser abordados.

Posteriormente, se realiza una reunión de docentes para elegir los temas y la forma de abordarlos, estos son expertos en contenidos, especialmente de ciencias básicas. Estos reciben asesoría y acompañamiento de un asesor metodológico–experto de la oficina de desarrollo virtual de la Universidad.

Se adelantan reuniones entre todos los actores: asesor pedagógico, metodólogo, actores de contenido, asesor de comunicaciones y el equipo de permanencia, en las que se acuerda qué se quiere hacer y cómo se puede hacer. Los autores hacen entregas parciales del material y reciben el visto bueno del asesor y posteriormente al metodólogo, quien decide si es necesario reevaluar algún aspecto.

Una vez se aprueba el contenido, los expertos en mediación virtual interpretan y adaptan el contenido para que sea adecuado para la educación virtual. Por último, el proyecto llega a manos del equipo de diseño que se encarga de la diagramación, producción de audios y ayudas visuales entre otros. Cuando está terminado, el OVA es encriptado, empaçado y publicado.

Con la participación de un equipo interdisciplinario se asegura la atención a dos frentes: contenidos y comunicación. El lenguaje es un aspecto fundamental en la mediación virtual por tanto el equipo de comunicaciones realizó un sondeo entre los estudiantes e hizo pruebas sobre tipografía, personajes y diseño para garantizar que los OVA estuvieran alineados con las necesidades y gustos de los estudiantes. A partir de los resultados se contó con un estándar de diseño: fuente, color, ubicación, entre otros.

Cuando se finaliza un OVA se hace una prueba piloto, para lo cual se selecciona y se cita una muestra de 20 a 25 estudiantes que revisan el material y hacen comentarios siguiendo una plantilla establecida. Ellos califican o dan su opinión sobre todos los aspectos como diseño, contenido, metodología y uso, y a partir de estos elementos, se revisan y ajustan todos los aspectos que sean necesarios.

El proceso termina con una copia de seguridad del OVA en el servidor externo y se sube a la plataforma LMS y EPIC. Cada año y media se revisan y actualizan los contenidos.

Proceso de implementación de los OVA

Una vez se detecta qué refuerzo necesita el estudiante, la Universidad lo inscribe para usar uno de los OVA, se le notifica de este proceso por correo electrónico y telefónicamente. Si no hay una respuesta del estudiante, existe un procedimiento para ubicarlo y motivarlo.

En caso de que no se suficiente este proceso, el estudiante será reinscrito en otras OVAS o remitido a los distintos programas, según la necesidad de cada uno. Es clave resaltar que todas acciones están articuladas con el acompañamiento presencial y virtual de docentes, quienes reciben capacitación para el uso de estas herramientas.

6.1.4. Resultados

Entre los resultados se destaca la conformación de un equipo interdisciplinar que ha logrado la construcción de OVA pertinentes gracias al trabajo colaborativo de los diferentes actores.

“Hemos alcanzado logros y resultados concretos y precisos entre los cuales destaco especialmente la reducción del abono, el trabajo en equipo y el posicionamiento del tema”.

Fernando Montejo. Director de la División de Desarrollo Institucional
- Fundación Universitaria del Área Andina.

En cuanto a las ventajas que ha representado generar capacidad institucional para la generación, diseño e implementación de OVAS se encuentra estos resultados:

- Se elaboran específicamente para los temas identificados como clave para superar las dificultades académicas y de orientación vocacional que presenten los estudiantes.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada con que cuenta la Universidad: personal formado en el tema por el mismo Ministerio.
- Retroalimentación permanente que permite casi de inmediato elaborar otra OVA para lo que se detecte como débil en el mismo proceso de formación.
- Cercanía de los docentes que elaboraron los contenidos para acompañar a los tutores y garantizar que los objetivos de las mismas se cumplan.

6.1.5. Sostenibilidad

En primer lugar se destaca la inclusión de la estrategia en el Plan de Desarrollo Institucional de tal forma que su implementación y continuidad no depende de personas. Cuenta con un equipo de trabajo y recursos, además que ya existe una oficina dedicada especialmente a esto.

“Que sea un mandato fundacional, es decir, que se convierta en parte de la razón de ser de la Institución; que su rol en la sociedad sea facilitar la educación para todas las personas independientemente de sus condiciones, además que garantice una educación de calidad. Que los profesionales que formemos realmente sean personas que cuentan con las competencias necesarias para contribuir al desarrollo de un país”.

Fernando Laverde. Rector-Fundación Universitaria del Área Andina.

Para la sostenibilidad de la estrategia es importante también mencionar el seguimiento permanente y la evaluación constante, lo cual permite asegurar que los contenidos sean pertinentes y actualizados y así lograr los propósitos deseados.

Otro factor clave para asegurar la continuidad de la experiencia es el seguimiento permanente para así mantener actualizada la información y las necesidades de la población de tal forma que se garantice la pertinencia de temas y contenidos. Ello implica un andamiaje desde la alta dirección de la Universidad, que incluye contar con estímulos simbólicos impulsados desde la rectoría. Todos los miembros de la Universidad deben contribuir en este sentido, se cuenta incluso con un comité de casos que se reúne todos los viernes a analizar situaciones particulares, para buscarles salidas.

El proceso de seguimiento inicia desde el Consejo Superior e involucra el área de permanencia y de calidad. Su objetivo es el de generar conciencia del significado del estudiante, comprender que “todos ponen”, que sean conscientes del reto que tienen, y de la necesidad de generar en los jóvenes las ganas de estudiar, buscando y logrando su motivación.

Actualmente se cuenta con el sistema Brújula, una plataforma predictiva del abandono derivada del trabajo y aprendizaje institucional. Brújula constituye herramienta de consulta sobre las necesidades de apoyo para establecer quiénes requieren algún tipo de acompañamiento. Para ello se definieron once variables, se analizaron y luego de participar en una convocatoria, se diseñó esta plataforma que tiene dos beneficios: el primero es que sistematiza y organiza la información de todos los apoyos y el segundo predice cuáles estudiantes estarían en mayores riesgos de interrumpir sus estudios.

El sitio web se desarrolló con el fin de poner a disposición del público la información estadística sobre la deserción y graduación en la educación superior en Colombia y sobre las condiciones académicas, socioeconómicas, institucionales e individuales que afectan la permanencia estudiantil. La utilización de este software se realiza por medio de la emisión de reportes de información con corte a los meses de junio y diciembre de cada año, incluyen los reportes de deserción por cohorte, por periodo, ausencia inter-semestral y costes monetarios de la deserción.

6.1.6. Lecciones aprendidas

- ▶ Los equipos para la construcción de las OVA deben involucrar actores de diferentes áreas y diversa formación, con tareas claras y definidas para así asegurar una propuesta integral y que se desarrolla a través de un proceso óptimo.
- ▶ Posicionar el tema con los directivos, decanos, directores de carrera y mostrar su importancia por medio de la gestión permanente.
- ▶ La generación de una identidad institucional enfocada a la permanencia y apoyada en el sentido de pertenencia de estudiantes, docentes y administrativos contribuye a su compromiso y participación activa en las estrategias. Elementos como maletas, chalecos y escudos refuerzan este proceso.

- La Institución, consciente de la importancia del rol de los docentes ha implementado diferentes acciones para sensibilizarlos. Cambiar el paradigma del rol docente es fundamental para que pueda existir una relación más cercana con el estudiante.

6.1.7. Factores de éxito y riesgo

A continuación en el **cuadro 11** se relacionan los factores de éxito y riesgo de esta experiencia.

Cuadro 11. Factores de éxito y riesgo. Fundación Universitaria del Área Andina

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un equipo interdisciplinar y comprometido para la elaboración de los OVA. • Voluntad política de las directivas para movilizar recursos. • Fortalecimiento de un sentido de pertenencia entre todos los actores para lograr su compromiso y participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidad de los equipos de trabajo. • Desactualización de los contenidos de los OVA. • No sistematizar los procedimientos de construcción e implementación de las estrategias.

6.2. Instituto Tecnológico Metropolitano

“La apuesta del ITM es ayudar a sus estudiantes en su proyecto de vida, que logren modificar la realidad”

6.2.1. Antecedentes

El Instituto Tecnológico Metropolitano-ITM es una entidad de carácter público y de orden municipal, creado para cumplir con los requerimientos del sector productivo regional, con el enfoque de la cualificación del talento humano a través de un proceso de formación masiva.

El ITM está concebido como un proyecto social cuyos ejes son la proyección social y la extensión académica, y se orienta bajo la visión de la educación como principal motor para la transformación del tejido social.

La preocupación institucional por la permanencia comenzó en 2003, año en el que se realizaron los primeros estudios sobre el tema. Para 2006 el rector del momento destinó parte del presupuesto del área de Bienestar para diseñar un proyecto dirigido a la permanencia denominado “Punto de Encuentro” el cual comenzó a funcionar en 2007.

Estas primeras iniciativas y esfuerzos, partieron del reconocimiento de las condiciones psicosociales y socio demográficas de la población estudiantil, que hoy asciende a 23.000 estudiantes, de los cuales un 98% pertenecen a los estratos 1 y 2, lo que exacerba los problemas sociales y económicos asociados a la deserción.

Otra característica identificada y que podría hacer vulnerables a sus estudiantes, es el hecho de que gran parte de sus programas son de nivel técnico y tecnológico, los cuales tienen un componente mayoritario de ciencias exactas, asignaturas que generalmente son las de mayor mortalidad académica. Asimismo, muchos de los estudiantes trabajan, por lo que necesitan flexibilidad curricular y administrativa para cumplir con sus dos roles.

A partir de la comprensión de estas condiciones particulares y las necesidades propias de la población, se comenzaron a gestar una serie de iniciativas orientadas a proponer una entidad, cuya identidad institucional ofreciera todas las oportunidades posibles para que los estudiantes lograran culminar con éxito sus estudios.

En 2008 el programa ya contaba con personal, oficinas y resolución rectoral que le daban vida y continuidad administrativa a las estrategias. En ese año, se implementaron las asesorías en ciencias básicas, núcleo común a casi toda la oferta educativa de la Institución. Para el año siguiente, si bien había en marcha diferentes estrategias, aún no estaban articuladas, lo que impedía obtener resultados significativos frente a la deserción.

En 2010 el Convenio con el Ministerio, permitió articular las estrategias y ampliar la cobertura de los beneficiarios, lo que significó además un reconocimiento interno de los logros y avances de las acciones.

6.2.2. Descripción general de la experiencia

Nuevo modelo de intervención

Los diferentes procesos enfocados a fortalecer la permanencia han tenido como eje transversal la idea de bienestar como asunto integral, es decir, no solo atiende las necesidades académicas, sino que también abarca las otras dimensiones del estudiante.

En el año 2011 por iniciativa de un grupo de docentes, decanos y miembros del área de Bienestar, se evidenció la necesidad de pensar un nuevo modelo de intervención para fortalecer el programa de permanencia, el cual giraba alrededor de dos grandes ejes: fortalecimiento de la autonomía del estudiante e intervención a los docentes.

Como consecuencia, se revisó el programa Punto de Encuentro, y se originaron nuevas propuestas que incluyeron un cambio en la forma de entender la deserción, dando origen al Sistema de Intervención y Gestión Académica-SIGA:

“Una estrategia de intervención y gestión académica que se genera desde Bienestar, con el apoyo de la Vicerrectoría Académica y la Escuela de Pedagogía, con el fin de apoyar temas de tipo académico, social, psicológico o personal que afecte el desempeño. Para eso, cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales en áreas como matemáticas y física que ofrecen estrategias académicas para mejorar las competencias, así como un grupo de sicólogos que ofrecen orientaciones teóricas para mejorar las prácticas de aprendizajes y los problemas personales”³⁴.

De acuerdo a lo anterior, el SIGA no solo abandonó una perspectiva asistencialista, sino que además incorporó una nueva forma de abordar el tema de la deserción, dando una mirada al problema como una oportunidad de cambio, en la que pueden y deben intervenir todos los actores de la comunidad académica para ofrecer una atención integral.

Cambios en las asesorías académicas

Las asesorías académicas concebidas en el programa Punto de Encuentro, estaban inicialmente dirigidas a los estudiantes hasta sexto semestre y su forma de operar era simple, se asignaban docentes disponibles para ayudar a los estudiantes con sus trabajos y tareas.

Se propuso entonces la construcción de una metodología fundamentada en el Aprendizaje Basado en Problemas-ABP, en la cual el estudiante para ser atendido debía avanzar en el planteamiento y resolución del problema antes de acudir al docente, y evitar así que “le hiciera la tarea”. Por otro lado, el periodo para recibir asesorías se redujo solo hasta el segundo semestre al considerarse que anteriormente era muy paternalista.

Estos cambios inicialmente no fueron acogidos por los estudiantes y generaron quejas y protestas.

“Los estudiantes estaban inconformes al comienzo, no entendían los cambios y pensaban que los perjudicaban, nosotros les respondíamos: “una cosa es el apoyo y otra cosa es hacerles la carrera”. Nosotros ya nos graduamos, ahora es su turno de aprender. Hubo muchas quejas de parte de ellos. Cabe resaltar un elemento clave para consolidar el proceso e impedir que estas reacciones escalaran, fue el encontrar unidades académicas y administrativas coordinadas y coherentes que compartían la misma perspectiva y discurso, además de defender los cambios”.

Diego Gutiérrez. Docente de ciencias exactas y miembro del equipo de trabajo que lideró la transformación de Punto de Encuentro SIGA
- Instituto Tecnológico Metropolitano.

34 INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO. SIGA [Formato pdf] Disponible en Internet en: <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/Bienestar/SIGA/SIGA.pdf> Fecha de consulta 21 de noviembre de 2014.

Cambios en la selección de docentes

Como parte de la reestructuración de los servicios de asesoría, se identificó que carecían de un proceso unificado de selección o protocolo para la vinculación de los profesores de cátedra, de allí surge la necesidad de definir el perfil del docente que participaría en esta estrategia.

Para entender la importancia de este proceso es necesario aclarar que más del 80% de los docentes del ITM son de cátedra, es decir, alrededor de 800 frente a 120 de planta. En ese sentido, los nuevos enfoques y la construcción de la nueva identidad institucional orientada hacia la permanencia, debía permear obligatoriamente a este grupo si se quería alcanzar el éxito, ya que eran ellos precisamente quienes tenían mayor contacto e incidencia con los estudiantes.

Fue así que se diseñó un proceso de selección por competencias alrededor de tres ejes temáticos: formación profesional, experiencia laboral y competencias comportamentales, las cuales se evaluaron en una prueba de simulación. Esto se hizo sobre las bases de lo que se consideraba el perfil ideal de un docente del ITM.

Formación docente

Si bien estos procedimientos no tuvieron la continuidad deseada, los primeros resultados mostraron que tanto los nuevos aspirantes como los docentes ya vinculados debían fortalecer muchos aspectos. Estos hallazgos, junto con la nueva perspectiva propuesta desde el SIGA, movilizaron otros procesos al interior de la Institución que buscaban alcanzar el perfil deseado de los docentes por medio de la formación y el acompañamiento.

“Estas personas se sometieron a un proceso de selección y sacaron unos puntajes: esa es la planta docente con la que contamos, lo que está deficiente hay que arreglarlo y esto lo podemos hacer mediante la cualificación. El siguiente paso: intervenir directamente a los profesores para optimizar el trabajo en aula y así tener un mayor impacto en la permanencia y graduación de los estudiantes”.

Diego Gutiérrez. Docente de ciencias exactas y miembro del equipo de trabajo que lideró la transformación de Punto de Encuentro SIGA
-Instituto Tecnológico Metropolitano.

En la formulación de las pruebas y evaluaciones desarrolladas por el equipo líder y el de Autoevaluación Institucional, se dio especial énfasis a las competencias comportamentales, de acuerdo con lo identificado respecto a la personalidad del docente y su relación con la permanencia del estudiante.

“La forma de ser de un docente es clave: cómo se presenta ante el grupo, su actitud. Cuando se postulan docentes nuevos, los diplomas y certificados nos dan cuenta de su experiencia académica y laboral pero no de su calidad humana. Buscamos personas que no sean docentes comunes sino maestros y también queremos que aquellos colaboradores que ya tenemos, potencien los aspectos que tengan a mejorar”.

Jaime Acosta. Director de Autoevaluación - Instituto Tecnológico Metropolitano.

Como se ha mencionado, las condiciones particulares de la población del ITM requieren una cultura institucional caracterizada por la sensibilidad al tema de la permanencia, que permita reconocer necesidades particulares como la flexibilidad administrativa y curricular. Sin embargo, si esto no está acompañado por una postura docente coherente no se lograrán los cambios ni los resultados deseados.

“Al SIGA llegan muchos chicos que nos dicen: si me toca con este docente no me matriculo. Es fundamental que los estudiantes se sientan tranquilos y en confianza con los profesores, de lo contrario es probable que haya un impacto negativo en su desempeño académico y en su continuidad”.

Carlos Giraldo. Director del SIGA - Instituto Tecnológico Metropolitano.

En este componente de formación docente, se encuentra la estrategia “Acompañamiento metodológico en orientaciones pedagógicas y estrategias didácticas”³⁵, dirigida a la enseñanza y aprendizaje de las ciencias básicas. La formación tiene como fundamento metodológico el aprendizaje basado en problemas y cuenta con una periodicidad de reuniones cada 15 días. Cada uno de estos encuentros está compuesto a su vez por cinco momentos:

- ▶ Diagnóstico y reconocimiento de los saberes previos de los docentes.
- ▶ Planeación pedagógica y didáctica.
- ▶ Implementación en el aula de la estrategia didáctica elegida.
- ▶ Evaluación formativa.
- ▶ Evaluación general del proceso.

Los avances logrados para realizar un proceso de selección de acuerdo con los criterios establecidos se detuvieron. La idea inicial era que el grupo que lideraba la estrategia realizaba el proceso por primera vez, y posteriormente esta responsabilidad era asumida por los directores de cada programa. Sin embargo, se dio un cambio en la administración y el nuevo encargado no promovió su continuidad.

35 INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO-SIGA. Proceso de Entrenamiento Metodológico Básico en Orientaciones Pedagógicas y Herramientas Didácticas para la Permanencia estudiantil con Calidad y Bienestar. Medellín, 2013 [Documento interno].

Hacia la calidad

Con el fin de consolidar una estrategia integral de formación docente y fomentar la gestión de la calidad, el SIGA en colaboración con la Dirección de Autoevaluación, desarrolló un software para apoyar su selección y entrenamiento, el cual a través de un entorno simulado busca evaluar sus competencias, específicamente las comportamentales. Si bien este proyecto está en proceso, tiene avances significativos en la medida en que ya se cuantificaron los costos.

Además de las estrategias de formación, en cada semestre se hace una inducción con docentes y estudiantes para reforzar la misión y visión institucional, así como los programas y estrategias disponibles relacionadas con la permanencia.

Asimismo, se tiene contemplado para el 2015 crear un diplomado que recogerá las experiencias, enfoques y avances del acompañamiento a los docentes. La propuesta es hacerlo bajo una nueva metodología, no de cátedra, sino a través de grupos focales que profundicen temas de orientación pedagógica y estrategias didácticas.

Por último, el modelo pedagógico del ITM es la formación por competencias, en ese sentido, y para asegurar el cumplimiento del modelo, se capacita a los docentes en el diseño de micro currículos por competencias. Esto se realiza a través de una inducción que garantiza la alineación de todos los profesores con el enfoque y el proceso formativo, el cual debe ser pertinente y relevante, especialmente si se tiene en cuenta que los programas en su mayoría, son de nivel técnico y tecnológico.

“Capacitar a los docentes y sensibilizarlos respecto al tema de la permanencia es una forma de llevar la flexibilización académica y administrativa al aula. Es necesario que todos los docentes, incluyendo los de cátedra comprendan que el tipo de población que atendemos tiene necesidades especiales y nuestra misión es facilitar todos los medios para que culminen exitosamente sus estudios sin que esto vaya en detrimento de la calidad. Ahora podemos ver como los docentes han estado implementando las TIC, además de usar otro tipo de estrategias como trabajos de campo. Es posible observar un avance en la parte metodológica de la formación por competencias”.

Carlos Giraldo. Director del SIGA-Instituto Tecnológico Metropolitano.

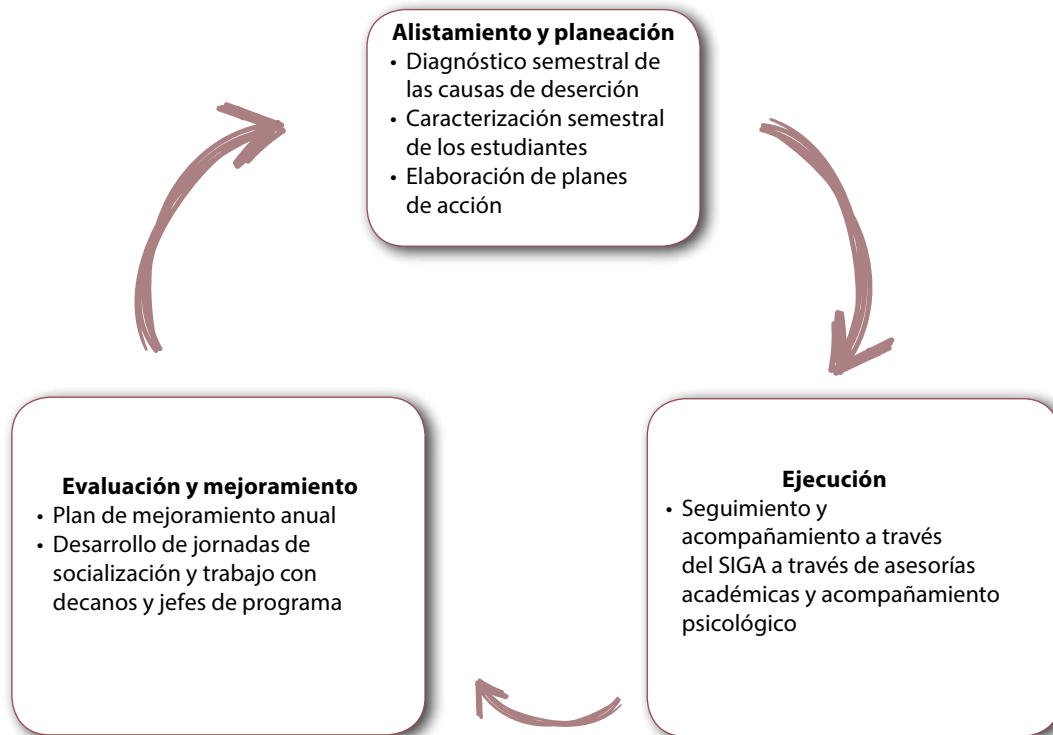
6.2.3. Desarrollo e implementación

Antes de explicar el proceso de implementación de la estrategia, es importante aclarar que El SIGA hace parte del programa de permanencia estudiantil del ITM, y su funcionamiento está íntimamente ligado a otro de los componentes de este programa, el Observatorio Pedagógico, el

cual surge de las transformaciones propuestas para lograr el cambio hacia el SIGA, y de la necesidad institucional de lograr una intervención pertinente.

El Observatorio Pedagógico tienen a su cargo 3 funciones, tal y como se despliega en el **gráfico 7**:

Gráfico 7. Ciclo de gestión. Observatorio Pedagógico-Instituto Tecnológico Metropolitano



Fuente: Elaboración propia.

- Diagnóstico semestral de las causas de deserción: en el que además de los factores propuestos por el Ministerio como académicos, económicos y psicosociales, se tienen en cuenta otros como los imaginarios y representaciones sociales que median en la vida del estudiante.
- Caracterización psicopedagógica semestral: consiste en el análisis de las condiciones de educabilidad de los estudiantes, es decir, factores psicosociales, demográficas, estilos de aprendizaje y sus percepciones sobre las propias competencias. Este proceso se realizó inicialmente con todos los estudiantes y en los siguientes años se ha hecho para aquellos que ingresan por primera vez. De esta forma hay información actualizada para diseñar estrategias particulares para cada cohorte, ya que como sucede en las otras IES, los primeros semestres son los que presentan mayor deserción.

- Plan de mejoramiento anual: finalmente, con la información recogida en el diagnóstico y caracterización, se formula un plan de mejoramiento anual a partir de las particularidades y necesidades de los estudiantes, y así se asegura que la intervención se encuentre fundamentada y sea pertinente. Este último proceso también incluye sesiones de socialización con decanos y jefes de programa, en el que se establece una ruta de trabajo para cada uno de ellos.

El SIGA por su parte, a partir del diagnóstico y el plan de mejoramiento propuesto por el Observatorio, implementa estos planes de acción.

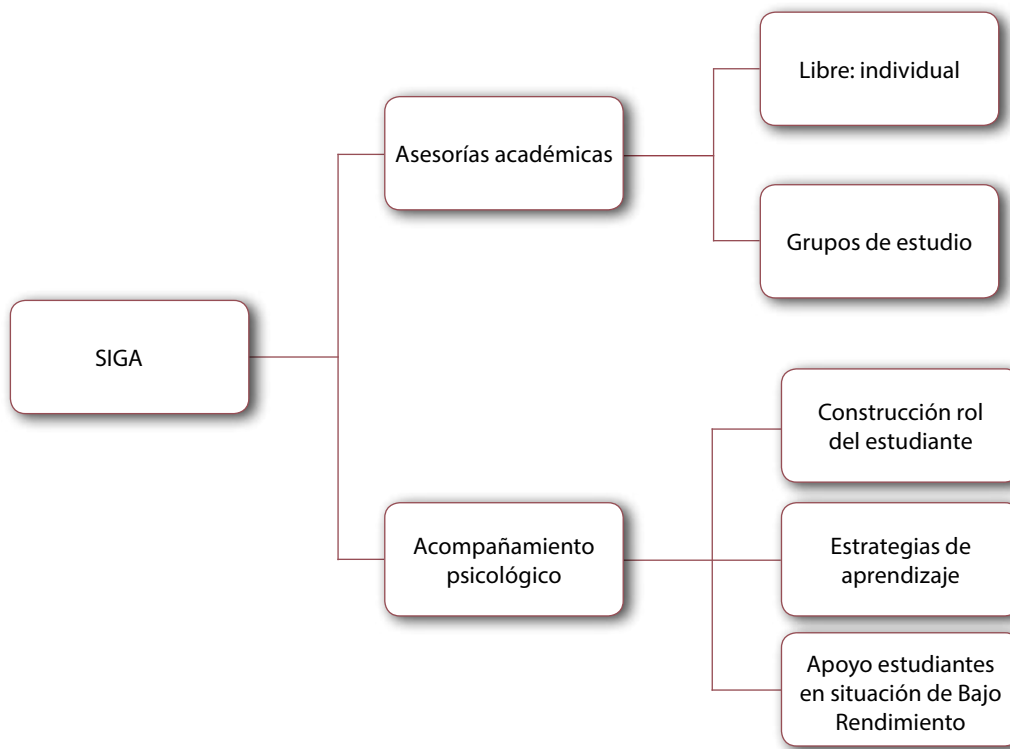
“El coordinador debe ejercer como relacionista público, debe mantener contacto directo y permanente con decanos y directores de programa. Su función no se limita a entregar el análisis de la información, debe asegurarse que se comprende y que se emprenderá un plan de acción. Yo les digo: este es el diagnóstico de tu programa, esta es la caracterización de tus estudiantes y esta es mi propuesta para que trabajemos en el fortalecimiento de la permanencia”.

Carlos Giraldo. Director del SIGA-Instituto Tecnológico Metropolitano.

Como se ha demostrado a través de estudios nacionales y de los hallazgos particulares de la Institución, la permanencia es un asunto multicausal y para entenderlo y abordarlo es necesario tener una estrategia integral que acoja las diferentes dimensiones.

En ese sentido, el SIGA está conformado por dos frentes de acción tal y como se muestra en el **gráfico 8**: las asesorías académicas y el acompañamiento psicopedagógico. Las asesorías académicas están pensadas para que duren entre 10 y 15 minutos, para ello el estudiante debe llevar preparado y adelantado el tema o problema y remitir solo preguntas concretas.

Por su parte, el acompañamiento psicopedagógico tiene tres componentes: construcción del rol del estudiante; las estrategias de aprendizaje que incluyen técnicas de estudio, optimización del tiempo de estudio, psicología cognitiva y neurología; y por último ofrece acompañamiento y apoyo a los estudiantes que se encuentran bajo la figura de bajo rendimiento, es decir, cuando pierden reiterativamente una asignatura, pierden muchos créditos o tienen un promedio muy bajo, en estos casos se dispara el sistema de alarmas, se bloquea su plataforma y se remite al SIGA.

Gráfico 8. Estructura de funcionamiento del SIGA- Instituto Tecnológico Metropolitano

Fuente: Elaboración propia.

Aula pedagógica

La experiencia del ITM en permanencia es una de las más completas, no solo por la diversidad sino también por la madurez y articulación de las estrategias. Cabe destacar entre estas, el Aula Pedagógica como ejemplo de una apuesta institucional, que si bien no está contemplada para tener resultados significativos en las cifras de permanencia, apunta a mejorar las condiciones psicosociales de los estudiantes que se encuentran en una situación aún más especial que puede afectar su desempeño académico.

El Aula Pedagógica es dirigida desde Bienestar y nació en el año 2012. Es un espacio para atender a los hijos de los estudiantes, niños entre 6 meses y 3 años de edad y tiene actualmente una capacidad para 60 niños en dos jornadas. Los padres que quieran acceder a este servicio deben cumplir con unas condiciones de rendimiento académico que se revisan cada semestre.

Este espacio es especialmente importante para la población estudiantil, debido a que en la mayoría de casos ellos no cuentan con los recursos para pagar los jardines de sus hijos, en consecuencia los obliga a permanecer en casa o dedicar más tiempo a trabajar, interrumpiendo sus estudios. Es por esta razón que nace el Aula, para que los padres cuenten con un lugar en el que cuidan a sus hijos.

El aula pedagógica está concebida para atender las necesidades básicas de cuidado del niño, y propiciar actividades de estimulación adaptadas a las dimensiones del desarrollo, en espacios diseñados especialmente para esto. Incluye procesos de juego y aprendizaje, y se orientan a partir del ciclo de vida.

Si bien este tipo de iniciativas no representan un aumento significativo en las cifras de permanencia (actualmente cuenta con 50 estudiantes participantes), sí implican un impacto directo y visible en la calidad de vida, las condiciones socio emocionales y académicas y por lo tanto en la permanencia de cada uno de estos beneficiarios.

“Es un mensaje muy poderoso de la Universidad a sus estudiantes: realmente te queremos aquí y te facilitaremos todos los medios para que puedas continuar. Este es un gran ejemplo de cómo el éxito de las estrategias debe medirse por su impacto cultural y no cuantitativo”.

Ana María Jiménez. Auxiliar Aula Pedagógica-Instituto Tecnológico Metropolitano.

Por último, estas estrategias requieren de unos recursos que van desde la infraestructura, hasta los ajustes presupuestales, la inversión en herramientas tecnológicas y la contratación de personal. Para el caso del SIGA los recursos son:

- ▶ El SIGA está compuesto por un equipo de trabajo integrado por dos coordinadores, 67 docentes, 12 psicólogos, un sociólogo, dos auxiliares administrativos y el equipo de Bienestar.
- ▶ Los recursos financieros llegan a la dependencia como aporte de las distintas facultades y dependencias administrativas como Bienestar, y Vicerrectoría de Docencia. Asimismo, uno de los rubros con que se solventa el proyecto es mediante recursos propios, destinados desde el plan de desarrollo al proceso de permanencia.
- ▶ Desde 2009, la Institución cuenta con el software PAE, Programa de Atención a Estudiantes, que sirve para llevar el registro de las asesorías y tener una trazabilidad de las atenciones.

6.2.4. Resultados

Los resultados se pueden clasificar en dos tipos, unos cualitativos que dan cuenta de los cambios culturales en la institución, y los cuantitativos que evidencian el impacto en cifras de las acciones que se han llevado a cabo. A continuación se describen cada uno de ellos.

Resultados Cualitativos:

- ▶ Se ha logrado una Institución más inclusiva y equitativa, no solo a través de los programas sino también por las oportunidades de acceso y permanencia, las cuales integran las dimensiones académica, psicosocial y económica.

- Se destaca el cambio de paradigma en los estudiantes, quienes han dejado de considerar las situaciones particulares de su condición socioeconómica como barreras para lograr la consecución de su proyecto de vida, y ahora ven las oportunidades en los esfuerzos que realizan para culminar sus carreras.

“Gracias a la estrategia de intervención integral ha sido posible devolverles la esperanza y la confianza a los estudiantes. Queremos que sean profesionales que además de saber lo que hacen, se reconocen a sí mismos. Una persona motivada y que trabaja con pasión, es 100% productiva”.

Carlos Andrés Gaviria. Coordinador operativo del SIGA
- Instituto Tecnológico Metropolitano.

- Mediante el trabajo realizado por Bienestar Universitario, se consiguió permear efectivamente en las diferentes instancias el tema de permanencia, el cual se ha constituido en un asunto transversal y parte de la cultura institucional.
- A partir de las transformaciones planteadas en la transición de Punto de Encuentro hacia la estrategia integral SIGA, se ha logrado cambiar el enfoque institucional en los docentes, y se ha reafirmado la importancia de ellos en el proceso de formación y permanencia de los estudiantes. Esto se ha conseguido a partir de los procesos de sensibilización y formación dirigidos a docentes.
- El cambio en la perspectiva, pasar de una estrategia asistencialista a una que promueve la autonomía y corresponsabilidad, ha permitido el empoderamiento de los estudiantes, el reconocimiento de su potencial e incremento de su autoestima.
- La sensibilización y movilización de los docentes sobre los temas de permanencia, especialmente a los docentes de cátedra que fácilmente podrían no involucrarse mucho, ha permitido no solo desarrollar un sentido de pertenencia institucional, sino también un compromiso que está alineado con los valores del ITM.

“El ITM es una Institución de carácter tecnológico y tiene especial interés porque su rasgo distintivo sea una sólida formación en ciencias básicas, que exista un pensamiento tecnológico fundamentado en el pensamiento crítico. Sabemos que lograr esto es todo un reto: superar las deficiencias de los niveles precedentes y lograr en efecto fortalecer un pensamiento lógico, contribuir al mejoramiento de los niveles de abstracción y fortalecer la fundamentación científica”.

Yolanda Álvarez. Decana de la Facultad de Ciencias
- Instituto Tecnológico Metropolitano.

Resultados cuantitativos³⁶

- ▶ Atención por parte del SIGA a 6.800 estudiantes por semestre con 18.000 citas, para una razón de 1.8 encuentros por estudiante.
- ▶ Retención del 80% de los estudiantes atendidos.
- ▶ La efectividad sobre la aprobación de asignaturas para la media nacional es del 25-30%. Este porcentaje en los estudiantes atendidos por el SIGA es alrededor de 58%.
- ▶ El promedio acumulado de los estudiantes aumentó en los últimos tres años de 2.9 a 3.3.
- ▶ La deserción es de 15%, cifra baja, lo cual es aún más valioso si se tiene en cuenta la población a la que atiende.
- ▶ 26 docentes de carrera y ocasionales han recibido capacitación en estrategias didácticas por parte del personal del Proyecto SIGA.
- ▶ Diseño y ejecución de un proceso de acompañamiento metodológico, seguimiento y evaluación con los más de 150 docentes que dictan todas las asignaturas transversales del Departamento de Ciencias Básicas: matemáticas, cálculo, física, estadística y geometría, entre otras³⁷.

6.2.5. Sostenibilidad

La labor del Observatorio Pedagógico es clave para dar continuidad a las estrategias, ya que al mantener actualizada la información, permite implementar mejoras en los planes de acción y desarrollar acciones más adecuadas a las necesidades.

Con el fin de difundir aún más la estrategia de permanencia, se tiene previsto desarrollar una revista del Observatorio Pedagógico que sistematice los estudios y hallazgos realizados desde esta dependencia, y así dar mayor visibilidad a todo el proceso.

Una de las acciones más contundentes es la capacitación permanente a los docentes y exigencia de actualización para aquellos que ya están contratados, así como la actualización de competencias pedagógicas y en TIC para los nuevos aspirantes. Esto es acompañado de una inducción semestral tanto para docentes nuevos y antiguos, donde se incluye la información relacionada con permanencia.

36 Entrevista equipo SIGA. Fecha: 8 de agosto de 2014. Participante del ITM: Dasiell Henao Gómez, Orlando Quintero, Carlos Giraldo, Juan Gabriel Vásquez, Carlos Andrés Gaviria. Participantes **QUALIFICAR**: Claudia Cardona, Clara Cardona.

37 INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO. ITM-Autoevaluación institucional. [Formato pdf] Disponible en: <http://www.itm.edu.co/autoevaluacioninstitucional/acreditacion/imagenes/Anexos/77.ProyectoSIGA.pdf>
Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2014

Institucionalizar las prácticas para que así no dependan de voluntades, establecer funciones y metas claras para cada frente de trabajo, gestionar la estabilidad laboral del equipo base, y fortalecer los canales de comunicación son elementos claves para dar sostenibilidad y continuidad a la estrategia.

La evaluación como mecanismo de mejora continua y de incorporación de los procesos en la dinámica institucional, ésta se realiza conforme a los indicadores de gestión que incluyen tres de eficacia y dos de efectividad. Las actividades realizadas en el SIGA se registran en el PAE, y desde allí se llevan las cifras de seguimiento a las acciones.

6.2.6. Lecciones aprendidas

De acuerdo con los testimonios de los actores, entre las lecciones aprendidas que más se destacan se encuentran:

- ▶ Tener una población estudiantil en la que se concentran todos los factores que inciden en la deserción, no necesariamente determinará altos índices en este tema. Una aproximación integral y articulada, acompañada de una cultura institucional orientada a encontrar oportunidades, puede significar el éxito en la consecución del objetivo de fortalecer la permanencia.
- ▶ En el caso de una población especialmente vulnerable, el componente psicosocial es aún más importante. De acuerdo a lo encontrado por el grupo del SIGA, asuntos como las representaciones culturales y los imaginarios sociales pueden jugar un papel casi igual de relevante a los factores académicos o económicos. Fortalecer la autonomía y autoestima del estudiante no solo para enfrentar las dificultades académicas sino también laborales, contribuyen a la formación integral de personas, profesionales y ciudadanos.
- ▶ Las características de la población estudiantil requieren de una Institución que sea especialmente sensible a estas condiciones, y logre así desarrollar programas y estrategias puntuales para satisfacer esas necesidades, especialmente en temas como la flexibilidad curricular y administrativa, sin poner en riesgo la calidad académica. Esto precisamente es lo que hace que una Universidad sea incluyente.

“Entendemos la inclusión no como estrategias dirigidas a población vulnerable o con discapacidad, sino como un proceso humano que reconoce las diferencias de los actores, y en ese sentido flexibiliza sus procesos para que haya lugar para todos”.

Carlos Gaviria. Coordinador del SIGA - Instituto Tecnológico Metropolitano.

- ▶ El perfil del docente es clave para fortalecer la permanencia. Ellos son quienes más contacto tienen con los estudiantes y mayor nivel de incidencia en su motivación y desempeño académico, en ese sentido, es fundamental tener claro en primer lugar cuál es el perfil deseado, para así hacer un filtro desde los procesos de selección.
- ▶ Asimismo, en esos procesos las competencias comportamentales deben tener igual peso y relevancia que las académicas y laborales, además, se deben hacer procesos de sensibilización y actualización permanente a los docentes ya vinculados, tanto de cátedra como de planta, para asegurar la continuidad de los programas.
- ▶ Crear y consolidar una cultura institucional alrededor de la permanencia no es una tarea a corto plazo y no se logra por decreto, requiere de un sustento técnico fortalecido, además de procesos de socialización, acompañamiento y formación. Lograr esto es fundamental para asegurar la continuidad de las iniciativas.

“Los docentes, los decanos y los rectores pueden cambiar, ¿pero quién puede borrar una filosofía, una cultura institucional? Esa debe ser la meta a alcanzar, lograr que las iniciativas trasciendan la buena voluntad, de lo contrario posiblemente se quedarán ahí”.

Diego Gutiérrez. Docente de ciencias exactas y miembro del equipo de trabajo que lideró la transformación de Punto de Encuentro SIGA - Instituto Tecnológico Metropolitano.

- ▶ Es necesario contar con una estructura organizacional funcional. En el caso particular del SIGA, en un comienzo contó con dos líderes encabezando la estrategia, pero la falta de claridad en sus funciones y áreas de trabajo significó un replanteamiento que propuso dos coordinaciones: una estratégica, encargada de analizar la problemática, dar línea técnica y hacer el relacionamiento para socializar la estrategia, y una operativa, que se encarga de la implementación, funcionamiento y de la gestión del talento humano.
- ▶ No es suficiente tener buenas intenciones e ideas si no están soportadas por un estudio técnico sólido y un plan estratégico, solo de esta forma y mostrando los resultados se logra el apoyo directivo.
- ▶ El líder de una estrategia debe ser un ejemplo de compromiso y corresponsabilidad para tener mayor credibilidad y ganar adeptos. El asunto de la permanencia debe ser apropiado por el jefe de cada programa y por cada decano, para garantizar así su éxito y sostenibilidad.
- ▶ Hay transformaciones que deben ser graduales y que requieren de tiempo, como lo es el cambio en la cultura institucional, lo que implica convocar y comprometer a todos los actores de manera permanente.
- ▶ Los buenos resultados son la mejor estrategia para movilizar recursos financieros y técnicos.

6.2.7. Factores de éxito y riesgo

“Una buena caracterización permite tener siempre un insumo. Este proceso se puede comparar con un estudio de mercado, necesitamos conocer al consumidor que se renueva cada semestre para saber qué productos debemos ofrecerle a partir de sus necesidades, en qué podemos mejorar y así tener un derrotero, un plan de acción que permita una intervención más eficaz”.

Juan Gabriel Vásquez. Asesor del SIGA -Instituto Tecnológico Metropolitano.

Para concluir, a continuación se presentan los factores de éxito y riesgo de esta experiencia en el **cuadro 12**.

Cuadro 12. Factores de éxito y riesgo. Instituto Tecnológico Metropolitano

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la realidad y las necesidades de la población del ITM para formular los planes de acción. • Cambio en la perspectiva de la intervención, no se habla de deserción sino de permanencia, no es ayudar a hacer la tarea es el fortalecimiento de las competencias. • El trabajo realizado por el Observatorio Pedagógico es clave, ya que provee información actualizada semestralmente, lo cual permite tomar decisiones y establecer planes de acción informados y por lo tanto pertinentes. • En el ITM Bienestar es un asunto transversal de la Institución, lo cual facilita la articulación de las diferentes estrategias y la movilización de los actores, debido a la sensibilidad y disposición previa que estos tienen hacia la permanencia. • Establecer un perfil docente que incluye competencias comportamentales, principalmente dirigidas al reconocimiento en el relacionamiento con los estudiantes, más allá de los títulos profesionales o su experiencia. • Cultura institucional preexistente que reconoce la responsabilidad social del ITM en la formación de estudiantes con condiciones particulares, tanto profesionales como ciudadanos. • Equipo de trabajo comprometido y afín con los principios del proyecto. • Crear dos frentes de acción para la coordinación del SIGA: el estratégico y el operativo para así optimizar los esfuerzos y consolidar acciones integrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caer en el asistencialismo y paternalismo. • El cambio de enfoque puede ser interpretado por los actores como acciones que los perjudican, creando prejuicios respecto a las nuevas estrategias, los cuales deben atenderse. • El SIGA, como parte del área de Bienestar y del programa dirigido a la permanencia, no tiene suficiente autonomía administrativa y financiera, lo cual puede en ocasiones entorpecer o retrasar procesos. • Falta de continuidad en la implementación de las iniciativas, lo cual hace perder vigencia al proceso y control sobre el momento crucial de la selección de nuevos docentes. • Si bien existen bases que contribuyen al éxito de las estrategias, es necesario fortalecerlas y actualizarlas permanentemente. • La falta de garantías para que el equipo de trabajo sea permanente. Una alta rotación entre el personal genera retrocesos. • Si no hay una buena comunicación entre ambas coordinaciones del SIGA se pueden generar dificultades o tensiones, lo cual se verá reflejado en los resultados.

6.3. Universidad de Antioquia

“Nuestra gestión transforma comunidad y construye sociedad”

6.3.1. Antecedentes

La Universidad de Antioquia, creada en 1878, es una Institución de orden departamental. Actualmente es la cuarta Universidad más grande del país y tiene la oferta educativa más amplia de la región, 130 programas de pregrado que atienden a más de 37.000 estudiantes. La Institución cuenta con seis sedes en la ciudad de Medellín y 12 en el resto del Departamento, y está conformada por 26 unidades académicas, 14 facultades, 4 escuelas y 4 institutos. Más del 90% de sus estudiantes pertenece a los estratos 1,2 y 3.

Desde 1995 hubo interés de la Universidad por trabajar en el tema de la permanencia, pero fueron esfuerzos aislados y más de tipo investigativo. Una década después se presenta uno de los hitos más importantes para la estrategia de permanencia al incluir el tema en el Plan de Acción 2005-2012, dando así un reconocimiento directivo y consolidando una agenda institucional, que estableció recursos, responsabilidades e indicadores de impacto.

Este plan empezó a tener mayor impulso en 2007 cuando la directora de Bienestar estableció vínculos con la Vicerrectoría de docencia para establecer acciones conjuntas, lo que ha permitido consolidar la estrategia.

Paralelo a este proceso institucional, cada una de las unidades académicas de la Universidad, a partir de las necesidades particulares de su grupo de estudiantes, comenzó a emprender una serie de estrategias para promover la permanencia de forma espontánea pero desarticulada.

Para 2008 el panorama presentaba una atomización de programas y acciones, razón por la cual nace el Proyecto de Bienestar Equidad y Permanencia Estudiantil-BEPES, con el principal propósito de articularlas. Desde entonces ese ha sido uno de los grandes retos institucionales hacia la permanencia, el integrar, socializar y potenciar lo existente.

BEPES también significó un giro clave en la mirada de la problemática, se pasó de un enfoque centrado en el abandono, a una postura de permanencia, es decir, pensar el tema de forma propositiva.

“BEPES fue el inicio de las acciones para unificar las diferentes estrategias. Lo primero que hicimos fue llamar a todas las dependencias y preguntarles qué hacían por la permanencia. Una vez se pusieron en común todas las acciones, comenzamos a pensar cómo estructurar todo como un conjunto, esto implicó un gran logro: un ejercicio de apertura y reconocimiento por parte de cada facultad de las propuestas hechas por las demás”.

Néstor López. Vicerrectoría de Docencia - Universidad de Antioquia.

Asimismo, comenzaron a gestarse otro tipo de iniciativas institucionales desde diversos frentes para enfrentar la deserción, especialmente se hizo énfasis en la inclusión, uno de sus grandes ejes rectores, a través de estrategias como admisión especial y cupos adicionales para comunidades, y grupos poblacionales con algún tipo de discapacidad, así como programas especiales de ingreso para regiones.

Estos lineamientos dan cuenta de un enfoque que busca generar condiciones y oportunidades para los estudiantes con necesidades especiales y así garantizar una atención integral y personalizada.

Actualmente el Programa para la Permanencia Estudiantil con Equidad fue incluido en el Plan de Acción 2012-2015, y coordina de manera articulada diferentes acciones como: la gestión de la información, asesoría y acompañamiento a las acciones de permanencia, estrategias de difusión y socialización, además de la formación para la permanencia a los docentes.

Descripción general de la experiencia

Como se mencionó anteriormente, la Universidad de Antioquia se caracteriza por tener una gran variedad de programas y estrategias dirigidas a la permanencia y por lo tanto uno de los principales retos es identificarlos, socializarlos, potenciarlos, y articularlos.

De todas las iniciativas institucionales se seleccionaron tres: en primer lugar el proceso de regionalización, le sigue el proceso de formación docente y por último el Banco de Iniciativas.

Regionalización

Dada su naturaleza pública y las características de la población que atiende, la Universidad, considerada el *alma máter* de la Región, tiene una gran incidencia en el imaginario regional, ya que desde su fundación ha representado para miles de antioqueños y personas de otros lugares, la única oportunidad para acceder a una educación superior de calidad.

En ese sentido, la Institución, consciente de que el rol que desempeña va más allá de lo académico, reconoce la responsabilidad social en el desarrollo no solo del municipio de Medellín, sino del departamento de Antioquia, y en ese sentido sus acciones se encaminan a cumplir con este propósito.

“Las gestiones que se promueven desde la Universidad de Antioquia buscan incidir en las políticas públicas de la ciudad y el departamento. La gran población que compone la Institución es representativa y refleja las necesidades y la realidad de la ciudad, sin embargo, se pretende que su papel sea activo y a través de sus acciones busque también modificar esta realidad, no solo para beneficio de la Universidad sino de la sociedad en general”.

Patricia Estrada. Coordinadora del proyecto Permanencia con Equidad
- Universidad de Antioquia.

Bajo esta perspectiva, la Universidad consciente de que la oferta educativa se concentra en Medellín, y que bajo estas condiciones las posibilidades de acceso y permanencia para estudiantes de otras regiones son bajas, incluyó como una de sus metas estratégicas descentralizar sus programas y acercar las oportunidades a otras zonas, lo cual contribuye a su vez a la inclusión y equidad en el Departamento.

“La Universidad de Antioquia es quizá el proyecto cultural más grande de la región y juega un papel fundamental en su desarrollo. Dado que en Medellín se concentran las IES y las oportunidades, esto obliga al desplazamiento interno de los estudiantes hacia la capital. Los estudiantes que migran tienen más factores que inciden negativamente en su permanencia. La inteligencia está muy bien distribuida en todo el territorio, lo importante es acercar las oportunidades”.

John Jairo Arboleda Céspedes. Vicerrector General Universidad de Antioquia.

El proceso de regionalización no ha sido fácil, se han encontrado diferentes problemáticas que deben ser atendidas, entre ellas factores como los imaginarios sociales y culturales que median las posibilidades de acceso, elementos que deben ser tenidos en cuenta en las estrategias al momento de implementarlas.

“En Urabá por ejemplo se gradúan al año 6.000 bachilleres pero solo se presentan 2.200. Surgen entonces preguntas como, ¿será que no tiene la educación como proyecto de vida?, ¿creerán que es imposible pasar a la Universidad de Antioquia o que es muy costoso? En ese sentido, las campañas informativas son claves para ayudar a romper con estos paradigmas culturales”.

Dora Nicolasa Gómez. Directora de Regionalización Universidad de Antioquia.

Si bien el porcentaje de estudiantes graduados que se presentaba a la Universidad es bajo, este número es bastante alto si se compara con la disponibilidad de cupos. Sin embargo, a pesar de que la demanda de la oferta educativa era alta, solo pocos lograban obtener el puntaje suficiente para la prueba de ingreso, de 40.000 estudiantes que se presentaban, solo ingresaba el 16%.

Estos procesos de regionalización hicieron más evidentes los problemas de la Educación Media en estas zonas, lo cual despertó la conciencia institucional en su responsabilidad para intervenir y articularse con este nivel, como estrategia para incidir en el acceso y permanencia de los estudiantes en la educación superior.

“Con esos resultados nos dimos cuenta que si no hacíamos algo, por más que hubiera demanda, nos íbamos a quedar sin estudiantes. Los problemas encontrados en este proceso, movilizaron una serie de estrategias desde la Universidad encaminadas a fortalecer la calidad, el acceso y permanencia no solo en las regiones, sino también en la sede central. Construir estrategias que promovieran la inclusión y atendieran las necesidades particulares fue un nuevo enfoque promovido desde los procesos de regionalización”.

John Jairo Céspedes. Vicerrector General - Universidad de Antioquia.

Estos escenarios representaron un reto para la Universidad en cómo mejorar las condiciones de los estudiantes de la región sin sacrificar la calidad académica, ya que de acuerdo a la evidencia, eliminar el examen de admisión como requisito de ingreso, podía ser más costoso a largo plazo, porque impedía tener un registro desde el inicio de los estudiantes, además, este registro se hacía fundamental para el diseño de estrategias pertinentes de acuerdo a los niveles académicos de ingreso.

“En la región los cupos no se llenan porque no alcanza el promedio. ¿En este caso qué hacemos?, ¿cómo vamos a entender la equidad?, ¿tratarlos a todos por igual o a partir de sus diferencias? Si bien hay que respetar la calidad académica, es necesario ser más flexibles”.

Dora Nicolasa Gómez. Directora de Regionalización - Universidad de Antioquia.

Fue así como se implementaron otras acciones como parte de la estrategia de regionalización, encaminadas a fortalecer las competencias académicas y psicosociales de los estudiantes, con el fin de prepararlos mejor para la vida universitaria.

Estas acciones fueron: el Programa Nivel Cero, con el propósito de mejorar las competencias lógico-matemáticas y de lectoescritura de los estudiantes para mejorar su rendimiento; y el Programa de Inducción a la Vida Universitaria-PIVU, que busca mejorar la calidad académica de los aspirantes y estudiantes ofreciendo cursos introductorios en competencias lectoras y de razonamiento lógico, orientación vocacional y metodología de estudio.

Formación de docentes

Como se ha mencionado anteriormente, los procesos de inclusión son ejes transversales a las acciones de la Universidad, entendiéndose este concepto como la posibilidad de ofrecer una atención diferencial de acuerdo a las necesidades particulares de cada estudiante, proceso en el cual los docentes juegan un papel crucial.

“La Universidad es consciente de que si quiere en efecto que la inclusión haga parte de su cultura institucional, esta debe vivirse en las aulas. En ese sentido debe reconocer su responsabilidad en formar a los docentes y asegurarse de que sepan cómo responder a estos retos. Para esto se ofrecen diferentes estrategias con el fin de que puedan atender a la población diversa que compone la Institución a partir de sus condiciones y necesidades particulares”.

Juan Carlos Amaya. Vicerrector de Docencia - Universidad de Antioquia.

Dentro de las acciones de formación docente, se destaca en primer lugar el diplomado “Acompañamiento para la Permanencia”, el cual buscó responder a la pregunta de cuáles son las herramientas que tiene un docente para atender una población tan diversa y con necesidades especiales, y así mejorar la capacidad instalada.

Este diplomado aborda los siguientes temas y tiene un componente de gestión de proyectos propios de cada unidad académica:

- ▶ Tutorías y acompañamiento.
- ▶ Apoyo a población con discapacidad física.
- ▶ Acompañamiento a estudiantes con problemas de salud mental.
- ▶ Universidad, diversidad étnica e interculturalidad.
- ▶ Género y diversidad sexual.
- ▶ Estudiantes en situación de desplazamiento y víctimas del conflicto armado.

Asimismo, se creó un programa de formación de profesores de Educación Media en el uso de tecnología y diseño de materiales digitales, cursos y recursos didácticos.

En el marco de este acompañamiento, la Universidad de Antioquia desarrolló un Objeto Virtual de Aprendizaje-OVA para realizar una orientación vocacional no solo a estudiantes de Educación Media, sino también a sus padres y docentes. La forma de operar estos proyectos es la siguiente:

- ▶ Reunión inicial entre el equipo asesor y quien consulta, para que conozca la plataforma y entienda cómo se deben construir los materiales.
- ▶ Presentación de la propuesta al equipo de tecnología.
- ▶ Reunión en la que se llegan a acuerdos y cronogramas.
- ▶ Propuesta de diseño gráfico.
- ▶ Diseño del curso bajo la compañía constante del autor.
- ▶ Capacitación en el uso de la metodología virtual.

Igualmente, los docentes que dictan asignaturas de ciencias exactas, cuentan con el programa “Jornadas de formación docente en la enseñanza de matemáticas y la comprensión lectora”, que se ofrece a través de talleres para fortalecer su capacidad y conocimiento, éstos se compone de cinco momentos³⁸:

38 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Jornadas de Formación de Docentes de Matemáticas en la Enseñanza de las Matemáticas y la Comprensión Lectora. Medellín, 2013 [Documento interno].

- Aseguramiento del nivel de partida: trabajo individual sobre la bibliografía sugerida.
- Trabajo práctico de solución de problemas de la vida cotidiana por medio de las matemáticas.
- Contextualización del trabajo en los procesos de aula.
- Taller de construcción de curvas planas sin ecuaciones.
- Otras herramientas para la enseñanza de las matemáticas.

En los procesos de regionalización, también se realizó la capacitación de docentes de Educación Media de los diferentes municipios para fortalecer sus competencias, el programa se denominó Formador de Formadores. En este caso fue fundamental el acompañamiento de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia.

Como se mencionó anteriormente, si bien existían muchas iniciativas en la Universidad, estas se encontraban desarticuladas y atomizadas debido en gran parte a que surgieron de forma espontánea al interior de cada facultad, es aquí donde se resalta el interés para dar cuenta de los esfuerzos del programa de permanencia en integrar las voluntades y realizar el intercambio de experiencias, conocimientos, logros y dificultades.

Esto comenzó a darse en el marco del convenio con el Ministerio del año 2012, cuyo propósito fue “registrar todas las acciones, iniciativas y/o proyectos que sirvan como soporte e insumos para analizar los resultados y efectos generados, así como las tendencias y contribuciones que permitan reducir el abandono e incrementar la permanencia [...] su manejo estará encaminado a dinamizar y articular los procesos misionales de investigación, docencia y extensión en lo referente al análisis del fenómeno del abandono”³⁹. De esta manera se fortalece el trabajo colaborativo y los espacios de diálogo, intercambio y construcción colectiva.

Como resultado de la primera convocatoria, se apoyaron ocho iniciativas de diferentes unidades académicas que incluyeron estrategias como: orientación para el aprendizaje de las matemáticas, formación de tutores, talleres de lectoescritura, atención a la vulnerabilidad entre otras. De esta forma se fortalecieron acciones para atender las necesidades particulares de la población estudiantil de cada facultad, pero de manera controlada y con miras a buscar su socialización e institucionalización en función de su impacto.

6.3.2. Descripción general de la experiencia

El primer paso para implementar las estrategias fue el reconocimiento de lo que ya existía, es decir, todas aquellas acciones, estrategias y programas que tenían lugar en la Universidad, formal o informal, que apuntaban a disminuir la deserción.

³⁹ UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Ruta de implementación del Banco de Iniciativas. Medellín, 2013.

Seguido a esto, se dio la necesidad de articular las iniciativas y decidir hacia dónde encauzarlas, esto se realizó a través de la búsqueda y consolidación de un trabajo colaborativo para lograr fortalecer las debilidades y potenciar las fortalezas.

Con el propósito de fortalecer los saberes de las diferentes estrategias, se decidió abordar este tema desde una perspectiva de formación integral, ésta visión busca que el tránsito del estudiante por el ciclo de vida académica sea ingreso, permanencia y graduación. De acuerdo con el enfoque integral no todas las estrategias son de tipo académico, están también otras como las de inclusión, sensibilización y trabajo con docentes.

Una vez decidido el plan de acción y el objetivo esperado, se planteó el primer reto, lograr que las diferentes dependencias y unidades académicas informaran el resultado de su trabajo. Inicialmente se intentó hacer esto a través del SPADIES, pero se encontró que cada unidad hacía un uso diferente de la herramienta, para compensar esto, se estableció como primer paso, parametrizar los procesos de información y aproximar a los diferentes actores al uso eficiente de las herramientas de información.

El segundo paso fue personalizar la información, es decir, enriquecer el análisis de acuerdo a la diversidad de la población atendida. Dentro de las indagaciones se encontró que no era conveniente generalizar los datos, cada región tiene sus particularidades, por lo que se hace importante recoger información puntual sobre las causas de la deserción en cada zona.

Regionalización

En 2002 se formuló el plan estratégico de regionalización, éste implicó un primer análisis que revisó el estado de los programas de la Universidad en las regiones, y así alcanzar la meta de consolidar una oferta diferencial para cada región de acuerdo a las necesidades.

La oferta educativa es concertada con los directores de cada seccional, los cuales tienen una estrecha relación con los grupos de la comunidad y hacen sondeos previos para presentar ideas de programas. Posteriormente se enlazan estas propuestas con las unidades académicas de la sede central y se evalúan aspectos pertinentes para la región, así como los recursos disponibles para definir la oferta.

Este proceso es complicado y presenta diversas barreras. En primer lugar es muy costoso y se requiere establecer alianzas con el sector privado y público local para la cofinanciación de la infraestructura, plantas físicas entre otros. Esto representó un problema inicial, ya que desde hacía unos años la educación superior no era parte de ningún plan de desarrollo local. En segundo lugar, no se logra cubrir la demanda de docentes en las regiones, lo que implica que esta cuota debe cubrirse desde Medellín.

Además, una oferta educativa pertinente y relacionada con el contexto no necesariamente corresponde a los intereses de la población, los imaginarios socioculturales desempeñan un papel en la elección de programas como medicina, derecho e ingenierías, los cuales tienen una alta demanda pero el número de graduados sobrepasa las oportunidades laborales que ofrece la región.

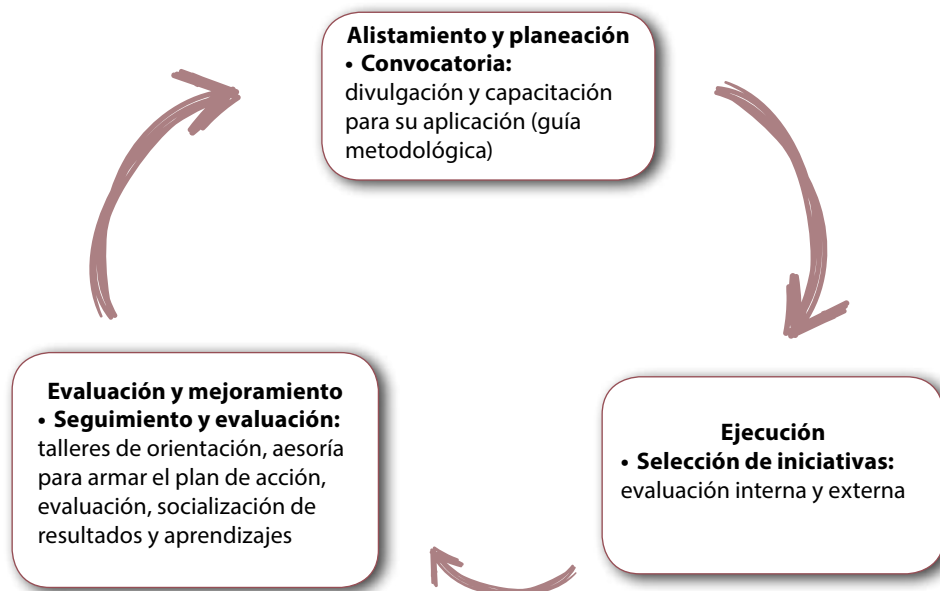
6.3.3. Desarrollo e implementación

Banco de Iniciativas

Como se hizo mención anteriormente, el Banco de Iniciativas fue otra de las estrategias dirigidas a la permanencia, en él se recogieron los proyectos de las facultades dirigidos a atender los temas de deserción.

El proceso para que una estrategia de una facultad pueda hacer parte del Banco Iniciativas se describe en el **gráfico 9**.

Gráfico 9. Ciclo de gestión del Banco de Iniciativas. Universidad de Antioquia



Fuente: Elaboración propia.

- Convocatoria: el equipo del Observatorio de Ciclo Académico, en cabeza de su coordinador, visita las unidades académicas y las diferentes instancias en las que se proponen iniciativas dirigidas a la permanencia.
- Presentación de la propuesta: se da de acuerdo a la guía metodológica y el formato establecido por el Observatorio que incluye aspectos como: condiciones actuales o avance de la solución, reseña, diagnóstico, justificación, objetivos, características de la intervención, actividades, y financiamiento. También cuenta con un documento que contiene la metodología para la presentación de proyectos⁴⁰.

40 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA-FABIO VALLEJO. Banco de Iniciativas-Guía Metodológica. [Documento interno para el Ministerio en el marco del Convenio 622]. Medellín, 2013.

- ▶ El Observatorio analiza las propuestas, las categoriza, y cita a los diferentes proponentes para escuchar cómo planean implementar la estrategia, o cómo la han realizado hasta el momento si ya se encuentra en marcha.
- ▶ El equipo coordinador evalúa las propuestas de acuerdo a criterios como: calidad de la iniciativa, pertinencia social y académica, establecimiento de vínculos con diferentes actores y sectores, resultados esperados, programación, seguimiento e impacto.
- ▶ Una vez seleccionadas las iniciativas se hace un acompañamiento a cada una de ellas de la siguiente manera:
 - ▶ Se convoca a todas las unidades académicas.
 - ▶ Se brindan asesoría individual para establecer el plan de acción e indicadores.
 - ▶ Se establece un cronograma de reuniones grupales de seguimiento.
 - ▶ Se lleva a cabo una plenaria para la evaluación de resultados, y una sesión para divulgar los resultados y aprendizajes.

“Los procesos que se han adelantado en los últimos años implican la identificación de las acciones precedentes, para encontrar las formas de cómo articular lo que está sucediendo actualmente y cómo medirlo con el fin de socializarlo y replicarlo. Esta última parte es vital para evitar que estos esfuerzos se queden en buenas intenciones y tengan el impacto esperado, además se institucionalizan estas acciones y se evita que dependan de voluntades particulares”.

Patricia Estrada. Coordinadora del proyecto Permanencia con Equidad
- Universidad de Antioquia.

Por último, para poner en marcha las estrategias se necesita de recursos financieros y humanos, éstos se gestionan de la siguiente manera:

- ▶ Los recursos financieros usados para las diferentes estrategias de permanencia provienen de diferentes fuentes: por un lado Bienestar tiene su propio centro de costos y el Programa de permanencia, que hace parte de la Vicerrectoría de docencia, cuenta con rubros de esta dependencia. Por otro lado, las prácticas que se realizan desde cada una de las diferentes unidades académicas se benefician de los fondos de los que dispone cada decano a través de la figura de extensión.
- ▶ En el caso de regionalización, los recursos provienen en gran medida de la Universidad, sin embargo estos procesos son muy costosos y generalmente es necesario formar alianzas con el sector público y productivo para cofinanciar la infraestructura y funcionamiento.
- ▶ Por otra parte, para el Banco de Iniciativas uno de los requisitos es que cada unidad académica debe tener contrapartidas para cofinanciar el proyecto, de esta manera se fomenta la corresponsabilidad entre los diferentes actores

6.3.4. Resultados

Entre los resultados más importantes se encuentran:

- ▶ Los avances en el proceso de identificación, fortalecimiento y socialización de las diferentes iniciativas promovidas desde cada unidad académica, han permitido la consolidación de las estrategias.
- ▶ Los procesos de regionalización han favorecido la descentralización de los programas académicos y el desarrollo territorial, a través de estrategias que dan soluciones a las necesidades de cada contexto social. Este impacto no solo es a nivel educativo, sino también en las actividades culturales y en los programas de extensión e investigación.
- ▶ Los problemas de acceso y permanencia encontrados en las regiones, detonaron una serie de acciones institucionales que significaron repensar su papel y responsabilidad social en la región, cambios que tuvieron impacto en las diferentes unidades y seccionales de la Universidad.

“Los asuntos asociados a la deserción se agudizan en las regiones. Los procesos por ampliar la cobertura y descentralizar la oferta han promovido la búsqueda de nuevas estrategias por fortalecer la permanencia que han significado una autoevaluación institucional y que ha derivado en mejores prácticas y estrategias para aplicar en las diferentes sedes”.

John Jairo Céspedes. Vicerrector General - Universidad de Antioquia.

- ▶ A través de estrategias como la regionalización, la formación docente para atender población con necesidades especiales, y la consolidación de estrategias propias de cada facultad, se promueven la inclusión y la equidad, al propiciar mejores condiciones de acceso y permanencia, no solo para los estudiantes que asisten a la sede central sino también a los que asisten a las demás seccionales.
- ▶ Por último, se ha logrado posicionar la educación superior en la agenda municipal y departamental.

“Actualmente no hay gobernador que no piense cómo llevar la educación superior a las regiones apartadas ni candidato a rector o decano que no piense cómo descentralizar sus programas. Esto se ha constituido en un cambio de paradigma”.

John Jairo Arboleda Céspedes. Vicerrector General - Universidad de Antioquia.

6.3.5. Sostenibilidad

Respecto a la sostenibilidad, si bien se ha avanzado en la articulación e institucionalización de los diferentes proyectos para la permanencia desde las unidades académicas, este proceso es aún incipiente, ya que inició en 2013. En ese sentido, se debe continuar en fortalecer la sistematización de las acciones y resultados, además de la articulación de las acciones de seguimiento y evaluación, ya que aún son débiles en algunas facultades.

Uno de los mecanismos de sostenibilidad es la inclusión de las estrategias de permanencia en los planes institucionales, sin embargo se encontró que para que en efecto las estrategias se mantengan en el tiempo, no es suficiente con el apoyo de las directivas, se requiere igualmente del compromiso de aquellos que están en el día a día de la implementación.

Otro de los mecanismos se da a través del sistema de caracterización, desde que el estudiante es admitido, se establece una línea base que identifica los factores de riesgo y factores protectores, para los cuales se desarrollan planes de acción específicos, que conllevan a un seguimiento detallado del estudiante.

El seguimiento a estos casos se realiza por medio del SPADIES, herramienta que cada vez es más usada en la Institución, no solo como medio de reporte al Ministerio, sino como una fuente de información para tomar decisiones y establecer políticas y acciones.

6.3.6. Lecciones aprendidas

El rol que juega el docente es fundamental para lograr la permanencia del estudiante, la experiencia indica que es necesario intervenir este aspecto con diferentes acciones simultáneas, que incluya la formación en competencias básicas, el manejo de las TIC, y lengua extranjera, la sensibilidad con la problemática, entre otras.

Si bien no es fácil lograr seguidores en un comienzo, se ha considerado clave trabajar con los que quieran hacerlo de forma voluntaria ya que lo harán por vocación e interés real, lo cual permite tener mejores resultados, que su vez se traducen en argumentos para convencer a los demás docentes, decanos y administrativos para que se involucren en las estrategias.

También es necesario cambiar el enfoque de Bienestar, que tradicionalmente tiende al asistencialismo, por un enfoque de desarrollo humano basado en competencias, y así brindar las herramientas necesarias para que cada estudiante logre desarrollar su proyecto de vida.

No solo es suficiente encontrar los factores de riesgo asociados a la deserción, también es importante identificar aquellos factores protectores que promueven la permanencia, y a partir de ellos encadenar las estrategias.

Es igualmente importante dar una buena lectura de contexto y perspectiva diferencial a las acciones, no se puede hablar de la región como un todo, cada uno de los territorios cuenta con condiciones particulares que requieren de acciones focalizadas y pertinentes. Para ello es funda-

mental la apertura al cambio y ser más flexibles, cada zona necesita de adecuaciones curriculares y pedagógicas específicas.

Es necesario fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación para determinar con certeza el impacto de las estrategias, y así, decidir si vale la pena institucionalizarlas y socializarlas.

Los procesos de regionalización son muy costosos y en ese sentido la alianza con el sector estatal es clave. Para esto es necesario acudir a los actores e instancias como alcaldes y concejales, para sensibilizarlos frente a la importancia de invertir en la educación superior, y la consecuencia que ésta tiene en el desarrollo del territorio.

“Una de las principales dificultades con la que nos encontramos es en la sistematización de las experiencias, tendemos a confundir esto con llevar planillas, pero no rescatamos los aprendizajes. Esto ha comenzado a cambiar en los últimos años, pero requiere tiempo y un cambio en la cultura institucional”.

Fabio Vallejo. Docente Facultad de Ciencias Humanas y Económicas
- Universidad de Antioquia.

6.3.7. Factores de éxito y riesgo

A continuación, en el **cuadro 13**, se presenta los principales factores de éxito y riesgo en la implementación de la estrategia.

Cuadro 13. Factores de éxito y riesgo. Universidad de Antioquia

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • La conciencia de la responsabilidad social que tiene la institución con el desarrollo de la región, ir más allá para no quedarse solo en los aspectos educativos. • Plantear estrategias contextualizadas y pertinentes para las necesidades de cada unidad académica y para cada región. • Sentido de pertenencia por la Institución. Una buena parte de los directivos son egresados, lo cual en muchos casos implica mayor compromiso y sentido de responsabilidad social. • En los procesos de regionalización: • La contextualización de los programas para que sean pertinentes. • Entender las diferencias de cada región, dejar de verlas como un todo. • El reconocimiento regional de la importancia de la oferta con calidad para generar permanencia. • Entender las deficiencias de la Educación Media y propuesta de programas para fortalecer las competencias al ingreso. • El apoyo de las autoridades locales, para lograr mayor financiamiento por parte del gobierno local. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Atomizar las de estrategias y la falta de articulación entre las acciones. • Las Falencias en la sistematización, evaluación y socialización de las estrategias y resultados. • No todos los docentes tienen la sensibilidad por el tema de la permanencia, es especialmente difícil cuando hay alrededor de 1.500 docentes vinculados más los de cátedra. Para ellos los procesos de sensibilización permanente son claves. • En los procesos de regionalización: • Dificultad para mantener los parámetros de calidad de la sede central. • El diseño de programas que no atiendan las necesidades del contexto y las posibilidades laborales de la región. • La demanda de programas que no son pertinentes o no tienen salidas profesionales en el contexto. • No lograr cubrir los cupos, debido al bajo nivel académico de los estudiantes para pasar el examen de ingreso.

7

Componente de Gestión de recursos

Definición

Los estudios muestran que el abandono o la falta de continuidad en el sistema educativo son fenómenos multicausales y, por ello, aunque las dificultades económicas no son el único factor, revisten importancia al momento de diseñar una estrategia sostenida para promover la permanencia.

El Ministerio ha orientado este componente hacia dos líneas de trabajo: la primera relacionada con la asignación de recursos financieros propios de las IES a los programas de fomento a la permanencia, garantizando su continuidad y sostenibilidad en el tiempo; y la segunda línea, a la gestión de recursos económicos con el sector privado o público para el patrocinio de estudiantes en condiciones de vulnerabilidad.

La Agencia de Educación Superior de Medellín-SAPIENCIA, la Secretaría de Educación de Bogotá SED, el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico-ITSA y la Universidad del Norte se caracterizaron por establecer políticas en la asignación de recursos a los programas de apoyo estudiantil bajo un esquema de ejecución funcional. De igual forma, ilustran la estrategia de involucrar al sector productivo u otras entidades por medio de convenios para el apoyo económico a jóvenes vulnerables.

A continuación se presentan en el **cuadro 14** los indicadores de este componente⁴¹:

41 Para mayor información sobre la Convocatoria 2011 se puede consultar el siguiente link: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-272007.html>

Para mayor información sobre la Convocatoria 2013 se puede consultar el siguiente link: 2013: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-318304.html>

Cuadro 14. Indicadores componente de Gestión de recursos

Componente	Indicadores
Gestión de recursos	La institución cuenta con algún tipo de apoyo o convenio con el gobierno territorial (departamento, municipio) para el desarrollo de programas para promover la permanencia y graduación o para reducir la deserción.
	La institución realiza un análisis de costos monetarios de la deserción estudiantil o de ingresos dejados de percibir por dicha problemática.
	La institución ha definido una política que respalda la asignación de recursos a los programas de apoyo a los estudiantes.
	La institución cuenta con recursos financieros propios asignados a los programas de fomento de la permanencia que aseguren su continuidad y sostenibilidad en el tiempo.
	La institución asegura la continuidad de las estrategias mediante recursos propios de vigencias posteriores.
	Los trámites institucionales para ejecutar (aprobar, contratar y pagar) los recursos no son dispendiosos, por el contrario, son expeditos.
	La institución cuenta con una estrategia clara de gestión de recursos con el sector privado para el patrocinio de estudiantes en condiciones de vulnerabilidad.
	La institución cuenta con una política que respalda la estrategia de gestión de recursos con el sector productivo o entidades territoriales.
La institución ha suscrito convenios para recibir recursos externos que se encuentran vigentes para apoyar a estudiantes en condición de vulnerabilidad. y son monitoreados permanentemente.	

Secretarías de educación

Las secretarías de educación generalmente concentran sus esfuerzos en la educación básica y media, mientras que las acciones orientadas hacia la educación superior no son prioritarias.

De acuerdo con lo dispuesto en la ley 30 de 1992, si bien las IES tienen una autonomía para su manejo, existen otras formas desde los gobiernos locales para promover la continuidad de los estudiantes de la educación media en la superior y para mejorar la permanencia en este nivel. Una de las restricciones que las estrategias que algunos entes territoriales han enfrentado es la disponibilidad de recursos financieros, tanto para financiar los cupos como para el mantenimiento de los estudiantes.

La labor realizada por las ciudades de Bogotá y Medellín, en esta materia, se convierte en un ejemplo para las autoridades territoriales sobre la manera de promover el ingreso y la permanencia de los egresados de la educación media en la superior desde una perspectiva estratégica en torno a la gestión de recursos. En Bogotá la responsabilidad la tiene la una unidad Secretaría de Educación Distrital - SED, mientras que en Medellín se creó y consolidó la Agencia de Educación Superior de Medellín-SAPIENCIA que asume la educación superior como el centro de su gestión.

Las dos experiencias representan un viraje en la prevención de la deserción, pues los recursos ya no solo están dirigidos al acceso, sino también al sostenimiento para lograr la permanencia de jóvenes de escasos recursos con resultados académicos destacados. Así, la estrategia se constituye en un llamado a los estudiantes para que mejoren su desempeño y en un reconocimiento para aquellos que logran destacarse. Las estrategias en ambas entidades territoriales se articulan con apuestas de desarrollo de mediano plazo de las ciudades que se respaldan en la consolidación de capital y talento humano.

7.1. Agencia de Educación Superior de Medellín-Sapiencia

“No es simplemente dar recursos, es brindar experiencias”

7.1.1. Antecedentes

La Agencia de Educación Superior de SAPIENCIA surgió como resultado de un trabajo colectivo que tuvo lugar entre 2011 y 2012 en la ciudad de Medellín y que buscó potenciar las experiencias de las tres Instituciones de Educación Superior municipales: Instituto Tecnológico Metropolitano, Colegio Mayor de Antioquia y el Pascual Bravo.

En el marco de esta iniciativa se trabajaron mesas académicas, administrativas y jurídicas que tuvieron como objetivo inicial construir una gran universidad tecnológica metropolitana. Si bien finalmente se decidió mantener las tres instituciones, estas actividades sirvieron para realizar ejercicios de transferencia de conocimiento e identificar la necesidad de elegir un rector o un aliado estratégico interno.

De esta forma, se creó una agencia que si bien no tiene injerencia directa en la autonomía de la IES, si las articula en torno a la gestión una política pública orientada a fortalecer y mejorar el sistema de educación superior en Medellín y a articularlo con otras estructuras y entidades municipales relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación, como son la Ruta N y el Parque del Emprendimiento.

La generación de esta instancia en 2008 coincide también con cambios administrativos alineados a un nuevo concepto de administración enfocado al servicio y cercanía con la sociedad, en el que la destinación de fondos propios de la ciudad para promover el acceso y la permanencia en la educación superior se ha constituido en una apuesta colectiva. El contexto de esta decisión es un proyecto de ciudad que se ha gestado en las últimas cinco administraciones, cuya prioridad ha sido la educación como motor para el cambio social.

“Tener egresados por tener egresados no es garantía de transformación de la sociedad, estamos convencidos de que el único mecanismo válido para transformar la sociedad es la educación basada en la responsabilidad social, equidad e inclusión”.

José Mario Calle. Subdirector SAPIENCIA.

SAPIENCIA es una agencia satélite y autónoma que tiene a cargo la orientación de políticas y gestión de recursos para el fortalecimiento del sistema público de educación superior en Medellín, también es la encargada de administrar fondos y garantizar recursos. Es una unidad administrativa especial del orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio, adscrita a la Secretaría Vice-Alcaldía de Educación, Cultura, Participación, Recreación y Deporte⁴².

Esta instancia local que piensa la política municipal de educación superior ha enfocado esfuerzos en estrategias para promover el acceso a las IES de los estudiantes de escasos recursos. Para ello, administra fondos municipales y presta servicios complementarios. Entre sus funciones está también establecer los parámetros técnicos para la asignación de los recursos del sistema; asegurar la gestión eficiente, transparente y óptima de los recursos públicos y promover la oferta especializada, coordinada y complementaria de las instituciones públicas intervinientes.

7.1.2. Descripción general de la experiencia

Durante muchos años, las modalidades para el financiamiento de la educación superior se concentraban en becas y créditos, pero las primeras tenían una cobertura escasa y las segundas no gozaban de gran aceptación entre los estudiantes y sus familias.

“Hace unos años el Municipio destinó tres mil millones de pesos de recursos propios para complementar los recursos nacionales destinados al crédito educativo ofertado por el ICETEX. Sin embargo, estos recursos no fueron utilizados, ni siquiera se agotaron los nacionales. Se encontró que los estudiantes no utilizaban este medio pues ellos y sus familias tenían cierta aversión ante el riesgo del endeudamiento. En ese sentido la modalidad de los fondos surgió a raíz de esta situación, la necesidad de ofrecer alternativas realmente efectivas y pertinentes que contribuyeran al acceso y permanencia de los jóvenes a la educación superior”.

José María Calle. Subdirector de SAPIENCIA.

42 SAPIENCIA. Sapiencia. [formato html]. Disponible en Internet en: <http://www.sapiencia.gov.co/index.php/sobre-nosotros/sapiencia>. Fecha de consulta: 20 de agosto de 2014.

El modelo de fondos que comenzó a funcionar en Medellín en 2005 y que ahora está bajo la dirección de SAPIENCIA, se caracteriza principalmente por tres elementos. Primero, se introduce la figura de la condonación, esto es, si los beneficiarios cumplen con ciertos requisitos, su deuda queda saldada. Segundo, los fondos no están dirigidos solamente a cubrir la matrícula sino también el sostenimiento de los estudiantes. Tercero, tiene un componente de responsabilidad, esto es, una de las condiciones para condonar la deuda es el trabajo social con la comunidad en la que vive el estudiante beneficiario o la institución a la que pertenece, dependiendo del fondo. De esta forma el proceso no se limita a una transacción económica, sino que tiene un componente social y cultural que se considera está íntimamente ligado a la educación y que promueve una ciudadanía comprometida su contexto.

“Con los créditos se pensaba solo en términos de dinero, como si estas estrategias fueran parte de un sistema financiero. La inversión que hace la comunidad o la institución en la educación de uno de sus estudiantes debe ser retribuida como principio de corresponsabilidad”.

Juan David Cardona. Líder de fondos de SAPIENCIA.

Es importante aclarar que los habitantes de la ciudad de Medellín, pueden aplicar y acceder a ambos créditos simultáneamente, uno puede cubrir la matrícula mientras el otro el sostenimiento. Si bien SAPIENCIA tiene como ejes centrales a las tres IES municipales, la oferta educativa a la que pueden aplicar los aspirantes no se reduce a éstas.

“Tenemos clara la orientación socio académica que queremos para SAPIENCIA, así en ese orden, primero lo social pues el segundo es consecuencia del primero. La garantía de permanencia es que puedan acceder y segundo, que puedan encontrar en la educación un motivo para transformar sus vida, la de su familia y la de la ciudad”.

José María Calle. Subdirector de SAPIENCIA.

Presupuesto participativo⁴³

El acuerdo Municipal N°43 de 2007 creó e institucionalizó en Medellín la modalidad de planeación local y de presupuesto participativo. Esta figura permite a cada comuna la construcción y aplicación de planes de desarrollo local y, ante todo, decidir sobre la inversión del monto de presupuesto participativo asignado por el Departamento Administrativo de Planeación.

43 SAPIENCIA. Sapiencia. [formato html]. Disponible en Internet en: <http://www.sapiencia.gov.co/index.php/programas-institucionales/fondos-para-el-acceso-a-la-educacion-superior/fondo-camino-a-la-educacion-superior>. Fecha de consulta 21 de noviembre de 2014

Una iniciativa en la Comuna Uno de Medellín que introdujo la posibilidad de condonar el crédito por medio del rendimiento académico, graduación y servicio social se convirtió en un hito para la historia de los fondos y el presupuesto participativo. Si bien comenzó en esta localidad, tuvo tanta acogida que las demás quisieron implementarlo y fue así como se creó el Fondo Camino a la Educación Superior de Presupuesto Participativo.

Este fondo otorga créditos de hasta cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes por semestre, para la financiación de una parte o la totalidad de estudios de pregrado para programas debidamente registrados en el Sistema Nacional de Información-SNIES en niveles de técnico profesional, tecnológicos y universitarios. El crédito es condonable en su totalidad si se cumplen dos condiciones: la culminación del programa de estudios elegido y la prestación de un mínimo de 80 horas por semestre de servicio social comunitario con una organización de la comuna a la cual pertenece el beneficiario. Si estas dos condiciones no se cumplen, el crédito debe ser reembolsado al finalizar los estudios o en el momento en el que el beneficiario se retira.

El Fondo representa un impacto en los imaginarios sociales y culturales de la ciudad, pues es la misma comunidad que decide dar prioridad a la educación superior y puede encontrar beneficiarios entre sus familiares y vecinos.

“Ayudar a los demás es muy satisfactorio, además del trabajo que debo realizar, también participo de forma voluntaria en la socialización de este tipo de oportunidades con los jóvenes de mi comuna a través de la Junta de Acción Local. Yo quiero que ellos también tengan la oportunidad de beneficiarse de las posibilidades y los recursos que yo recibí. Uno de los grandes aprendizajes que me queda es que el factor económico no es ningún impedimento para lograr lo que uno quiere”.

Sara López. Estudiante de Administración de Empresas, beneficiaria del Fondo Presupuesto Participativo - SAPIENCIA.

Fondo de Educación Superior de Medellín-EPM⁴⁴

El Fondo se creó mediante el decreto 034 de 2008 que dispuso los excedentes de EPM para financiar la educación superior; esta decisión fue de Medellín, como socio de EPM. En 2013, con la fusión de Millicom y UNE (parte de EPM), se generó un excedente de 1.4 billones de pesos, de los cuales 400 mil millones fueron destinados única y exclusivamente a la educación superior.

Actualmente, el fondo es administrado por SAPIENCIA y operado por Comfama e ICETEX. Tiene como objetivo ofrecer oportunidades de acceso y permanencia a la educación superior, a

44 Fondo EPM. Fondo EPM [Formato html] Disponible en Internet <http://www.fondoepm.com/Conexion/Default.aspx> Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2014.

estudiantes de escasos recursos otorgando préstamos que son condonables según el rendimiento académico y la prestación de servicios sociales.

Inicialmente, el Fondo ofrecía tres salarios mínimos legales vigentes destinados al pago de matrícula y, en caso de que ésta sobrepasara el valor, el estudiante debía encontrar las formas de subsanar esta diferencia. Las IES comenzaron a interesarse por el proyecto y se logró comprometerlas con la destinación de cupos en cada uno de sus programas para jóvenes beneficiarios y la financiación del valor de la matrícula no cubierto por el Fondo.

Con este tipo de acciones SAPIENCIA ha logrado afianzar la responsabilidad social de los actores públicos y privados de los sectores educativo y productivo que tienen injerencia en la construcción de territorio. Actualmente, 45 IES del Valle de Aburrá están aliadas al Fondo EPM.

“Cuando pienso en los recursos públicos que han sido invertidos en mi educación me doy cuenta de la responsabilidad social que esto significa y que implica un gran compromiso con mi ciudad”.

Estefanía Restrepo. Estudiante de Arquitectura y beneficiaria de la Beca Mejores Bachilleres y del Fondo EPM - SAPIENCIA.

7.1.3. Desarrollo e implementación

Para el funcionamiento de los fondos se establecieron alianzas con otras entidades para la operación y el manejo de los recursos, lo que evita reprocesos y mejora la eficiencia.

Para la operación se firmó en 2008 un convenio con vigencia hasta 2017 con la Caja de Compensación COMFAMA que dispone una amplia infraestructura y múltiples sedes que facilitan los trámites a los beneficiarios. El papel de COMFAMA es muy importante ya que es responsable de la administración y del control de los créditos otorgados y particularmente del reporte de los desembolsos. Gracias a su experiencia como Caja de Compensación, se encarga también del seguimiento de los beneficiarios a través del contacto directo con las IES y del acercamiento a las familias de los beneficiarios. De esta manera, se dispone de la perspectiva de la IES y del estudiante y su familia y se puede desempeñar una mejor labor para evitar la deserción.

Mientras COMFAMA se encarga de la operación, por medio de licitación pública se contrata una fiducia para el manejo de los recursos. El portafolio de estos fondos tiene unas condiciones de inversión que aseguran su sostenibilidad, ya que se busca, más que rentabilidad, seguridad de los recursos.

En las convocatorias los criterios de selección priorizan a los estudiantes de estratos 1, 2 y 3, con mejores puntajes de ICFES, a aquellos que eligen programas técnicos y tecnológicos y a quienes escogen programas relacionados con los clúster de la ciudad. De esta forma, los estudiantes tienen la libertad de escoger los programas e IES que más les interesan a la vez que se privilegia a quienes estudian programas relacionados con las apuestas productivas del municipio.

SAPIENCIA está conformada por un equipo interdisciplinario que entre sus múltiples funciones incluye la difusión y socialización de las posibilidades que tienen los jóvenes en Medellín para ingresar a la educación superior y graduarse, además de prestar asesoría a los aspirantes, beneficiarios y a sus familias.

Un ejemplo de la gestión que realizan es el apalancamiento en los procesos para definir los recursos del presupuesto participativo, allí intervienen para guiar a aquellas comunas interesadas en invertir en educación superior. Prestan apoyo desde la priorización, hasta el establecimiento de la ruta de acción. De esta forma la importancia de este tema se consolida en las agendas locales.

“Es necesario encontrar en la educación un motivo para transformar la vida de un estudiante y su familia”.

Sergio Roldán. Director de SAPIENCIA.

SAPIENCIA realiza un seguimiento semestral y constante a los beneficiarios, tanto de forma directa como a través de las IES para asegurar que se cumplen los requisitos para renovar los beneficios y que los estudiantes gozan de una atención integral para otros factores que inciden en su permanencia. Se ha encontrado que es necesario configurar sistemas de seguimiento y evaluación con miras a establecer un sistema de calidad que cobije también a los beneficiarios una vez se gradúen y así monitorear sus condiciones laborales.

7.1.4. Resultados

- ▶ Un resultado notable es el cambio de paradigma cultural respecto al papel de los diferentes actores que permiten el acceso y permanencia de los jóvenes de la ciudad a la educación superior. Se ha pasado de un enfoque asistencialista y paternalista del Estado a la promoción de la autogestión y la corresponsabilidad.

“Ha sido clave el enfoque de este modelo de intervención caracterizado por el servicio social. La idea de que es necesario revertir en la sociedad lo ganado, implica un cambio de paradigma que ya comienza a evidenciarse. El tema de permanencia debe abordarse de acuerdo a niveles de bienestar, no en términos de cifras”.

Sergio Roldán. Director de SAPIENCIA.

- ▶ El requisito del trabajo social para lograr la condonación de la deuda es un claro mensaje de la filosofía subyacente a estas iniciativas: formación de una conciencia de la responsabilidad social que tienen los diferentes miembros de la comunidad en la transformación de la ciudad. Las nuevas posibilidades de acceso y permanencia en la

educación superior ofrecidas a las poblaciones más vulnerables, constituyen un paso importante en la disminución de las brechas sociales y económicas en Medellín.

- ▶ El impulso al trabajo social que deben cumplir los estudiantes, como forma de retribuir a la sociedad la inversión que se hace en ellos y de vincularse como ciudadanos activos en la construcción de ciudad. La experiencia de ser beneficiarios, además, los ha empoderado y los impulsa a ubicar nuevas oportunidades de desarrollo profesional y social.
- ▶ Medellín, una ciudad históricamente atravesada por graves problemas sociales, le ha apostado en las últimas administraciones a la educación como medio para lograr la transformación social. En este proceso, entre otros factores, gracias a los recursos gestionados a través de los fondos, se ha cambiado el imaginario de los jóvenes de la ciudad, se han abiertos nuevas oportunidades para acceder a la educación superior. Esto hace que no solo la ciudad sea en efecto más equitativa e incluyente, sino que sus habitantes así lo perciban.
- ▶ El componente de la condonación es una apuesta directa a ofrecer todas las oportunidades posibles al estudiante para que ingrese y permanezca en el sistema de Educación Superior. Debido a la autonomía institucional establecida en la ley 30, las secretarías o el Ministerio no pueden incidir directamente en las estrategias de permanencia, pero por medio de recursos accesibles, se logra una gran contribución.
- ▶ La inclusión del mantenimiento en la inversión de los recursos da cuenta de un reconocimiento de la realidad del contexto social, en el cual requerimientos cotidianos como el desplazamiento y la alimentación pueden tener una gran incidencia en la permanencia de los jóvenes.

“Hay casos en los que tener ganas no es suficiente y los fondos nos dan ese ‘empujoncito’. En mi caso esta experiencia no solo ha significado un crecimiento profesional sino también personal: he aprendido que las cosas no llegan solas. El 90% de lo que pasa en la vida es actitud, las oportunidades existen, lo que pasa de ahí en adelante, si se aprovecha o no, depende de uno”.

Natali Berrío. Estudiante de Derecho y beneficiaria del Fondo presupuesto participativo - SAPIENCIA.

- ▶ Una Ciudad más inclusiva: las poblaciones vulnerables de la ciudad tienen ahora posibilidades de acceso y permanencia en educación superior, lo cual se convierte en un importante paso para la disminución de las brechas sociales y económicas de Medellín.

“Las cifras respaldan una gestión social, una serie de estrategias articuladas que apuntan a crear unas condiciones de equidad más reales”.

José Mario Calle. Subdirector de SAPIENCIA.

- ▶ Con el Fondo EPM también se ha logrado incentivar y fortalecer la corresponsabilidad de las IES privadas, para que contribuyan también al acceso y permanencia de los estudiantes en condición de vulnerabilidad.
- ▶ La gobernación decidió replicar estos programas a nivel regional, pues la capacidad económica y las normativas que rigen los fondos municipales no permiten cubrir a más población. De esta forma las oportunidades de acceso y permanencia se han logrado ampliar.

“Cuando pienso en los recursos públicos que han sido invertidos en mi educación me doy cuenta de la responsabilidad social que esto significa y que implica un gran compromiso con mi ciudad”.

Estefanía Restrepo. Estudiante de Arquitectura, beneficiaria de la beca mejores bachilleres y del Fondo EPM - SAPIENCIA.

7.1.5. Sostenibilidad

Es clara la necesidad de gestionar recursos adicionales a los municipales, para lo cual es necesario establecer alianzas con el sector público a otros niveles como departamentales y nacionales, así como con el sector productivo. Solo de esta forma se pueden alcanzar los planes de expansión y crecimiento deseados. La obtención de nuevos recursos tiene limitaciones legales y normativas, en ese sentido, se tiene contemplado ampliar las alianzas con otros sectores como el privado.

Para lograr más y nuevos aliados, se han puesto en marcha campañas de difusión sobre la oferta que tiene SAPIENCIA a través de diferentes medios de comunicación, así como directamente con colegios y con la feria que organizan: Exposapiencia.

SAPIENCIA es aún una organización muy nueva con grandes expectativas de crecimiento y en ese sentido tiene importantes retos de sostenibilidad por delante.

“Actualmente estamos realizando un ejercicio interno de reajuste de cargas, así como la misión, visión y objetivos. Nos dimos cuenta que no podemos quedarnos con los recursos municipales, que si bien son generosos, no alcanzan. Todavía hay una gran cantidad de chicos que no puede absorber el sistema. En ese sentido necesitamos mayor autonomía para buscar recursos en todo el mundo, no solo recursos financieros, sino de todo tipo: informáticos, tecnológicos, que puedan ser transferibles directamente a las IES”.

José Mario Calle. Subdirector de SAPIENCIA.

El mayor reto de sostenibilidad es el constante aumento de la demanda de educación superior lo que implica anticiparse en respuestas, no solo con recursos sino también en infraestructura para la atención y operación.

El deseo de lograr una mayor cobertura se ve limitado por restricciones legales pues los recursos que administran solo pueden ser invertidos en la población del municipio, sin tener en cuenta condiciones especiales del contexto como el concepto de área metropolitana o región. Esto supone un esfuerzo de diseñar alternativas y estrategias articuladas con otros municipios de la región.

La estrategia de ampliación de cobertura requiere no solo contar con más recursos sino con una infraestructura y una oferta académica para atender la demanda creciente. En ese sentido, se está desarrollando un gran proyecto que consiste en un sistema de ciudades universitarias en la ciudad.

7.1.6. Lecciones aprendidas

- ▶ Tener aliados expertos en temas puntuales y complementarios como ICETEX o Colfuturo.
- ▶ Crear un aprendizaje horizontal entre los fondos, cruzar información, revisarla y modificarla para evitar reprocesos.
- ▶ No solo invertir en acceso sino también en permanencia, esto es en recursos para el sostenimiento.
- ▶ Es necesario contar con un equipo de trabajo que tenga continuidad y cuya labor esté respaldada por una política pública asociada al desarrollo del capital y talento humano territorial.
- ▶ La articulación con las IES es fundamental para potenciar los recursos existentes, para dar a conocer el programa entre los estudiantes, para orientarlos en torno a las ofertas educativas más pertinentes para articular las acciones de promoción de la permanencia y para coordinar las acciones para el servicio social para condonar el crédito.
- ▶ Uno de los éxitos de SAPIENCIA es que fue un modelo construido a la medida de Medellín, en ese sentido una lección aprendida es que no es posible trasladar modelos si no se contextualizan.

7.1.7. Factores de éxito

- ▶ La gestión de los recursos de los fondos manejados por SAPIENCIA se enmarca en la construcción de un proyecto de ciudad en el cual la educación es una prioridad.
- ▶ La continuidad de una política educativa orientada a favorecer el paso de los estudiantes de la educación media a la superior en las últimas cinco administraciones.

- ▶ La autonomía administrativa de SAPIENCIA permite una gestión más transparente y eficaz.

“La autonomía de SAPIENCIA ha sido clave para garantizar una gestión transparente. En ese sentido, realmente nuestro único interés es que los chicos se beneficien y para lograrlo tenemos que administrar los recursos lo mejor posible”.

Juan David Cardona. Líder de Fondos de SAPIENCIA.

- ▶ Alianzas con otras instancias como ICETEX para administrar recursos o Colfuturo para evaluar la pertinencia y calidad. De esta manera se agilizan los procesos, son más transparentes y se evitan ineficiencias.
- ▶ La inclusión de recursos para el sostenimiento ayuda a fortalecer la permanencia en la medida que alivia otros factores de orden cotidiano que inciden en la deserción como transporte, materiales y alimentación.
- ▶ La puesta en marcha de campañas para promover la priorización de los recursos de presupuesto participativo en educación superior, asesoría acompañamiento y socialización con la Junta de Acción Local.
- ▶ El trabajo social para la condonación de la deuda fortalece los procesos de construcción de ciudadanía, caracterizados por el fomento a la corresponsabilidad social, que se vienen gestando hace unos años en Medellín.

7.2. Secretaría de Educación de Bogotá

“Estudiar no es un acto de consumir ideas, sino de crearlas y recrearlas”.

Paulo Freire

7.2.1. Antecedentes

La Secretaría de Educación del Distrito fue creada por medio del acuerdo 26 del 23 de mayo de 1955 del Concejo de Bogotá y fue reestructurada con el decreto 330 de 2008. La Secretaría es el “organismo del sector central y cabeza del sector educativo que tiene por objeto orientar y liderar la formulación y ejecución de políticas, planes y programas para garantizar el derecho a la educación y asegurar a la población el acceso al conocimiento y la formación integral”.

Entre sus funciones relacionadas con la educación superior está la coordinación del Fondo de Financiamiento para la Educación Superior, así como la gestión de otras acciones que promuevan el acceso y permanencia de los estudiantes, a partir de la definición de mecanismos y condiciones de acceso a los subsidios y créditos educativos, teniendo en cuenta las disposiciones legales vigentes.

En las últimas administraciones, los Planes de Desarrollo del Distrito Capital han establecido una serie de estrategias dirigidas al mejoramiento de la educación media y de las oportunidades de acceso a la educación superior⁴⁵.

En el Plan Sectorial de Educación 2004–2008 se estableció un programa de acceso y permanencia, y se implementó un plan piloto de subsidios condicionados. Asimismo, en el plan de Desarrollo 2012-2016 se planteó la meta de 30.000 nuevos cupos en educación distrital superior universitaria o tecnológica para estudiantes de estratos 1, 2 y 3⁴⁶.

Para lograr este propósito, se diseñaron varias alternativas que garantizaran el acceso y permanencia de los estudiantes candidatos a ocupar estos cupos. La Secretaría suscribió convenios con el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior- FODESEP y la Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo-ÁPICE para implementar las estrategias.

“Los recursos son insuficientes para lograr la cobertura deseada. A medida que se han implementado los fondos, si bien somos abiertos a que entren todos los muchachos, no deben ingresar a cualquier universidad.”

Carlos Tejada. Coordinador del componente de accesos a la educación superior
- Secretaría de Educación de Bogotá.

Los diferentes actores de ambas estrategias comparten la visión sobre la importancia de la permanencia para el desarrollo local, pero también para la consecución del proyecto de vida del estudiante y su familia.

“Ofrecer un crédito o un subsidio es darle la oportunidad a los jóvenes para que se dediquen a estudiar. Un chico que se gradúa es un éxito para la Institución, un éxito para la Secretaría y sobre todo para el estudiante y su familia, que además tendrá un impacto positivo en la calidad de vida de ellos”

Eulalia Jiménez Rodríguez. Gerente General del FODESEP.

45 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BOGOTÁ. Disponible en Internet en: <http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/Temas%20estrategicos/Documentos/Media%20Fortalecida.pdf>. Fecha de consulta: 18 de diciembre de 2014.

46 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Programa de Desarrollo 2012 – 2016. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: http://www.canalcapital.gov.co/images/planeacion_pdf/Plan-de-Desarrollo-2012-2016.pdf. Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2015.

7.2.2. Descripción general de la experiencia

FODESEP

El Fondo de Desarrollo de la Educación Superior-FODESEP fue creado por medio de la ley 30 de 1992 y reglamentado por el decreto 2905 del 31 de diciembre de 1994, con el fin de “financiar y promover proyectos y programas que beneficien a las IES tanto públicas como privadas, que se afilien al mismo, en su condición de aportantes y gestoras. Como entidad de economía mixta, cuenta con la participación del Estado, representado por el Ministerio, y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior-ICETEX⁴⁷.”

FODESEP ofrece servicios de financiamiento y cofinanciamiento a los proyectos de las instituciones que contribuyan a su desarrollo y a la calidad de la educación ofertada. Por otra parte, es una estrategia inclusiva en la medida que atiende las IES públicas y privadas⁴⁸.

En 2005, FODESEP trabajó de la mano con la Secretaría para el desarrollo de Plan Sectorial, momento en el que surgió la inquietud compartida de ofrecer una alternativa financiera para el ingreso y permanencia de los jóvenes a la educación superior distinta de los créditos blandos o condonables. A raíz de estas indagaciones se decidió implementar un diseño propio: un subsidio condicionado a todos aquellos jóvenes que quisieran estudiar programas técnicos y tecnológicos.

El siguiente paso fue implementar una prueba piloto cuyos aciertos y desaciertos servirían para evaluar su pertinencia y así establecer acciones de mejoramiento, si fuera necesario. Esta etapa de pilotaje tuvo lugar en 2006 y se implementó en 187 beneficiarios de la localidad de Suba con 11 IES participantes.

La evaluación de impacto, desarrollada por la Universidad de los Andes, permitió corroborar la pertinencia y eficacia de la estrategia evidenciada en el desempeño académico de los beneficiarios y en la tasa de retorno obtenida. El estudio planteó una serie de sugerencias para mejorar la implementación y obtener mejores resultados.

En tal sentido, se decidió incluir recursos para el sostenimiento pues se encontró que uno de los factores de mayor incidencia entre esta población era el económico. También se encontraron factores como la deficiencia de los estudiantes en sus competencias de lectoescritura y la dificultad para elegir los programas adecuados.

Si bien el foco de del proyecto era el asunto financiero, FODESEP y la Secretaría coincidieron en la perspectiva de no descuidar otros elementos que intervienen en la permanencia y, por

47 FODESEP. Presentación. [Formato HTML]. Disponible en Internet en: <http://www.fodesep.gov.co/site5/index.php/fodesep/qs>. Fecha de consulta: 18 de diciembre de 2014.

48 Con los recursos provenientes de FODESEP, las IES pueden invertir en infraestructura, capacitar a sus empleados, especialmente a docentes. Al ser una economía solidaria, los beneficios de las inversiones y rendimientos se distribuyen entre las IES adscritas.

tanto, en la necesidad de exigir unas condiciones mínimas verificables a las IES participantes. De esta forma, se incluyeron modificaciones relacionadas con el hecho de que éstas debían contar con programas para prevenir la deserción, con resultados de pruebas SABER PRO superiores al promedio, con sistemas de información y prácticas o pasantías en sus programas. Con lo anterior se evidencia la intención de garantizar permanencia, calidad y vinculación laboral posterior del estudiante para asegurar de alguna forma un mejoramiento en su calidad de vida.

Además de estos asuntos puntuales, lo encontrado en esta evaluación de impacto determinó un giro en la forma de abordar el tema, se pasó de un enfoque paternalista a uno que exigía corresponsabilidad de todos los actores involucrados, incluyendo a los estudiantes y a las IES.

Fue así como se construyó la actual estrategia, cuyo propósito es facilitar las condiciones de acceso y permanencia a estudiantes egresados de colegios públicos de Bogotá de estratos socioeconómicos bajos, que tienen interés por programas técnicos y tecnológicos.

ÁPICE⁴⁹

ÁPICE ofrece una amplia gama de servicios que van desde la administración de programas de crédito educativo en todas sus etapas, el diseño de programas, políticas, ejecución de estrategias hasta el cobro de cartera. En el caso del proyecto con la Secretaría, administra uno de los fondos de promoción de la educación superior de la entidad.

Gracias a la amplia experiencia adquirida en el tema de crédito educativo, ÁPICE cuenta con conocimiento de los factores críticos que intervienen en la implementación de fondos, como son la selección de los beneficiarios y de las IES participantes, así como el seguimiento a los procesos.

En 2009 se firmó un convenio entre ÁPICE y la Secretaría con el fin de aprovechar recursos, propios y de la banca internacional, por más de siete mil millones para invertir en el financiamiento de la educación, lo que dio lugar al programa denominado Banco de Cupos. Su propósito fue brindar créditos educativos sin intereses para el acceso a la educación superior mediante la financiación del 100% de la matrícula en programas técnicos profesionales y tecnológicos.

En 2010 se convocó la Alianza para la Educación con el objeto de facilitar el acceso a la educación superior a población vulnerable mediante la oferta de programas utilizando la infraestructura de los colegios públicos mediante convenios.

Esta iniciativa fue objeto de una evaluación que evidenció que el hecho de que las clases no fueran impartidas en las instalaciones de una universidad tuvo un efecto en el imaginario de los estudiantes pues no sentían que cursaban un programa de educación superior. También se concluyó que acciones de este tipo requieren de estudios previos de factibilidad, así como la unificación de criterios, orientaciones e información y la definición de los procesos y trámites.

⁴⁹ ÁPICE es una organización sin ánimo de lucro, creada hace 45 años. Su objetivo social es unir los esfuerzos para ofrecer oportunidades a los jóvenes interesados en ingresar y graduarse en la educación superior y así contribuir al desarrollo nacional, local y personal. Cuenta con entidades aliadas de crédito educativo, cooperativas, entidades financieras, fundaciones e IES.

“Desde la perspectiva de entidades de financiación, el ciclo completo de un estudiante debe ser su ingreso, permanencia y culminación, incluyendo el pago de la deuda. No cumplir con esto representa una carga emocional.”

Jorge Téllez. Director de ÁPICE.

7.2.3. Desarrollo e implementación

La Secretaría de Educación de Bogotá, además de los fondos ÁPICE y FODESEP, también cuenta con otros operados por el ICETEX, como es el de Mejores Bachilleres y Fondo para Víctimas del Conflicto Armado. Sin embargo, el ejercicio de documentación para esta publicación se centra en las dos primeras que funcionan de manera particular y que se destacan por el énfasis que hacen en los programas técnicos y tecnológicos, como respuesta a las necesidades y demanda del sector productivo del país.

Los requisitos para acceder a ambas estrategias son similares. Están entre otros: ser egresado de un colegio público de Bogotá, demostrar como domicilio esta ciudad, estar en el Sisbén 1 o 2 y haber presentado las pruebas Saber 11 (no se orienta a los mejores bachilleres pero si los puntajes más altos son considerados en la selección). Los estudiantes pueden escoger programas ofrecidos por las IES con las que se tiene convenio, siempre y cuando cuenten con un registro calificado vigente, siendo privilegiados quienes seleccionan los de alta calidad.

FODESEP

En este fondo el papel de la Secretaría está centrado en el relacionamiento con los estudiantes: difundir la estrategia, convocar y seleccionar a los beneficiarios. Igualmente, aprobar los pagos relacionados con matrículas y sostenimiento, y dar seguimiento a los estudiantes.

Por su parte, FODESEP se encarga de las IES: convocar a las que participarán, verificar el cumplimiento de los requisitos, desembolsar los recursos de matrículas y sostenimiento, realizar seguimiento e informes del proceso.

Finalmente, las IES participantes se comprometen a cofinanciar las matrículas, dar seguimiento detallado a los beneficiarios para generar alertas relacionadas con la deserción y ofrecer acompañamiento a los estudiantes.

Este proyecto inició en 2006 con una prueba piloto, de la que quedaron las siguientes recomendaciones:

- ▶ Las IES seleccionadas deben contar con programas para reducir la deserción y con un seguimiento riguroso a los beneficiarios pues además de las características de la población, que los hace más vulnerables a abandonar los estudios, se suma el hecho

de que los programas técnicos y tecnológicos tienen niveles de deserción aún más altos que los profesionales.

- Se requiere adelantar cursos de nivelación para los beneficiarios con niveles bajos de desempeño.

En ese sentido, la Secretaría, el FODESEP y las IES son conscientes de la responsabilidad para asegurar la permanencia de estos estudiantes. De ahí que se haya puesto en marcha el Programa Mejorar la Calidad de Vida para atender condiciones de vulnerabilidad de los beneficios.

Banco de cupos - ÁPICE

ÁPICE aborda el tema del financiamiento de la educación superior enfocándose en factores identificados desde la perspectiva de los estudiantes y orientados a favorecer el aprovechamiento que éstos pueden hacer de la oportunidad que representa un cupo.

El Programa Banco de Cupos muestra que solamente alrededor del 20% de los inscritos completa el proceso de formalización del compromiso adquirido por el beneficiario y su familia, en el que se requiere de un codeudor que puede ser del grupo familiar y al que no se le exigen ingresos altos.

Como respuesta a esta situación, ÁPICE diseñó un programa complementario a las ayudas financieras denominado “Sígueme”, el cual realiza acompañamiento a los estudiantes de forma transversal. En este programa se realiza la caracterización de los estudiantes que incluye hábitos de estudio, información personal y financiera, si el estudiante es padre o madre, y si el beneficiario trabaja y estudia en la jornada diurna o nocturna.

“El objetivo de cualquier fondo no es girar un cheque. Debe ser el acceso, la permanencia y la culminación de los estudios. Si un estudiante no se gradúa de un programa técnico o tecnológico es un bachiller en el mercado laboral, lo cual será un impedimento para vincularse al sector productivo que tiene cada vez más exigencias”.

Catalina Olaya. Coordinadora de ÁPICE.

ÁPICE exige a las IES un reporte a la mitad del semestre de la asistencia de los beneficiarios así como la vinculación de los estudiantes en otro tipo de actividades como cursos de inglés y pasantías. Adicionalmente, se atienden las inquietudes de los estudiantes y se desarrollan sesiones de retroalimentación con las IES. ÁPICE también hace uso de diferentes medios para contactar al beneficiario como redes sociales, correo y teléfonos.

“Los estudiantes se sienten acompañados. No pretendemos reemplazar la responsabilidad de las IES. La atención que reciben de nuestra parte responde a un programa estructurado y a una amplia experiencia institucional. Junto a este seguimiento también se hace una encuesta de percepción entre los beneficiarios para retroalimentar a las IES”.

Jorge Téllez. Director de ÁPICE.

7.2.4. Resultados

- ▶ Las oportunidades de ingreso y permanencia en la educación superior de jóvenes bogotanos de condiciones especialmente vulnerables se han incrementado.
- ▶ Al privilegiar programas técnicos y tecnológicos, se ha atendido un déficit en la demanda puntual de egresados con ese perfil por parte del sector productivo, lo que por lo demás ha aumentado las posibilidades de empleabilidad del joven.
- ▶ Los requisitos que deben cumplir las IES para participar en los convenios se han convertido en factores que promueven el mejoramiento y la calidad.
- ▶ Los recursos obtenidos por las IES han servido en algunos casos como capital semilla para proyectos como desarrollo de software para la permanencia e infraestructura que apunta fortalecer el bienestar.
- ▶ La Secretaría ha logrado eficiencia en la asignación de los recursos y seguimiento a los beneficiarios gracias al esquema de convenios con las entidades que operan los fondos.

7.2.5. Sostenibilidad

Los fondos surgen en el marco de una política de acceso a la educación superior, que se articula con las acciones para el fortalecimiento de la educación media y la promoción de la continuidad educativa.

La continuidad de los fondos ha implicado un ejercicio de negociación importante de la Secretaría de Educación con su homóloga de Hacienda y con el mismo Concejo de la ciudad para lograr la asignación de importantes recursos propios al tema.

Un factor clave en la sostenibilidad de los fondos ha sido la existencia de las alianzas con los operadores y con las IES, que perciben los requisitos como señales de calidad para su oferta.

Desde otro punto de vista, las acciones del FODESEP para asegurar el cumplimiento de los requerimientos y condiciones que se exigen para la vinculación de las IES al proyecto así como

aquellas relacionadas con el seguimiento posterior a los estudiantes, han generado un mejor nivel en las IES y un interés de continuar participando.

“Existe un interés entre las diferentes partes por lograr el impacto esperado. En el caso de FODESEP podemos decir que nos sentamos mensualmente con la Secretaría para revisar qué mejorar y qué cambiar. Asimismo nos reunimos con las IES y las visitamos para asegurarnos que cumplen con las condiciones y con sus responsabilidades de hacer un seguimiento diario a los estudiantes”.

Eulalia Jiménez. Gerente del FODESEP.

Los buenos resultados y su socialización son claves para lograr la continuidad de las estrategias a lo largo de las diferentes administraciones de la ciudad.

“Es clave el poder de negociación de la entidad para convencer a los distintos actores sobre la necesidad de continuar con estas estrategias. Es necesario relacionarse con el Concejo de la ciudad pues en sus manos está una parte de la asignación de recursos”.

Carlos Tejada. Coordinador del componente de acceso a educación superior de la Secretaría de Educación de Bogotá.

7.2.6. Lecciones aprendidas

Ofrecer recursos para el acceso a la educación superior no es suficiente. Es igualmente necesario asegurar el sostenimiento de los estudiantes para que puedan culminar sus estudios. Dada su situación socioeconómica, si no se atiende este aspecto tienen una gran posibilidad de desertar.

Debido a las características de la población atendida, entre las que se encuentra su movilidad constante, es necesario reforzar el seguimiento por parte de las IES para detectar a tiempo alertas como la inasistencia.

En los casos en que el estudiante no finaliza y se debe proceder al cobro, el proceso jurídico resulta más costoso que los recursos otorgados. Es más fácil apostarle a encontrarlo y reintegrarlo.

La entrega de los subsidios de mantenimiento debe hacerse a los estudiantes, con el fin de fomentar su corresponsabilidad y autonomía. Lo que además evita, en muchos casos, el desvío de los recursos cuando son transferidos a los padres de familia.

En el caso de contar con varios fondos, es conveniente homogenizar los requisitos de acceso para facilitar la administración. En el Secretaría los de ÁPICE y FODESEP son similares, pero en los del ICETEX.

Es estratégico vincular al sector productivo como aliado del proceso, pues se deben visibilizar oportunidades de inserción laboral para los jóvenes con el fin de que éstos se motiven a terminar sus estudios para contar con perfiles más acordes con las demandas del entorno.

7.2.7. Factores de éxito

Ha sido clave en el éxito de los fondos de la Secretaría, la contextualización de las estrategias a las necesidades y condiciones particulares de la población atendida. El hecho de que los requerimientos de ingreso y permanencia sean sencillos y flexibles asegura en gran medida la retención de los estudiantes.

Los estudios previos de factibilidad así como los de impacto son de gran utilidad para el diseño y ajuste de las estrategias. En este caso, ambos operadores, FODESEP y ÁPICE, implementaron procesos piloto que estuvieron acompañados de una juiciosa evaluación de impacto que identificó las dificultades y los aspectos a mejorar, que se tuvieron en cuenta para reformular los fondos. Actuar sin estudios previos ni pilotajes puede conducir a la puesta en marcha de una estrategia inadecuada o con vacíos en la operación.

El seguimiento constante por parte de los operadores a las IES promueve la calidad. Mientras que el dirigido a los beneficiarios fortalece el imaginario del estudiante de estar participando en un proceso serio en el que cuenta con un respaldo permanente.

“El éxito reside en el acompañamiento que se ha hecho a cada chico y a cada IES. Más allá de manejar recursos o pagar una matrícula, FODESEP y su equipo se toma el trabajo de revisar la asistencia y el promedio académico de los beneficiarios y así detectan alertas y generan estrategias. El seguimiento se hace de forma trimestral y con una rigurosa documentación”.

Nancy Vacca. Tesorera de FODESEP.

Privilegiar programas e instituciones con acreditación es un mensaje para los estudiantes y para las IES sobre cuáles son los ejes centrales de una administración. En este caso, son la búsqueda y aseguramiento de la calidad y el impulso a los procesos de mejoramiento continuo.

La sinergia entre la Secretaría y los diferentes operadores, entre los que hay canales de comunicación abiertos y constantes genera unidad de criterios y acción que se ve reflejada en la calidad de la implementación.

Al contrastar la experiencia con los posibles riesgos aparece en un lugar predominante la falta de continuidad de las políticas educativas, con los recursos asignados en correspondencia con ellas. La presencia de actores no gubernamentales actúa como puente entre una administración y la siguiente.

Existe una coherencia entre la filosofía y perspectiva de los tres entes participantes: Secretaría, FODESEP y ÁPICE en la medida que consideran que el asunto de la permanencia y los recursos trasciende las cifras. Esto garantiza la atención integral, la mejor comprensión de la problemática y por lo tanto, acercamientos más pertinentes.

“Una posibilidad de ingresar a la educación superior puede significar a muchos jóvenes la oportunidad de cambiar sus vidas”.

Camilo Fonseca. Profesional financiero – FODESEP- Secretaría de Educación de Bogotá.

7.3. Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico

“Los jóvenes de la educación media deben tener acceso a procesos de articulación con el apoyo económico de las gobernaciones locales”

7.3.1. Antecedentes

El Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico-ITSA es un establecimiento público de educación superior de orden departamental, creado mediante Ley 391 de 1997, adscrito al departamento del Atlántico.

Inició su funcionamiento el 11 de febrero de 2000 en el municipio de Soledad y el 15 de noviembre del mismo año, se vincularon a la vida académica de la entidad 176 estudiantes, matriculados en Telecomunicación, Informática, Electromecánica y Electrónica⁵⁰.

Dentro de sus objetivos misionales, el ITSA busca la formación de personas autónomas, creativas, emprendedoras, éticas, responsables y con una visión sustentable, en un modelo de formación basado en competencias de acuerdo con las necesidades del entorno.

Actualmente, el ITSA está organizado en tres escuelas (Escuela de Procesos Industriales, Escuela de Administración y Gestión y la Escuela de Tecnologías de Información y Comunicación-TIC), con 14 programas técnicos, 13 tecnológicos y 5 profesionales, de los cuales seis de ellos están certificados como de alta calidad. Éstos son: Técnica Profesional en Mantenimiento Electrónico Industrial, Tecnología en Automatización Electrónica Industrial, Técnica Profesional en Mantenimiento de Sistemas Informáticos, Tecnología en Gestión de

50 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SOLEDAD ATLÁNTICO. Historia. [formato html]. Disponible en Internet: <http://www.itsa.edu.co/index.php/instituto/quienes-somos/historia>. Fecha de consulta. 12 de diciembre de 2014.

Sistemas Informáticos, Técnica Profesional en Mantenimiento Electromecánico y Tecnología en Gestión de Sistemas Electromecánicos.

Adicionalmente, ofrece sus programas en los Centros Regionales de Educación Superior-CERES generando oportunidades de desarrollo social y económico a las comunidades. Tiene presencia en Sabanalarga (creado en 2005), Galapa (en 2008), Sabanagrande y Baranoa (en 2010), Luruaco y Suán (en 2013 y en el municipio de Albania (2009) en el departamento de La Guajira.

A los dos años de ser fundado el ITSA, se identificó la necesidad de gestionar recursos con otras entidades para atender a la población matriculada. De allí que en 2004 el ITSA y el ICETEX, con el apoyo del Banco Mundial, ofrecieron el crédito Acces que otorgaba becas del 25% de los costos educativos, así como créditos a largo plazo del 50% con ICETEX y del 25% con el ITSA, para beneficiar a estudiantes de estratos uno y dos. También se creó la beca solidaria FENOSA, con la cual han sido beneficiados 220 estudiantes a lo largo del proceso.

En 2008 se firmó un convenio con la Alcaldía de Barranquilla para que 1.500 estudiantes de décimo y undécimo grado de instituciones educativas de Barranquilla fueran beneficiados con el proyecto de articulación.

En 2009 con la apertura de los CERES y la sede de Barranquilla se incrementó la población estudiantil, tanto de regulares como de aquellos provenientes del proyecto de articulación con la educación media.

A pesar de los esfuerzos realizados, las estrategias de financiación no eran suficientes para evitar los índices de deserción. La preocupación frente a esta realidad llevó a que, en 2009, el ITSA iniciara su proyecto de permanencia, en el marco de su participación en dos convocatorias del Ministerio.

Los años siguientes se evaluaron las estrategias implementadas, se consolidó un equipo de profesionales para el seguimiento y acompañamiento a los estudiantes con el apoyo de los docentes y se formalizaron convenios con el sector productivo y las gobernaciones locales.

7.3.2. Descripción general de la experiencia

El proyecto de permanencia al interior del ITSA inició en el año 2009. Para ese momento la Institución contaba con el Programa de Acompañamiento Integral Permanente-PAIP, con el cual se identificaron tres factores que incidían en la permanencia a partir de los cuales se diseñaron varias estrategias con el fin de disminuir los índices de deserción.

El primer factor identificado fue el económico, para lo cual se realizaron acercamientos con el sector productivo para la búsqueda de incentivos a los estudiantes regulares y el apoyo con las gobernaciones locales para los procesos de articulación.

“El Instituto identificó que por las condiciones económicas de sus estudiantes, los créditos educativos bancarios no eran la principal opción, razón por la cual se realizó el acercamiento con las alcaldías y el sector productivo en busca de recursos económicos para brindar auxilios económicos”.

Emilio Zapata. Rector - Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.

“No solo se debe contar con un acercamiento al sector productivo, es muy importante el compromiso de los directivos en los procesos, y en ese orden de ideas se debe contar con información oportuna para la toma de decisiones en el tiempo adecuado, no se puede dejar el proceso solo, se deben incluir en ese trabajo a los padres de familia”.

Mirla Fernández. Coordinadora de Bienestar Institucional
- Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.

El compromiso de los directivos del ITSA se vio reflejado en las metas fijadas en cuanto a la gestión de recursos frente a las entidades territoriales vinculadas a los procesos de articulación de la educación media con la superior.

Por otra parte, frente a las dificultades académicas se establecieron dos estrategias: las tutorías (acompañamiento con docentes) y las monitorías (estudiantes sobresalientes) en física y matemáticas. Ambas apoyadas en Objetos Virtuales de Aprendizaje-OVAS. De igual forma, se institucionalizó la cátedra de formación profesional para estudiantes de primer ingreso de los programas técnicos.

El equipo del área de Bienestar está conformado por 10 psicólogos, un médico, dos auxiliares de enfermería, un profesor de taekwondo, uno de deporte y una docente de música y teatro. Los psicólogos están organizados por programas y son los encargados de realizar la recepción de las remisiones o formatos que indican la alerta de deserción académica.

“Inicialmente las remisiones se realizaban con un formato en físico, pero con los recursos de Ministerio se mejoró el aplicativo PAIP y los docentes ahora lo hacen en línea, lo cual ha constituido en un avance al generar una comunicación oportuna.”

Isbeiry Granados Ospina. Psicóloga del área de bienestar
- Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.

Las remisiones son recibidas por la psicóloga y a su vez, son distribuidas a los psicólogos de cada una de los programas. Posteriormente, los psicólogos citan a los estudiantes para entablar un diálogo abierto que permita establecer las causas de su inasistencia o bajo rendimiento académico. Si los estudiantes tienen problemas: académicos son remitidos a los monitores y tutores;

económicos se buscan oportunidades de incentivos y son psicosociales se establecen entre dos y seis sesiones de trabajo.

Los docentes, tanto los del proyecto de articulación como los de programas regulares, son determinantes en el proceso de identificar la situación de riesgo de deserción académica. Están comprometidos en la remisión a los estudiantes, apoyan el acompañamiento de los psicólogos en aula y utilizan la herramienta del Programa de Acompañamiento Integral Permanente-PAIP.

“Al principio era incomodo recibir a los psicólogos en las aulas, pero poco a poco se ha visto el fruto de la labor con el cambio de actitud de los estudiantes, así que ahora no se presentan tensiones, de igual forma el acompañamiento de los psicólogos es muy valioso, ya que al inicio de cada cuatrimestre nos explican y capacitan en el uso de la herramienta PAIP, es importante indicar que las remisiones se realizan cuando se han agotado los recursos que uno tiene como docente”.

Ricardo Peña Ruiz. Docente - Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.

El Programa ha brindado a los estudiantes beneficios y alivios económicos por su desempeño académico, cultural, deportivo, así como por las monitorías que algunos llevan a cabo. Vincular a los estudiantes en las distintas opciones ha partido de un reconocimiento de sus condiciones y particularidades. Con los recursos de la segunda convocatoria del Ministerio se adquirió un software para la caracterización de los estudiantes de primer ingreso, información valiosa para minimizar la deserción escolar.

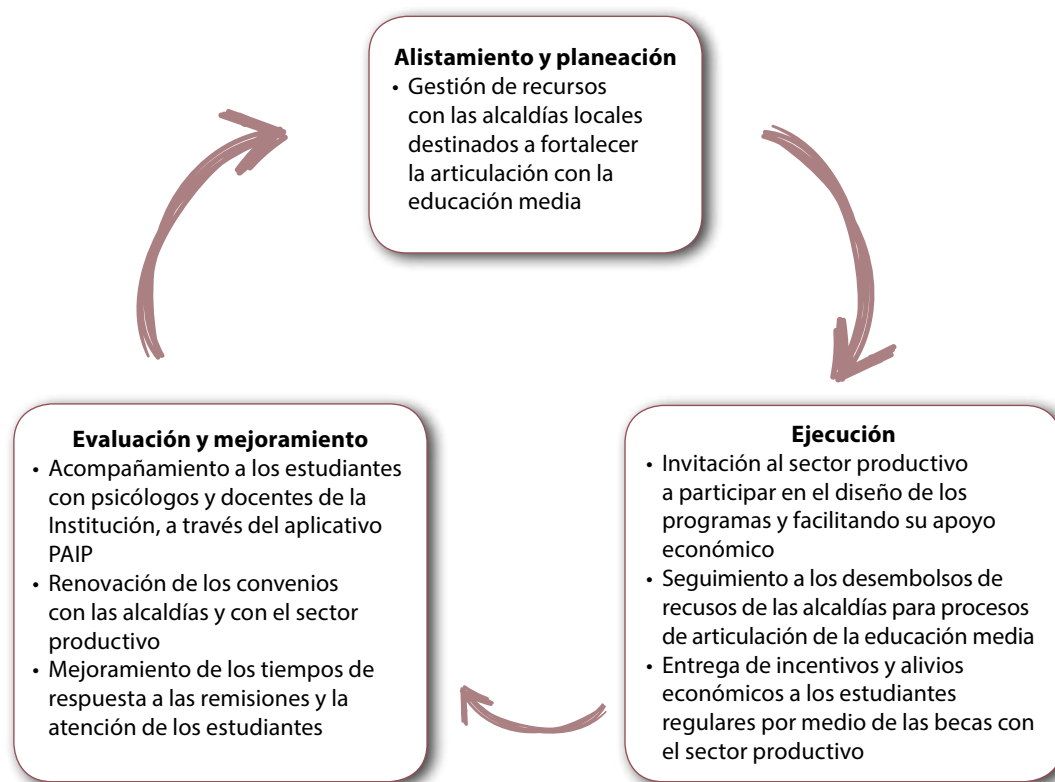
“Estar en el ITSA ha sido una experiencia de vida, he estado durante todo el proceso con los ciclos propedéuticos, ingresé en el nivel técnico y hoy estoy en el ciclo profesional. Todo esto ha sido gracias a los incentivos económicos por mi labor como monitora de biblioteca y por mi buen rendimiento académico en varios semestres.”

Michelle Carolina Dávila Beleño. Estudiante del ciclo profesional de Ingeniería en procesos industriales - Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.

El éxito de las estrategias se resume en información, oportunidad y comunicación articulada entre las diferentes dependencias involucradas en los temas de permanencia.

7.3.3. Desarrollo e implementación

En el **gráfico 10** se presenta el ciclo de gestión de la estrategia.

Gráfico 10. Ciclo de gestión. Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico

Fuente: Elaboración propia.

En consideración a que el 28% de los recursos recibidos por el ITSA provienen del departamento del Atlántico, el 10% del municipio de Soledad y para los restantes de las matrículas, se vio la necesidad de buscar nuevas fuentes de financiación para suplir las dificultades económicas de la población estudiantil.

El trabajo de planeación estuvo relacionado con el posicionamiento que ha tenido el ITSA durante sus 14 años de vida como una institución de calidad, no solo en el municipio de Soledad, sino a nivel departamental a través de los Centros Regionales de Educación Superior-CERES⁵¹. Esta condición contribuyó al acercamiento con las gobernaciones para ofrecer servicios de articulación con instituciones de educación media.

51 Los CERES “son una estrategia del Ministerio de Educación Nacional que busca desconcentrar la oferta en educación superior (hoy centrada en las ciudades) y ampliar su cobertura; de esta manera se hace más equitativo el acceso y se contribuye al desarrollo social y económico de las comunidades. Este nuevo modelo parte del diálogo regional, se centra en la oferta de programas de educación superior pertinentes a la comunidad y acordes con la vocación productiva de la zona, además promueve la conformación de alianzas interinstitucionales que posibilitan el uso compartido de recursos humanos, financieros, de infraestructura y conectividad”. Para más información, se puede consultar el siguiente link: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-187077.html>

La edad de esta población, en su mayoría entre los 14 y 16 años, ha generado varios retos no solo de acompañamiento psicológico, sino de ampliación de la oferta de programas para facilitar la vinculación laboral y la continuidad de estudios que se ha dado gracias a la modalidad de ciclos propedéuticos. Asimismo, se aplican criterios para la entrega de apoyos de mantenimiento a partir de las dificultades económicas identificadas y se da prioridad a las poblaciones minoritarias, quienes reciben beneficios rotativos desde el 50% al 75% de la matrícula y participan en eventos deportivos y culturales.

El alistamiento y ejecución de los recursos ha requerido un trabajo de planeación asociado a los periodos de gobierno, con un riguroso cuidado de procesos y trámites legales. Este trabajo se ha acompañado de una estrategia de divulgación para jóvenes y padres de familia sobre las opciones para ingresar a la educación superior.

No solo se busca el acceso, también el equipo de Bienestar con el apoyo de docentes, realiza seguimiento y acompañamiento a los estudiantes garantizando calidad de vida y permanencia hasta la culminación de los programas con el sistema de remisiones y alertas. Los tiempos de respuesta se mejoran continuamente gracias al trabajo coordinado de los docentes y el equipo de psicólogos del área de bienestar.

7.3.4. Resultados

El trabajo del ITSA ha involucrado a las alcaldías de Malambo, Galapa, Soledad y Barranquilla, con alrededor de 11.000 estudiantes en proceso de articulación, siendo la población más grande de la Institución.

Gracias al posicionamiento del ITSA con los CERES y la gestión de los altos directivos de la entidad, se logró el apoyo de las alcaldías, antes mencionadas, para dar alivios e incentivos económicos a los estudiantes del proyecto de articulación.

Adicionalmente, el acercamiento con el sector productivo llevó al diseño de programas a la medida para cada necesidad identificada. Tal es el caso del Programa Técnico Profesional en Mantenimiento de Redes de Energía Eléctrica que contó con la participación de las empresas TECSA, TRANSELCA y ELECTRICARIBE. De igual forma, en el Programa Técnico de Maquinaria Pesada en Minería se contó con el apoyo de GECOLSA y CARBONES DEL CERREJÓN, empresas que compartieron los requerimientos en los profesionales de esos campos.

7.3.5. Sostenibilidad

El proceso de articulación con la educación media es un factor de dinamización al interior del ITSA, no solo en los aspectos relacionados con la permanencia, la calidad y pertinencia, sino también la gestión de recursos para atender a la población más vulnerable.

La sostenibilidad de las estrategias de permanencia se ha logrado gracias a una constante comunicación entre el cuerpo directivo el ITSA y otras instancias de la institución. Se cuenta con un comité técnico donde participan el rector y la coordinadora general de articulación para analizar los informes de avance.

Un elemento que contribuye a la continuidad es la participación de los padres de familia, lo que ha incidido en la disminución de la deserción.

Por otra parte, la inclusión de la virtualidad con una plataforma Moodle en los procesos académicos asociados a la articulación con la educación media ha contribuido a la permanencia ya en la educación superior.

7.3.6. Lecciones aprendidas

- ▶ Los convenios suscritos con las alcaldías de Galapa, Málaga, Soledad y Barranquilla para la articulación de la oferta del ITSA con la educación media han aumentado el acceso de estudiantes a los programas técnicos y tecnológicos.
- ▶ Es necesario un trabajo coordinado de docentes y equipo de Bienestar, junto con los padres de familia, para brindar un mayor seguimiento a los estudiantes y así mejorar las tasas de permanencia. Es fundamental contar con un sistema de alertas tempranas.
- ▶ El aplicativo de seguimiento a los estudiantes, en entorno web, es una herramienta que permite una mayor interrelación entre el docente y el profesional encargado del seguimiento, garantizando la retroalimentación oportuna de los procesos.
- ▶ Los informes sobre asistencia de los estudiantes, que son entregados semanalmente a los directores de cada programa y al Rector, son el elemento central para la toma de decisiones oportunas.
- ▶ La organización de los psicólogos por escuelas ha traído como consecuencia la ampliación de los horarios de atención a los estudiantes.
- ▶ La comunicación respetuosa y asertiva entre los actores del proceso permite el trabajo en equipo y facilita el desarrollo de las acciones previstas.
- ▶ Los incentivos a los estudiantes regulares, por ejemplo a través de la participación en grupos representativos y monitorias, promueven el sentido de corresponsabilidad.
- ▶ El sentido de pertenencia y la inclusión a los egresados genera un espíritu de cuerpo que impacta positivamente a los estudiantes que ingresan al ITSA, motivándolos frente a la meta de la graduación.
- ▶ Los convenios con el sector productivo para la consecución de recursos para becas han enriquecido la bolsa de recursos provenientes de los convenios con las autoridades municipales.

7.3.7. Factores de éxito y riesgo

A continuación en el **cuadro 15** se presentan los factores de réplica interna y externa asociados al éxito del programa, posibles riesgos y mitigación de los mismos:

Cuadro 15. Factores de éxito y riesgo. Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo del equipo directivo apoyado en la Coordinación de Bienestar y el involucramiento de los docentes en los procesos de permanencia y en el manejo del sistema. • La vinculación de egresados en la planta del ITSA, tanto en lo administrativo como en lo académico. • La construcción de confianza y capacidad institucional para lograr concretar acciones en alianza con el sector público y privado. • La corresponsabilidad de los diferentes sectores para mejorar la calidad de la educación de la región. • La planificación clara de la estrategia de gestión de recursos. • El seguimiento permanente a los convenios suscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los tiempos y dinámica de los gobiernos locales para la asignación de recursos. • La dificultad de establecer contacto con el sector productivo y de aclarar sus necesidades particulares a la luz de los programas ofrecidos. • Las demoras y trámites engorrosos para la gestión de recursos. • La carencia de información pertinente para hacer una lectura clara del entorno que señale oportunidades para la gestión de convenios.

7.4. Universidad del Norte

“En la consecución de recursos el ejemplo debe empezar por casa”

7.4.1. Antecedentes

La Fundación Universidad del Norte nació en 1966 cuando un grupo de empresarios de la región aunó esfuerzos para ofrecer una educación superior de calidad en la Región Caribe⁵². Localizada en el municipio de Puerto Colombia al norte de la ciudad de Barranquilla, cuenta con 23 programas de pregrado y más de 100 de posgrado, sede en la que se ubica desde 1973.

En el año 2002 se dieron las primeras aproximaciones a una estrategia para la permanencia y retención estudiantil, gracias al compromiso institucional por la calidad y la excelencia. Meses más tarde, en 2003, se tenían identificadas dos grandes causas de deserción: las académicas (promedio mínimo) y las no académicas, entre las que se encontraban las psicosociales y familiares.

52 UNIVERSIDAD DEL NORTE. Sobre nosotros. [formato html]. Disponible en Internet en: <http://www.uninorte.edu.co/web/sobre-nosotros/nuestra-historia>. Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2014.

“Las IES tienden a abordar el fenómeno de la deserción de forma aislada, pero en la Universidad del Norte, se consideran los diferentes factores que influyen en el éxito académico de los estudiantes, con la pretensión de formar integralmente y transformar a los estudiantes”.

Alberto Roa. Vicerrector Académico -Universidad del Norte.

Entre los años 2009 y 2010, la Universidad del Norte, a través de la oficina de Bienestar Universitario, ofrecía a los estudiantes los programas de Orientación Académica, Integración a la Vida Universitaria y Seguimiento Académico, este último perteneciente a la División de Ingenierías. Se contaba también con un servicio de asesoría psicológica, atención integral de salud y se promovían grupos de estudio dirigidos por pares.

De acuerdo con la información cargada al Sistema para la Prevención de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior-SPADIES, durante el año 2010 se atendieron 3.331 estudiantes en estas estrategias, correspondientes al 19.73% de la población total.

A partir del año 2011, se conformó el Centro de Recursos para el Éxito Estudiantil-CREE cuyo objetivo era ofrecer servicios dirigidos al estudiante para fomentar el desarrollo de sus competencias hacia la excelencia profesional y fortalecer su compromiso hacia el proceso de aprendizaje.

En 2012 la Universidad participó en la convocatoria del Ministerio para fortalecer sus programas de garantía a la permanencia de estudiantes. Con los recursos recibidos, se adelantaron las siguientes acciones:

- *Mejoramiento de la calidad académica y de la articulación entre niveles educativos:* diseño y montaje de tecnologías de información y comunicación-TIC para reforzar los ejercicios de nivelación de estudiantes de primer ingreso en el área de ciencias básicas.
- *Fortalecimiento de programas para la permanencia:* desarrollo de material pedagógico (impreso y digital) y recursos TIC para apoyar el trabajo adelantado en las diferentes áreas estratégicas del CREE y la generación de los procedimientos institucionales para su uso.

Al inicio del convenio, la Universidad reportó en el sistema SPADIES que para el periodo 2010-2, un total de 3.124 alumnos recibieron algún tipo de apoyo financiero de la misma entidad, cifra que correspondiente al 39.63% de la población estudiantil global.

Para 2012 se contaba con tres instancias, para disminuir la deserción estudiantil y aumentar la retención⁵³:

53 UNIVERSIDAD DEL NORTE – MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Convenio 813. Consolidación y medición del impacto de las estrategias de fomento a la Permanencia y graduación estudiantil en la Universidad del Norte. Primer Producto. Op.cit., p. 6. [Documento interno].

- ▶ Oficina de Financiamiento Estudiantil: creada en 2009 con el fin de ofrecer un servicio personalizado de orientación a estudiantes y padres de familia sobre las diferentes opciones de pago para iniciar o continuar sus estudios.
- ▶ Programa de integración al medio universitario: área perteneciente a Bienestar Universitario que maneja diferentes estrategias dirigidas a los estudiantes de primer ingreso, con miras a mejorar sus condiciones académicas, personales, sociales y favorecer su adaptación en esta nueva etapa.
- ▶ Centro de Recursos para el Éxito Estudiantil-CREE: funciona desde 2011 como centro de apoyo para el estudiante de pregrado ofreciéndole una amplia variedad de recursos y servicios, para fomentar el éxito y desarrollo de sus competencias hacia la excelencia profesional⁵⁴.

El CREE actualmente cuenta con medios impresos que consignan información sobre la programación general del Centro. Estos medios son entregados a los estudiantes de primer ingreso.

En la página web se encuentra el Gimnasio Académico que incluye estrategias de aprendizaje para el aprovechamiento del tiempo, apuntes en clase, preparación para la evaluación y métodos de aprendizaje entre otras.

En 2011 se creó el Comité de Permanencia con el propósito de definir políticas e indicadores frente a la permanencia. Está conformado por la Vicerrectoría Académica, la Dirección de Calidad y Proyectos Académicos, Bienestar Universitario, el Centro de Recursos para el Éxito Estudiantil, la Oficina de Financiamiento y la Oficina de Admisiones. En el marco de este Comité se han articulado de los programas y las dependencias que inciden en la permanencia.

“El Comité de Permanencia ha generado motivación en los participantes, ya que es un conversatorio tranquilo desde cada una de las dependencias, permitiendo conocer las funciones de cada una, con características eclécticas; ese trabajo en común ha permitido resolver temas particulares, con perspectivas diferentes”.

Jorge Miguel Guzmán. Jefe de Programación Académica - Universidad del Norte.

7.4.2. Descripción general de la experiencia

En 2009 se constituyó la Unidad de Promoción y Relaciones Corporativas con el propósito de acercar al sector productivo para conseguir el apoyo a becarios. Esta instancia junto con la Oficina de Financiamiento y los programas de becas-crédito Uninorte (a largo y corto plazo) así

54 UNIVERSIDAD DEL NORTE. Centro de recursos para el éxito estudiantil. [Formto html]. Disponible en Internet en: <http://www.uninorte.edu.co/web/centro-de-recursos-para-el-exito-estudiantil-cree/centro-de-recursos-para-el-exito-estudiantil>. Fecha de consulta: 21 de diciembre de 2014.

como el crédito ICETEX, brindan alivio económico a estudiantes para el acceso a la educación superior en la Universidad.

“Este trabajo inició cinco años atrás con la construcción del ‘case expression’ bajo el enfoque de consecución de recursos ‘fundraising’, no fue una labor sencilla, requirió de muchas horas de lectura, estudios en EEUU, apoyo de muchos profesionales de la Universidad, para finalmente tener un documento afinado y contextualizado que es presentado a los empresarios”.

María del Pilar Yepes. Directora de la Unidad de Promoción y Relaciones Corporativas
- Universidad del Norte.

Para ese entonces, la Universidad inyectó recursos propios al Fondo de Becas pero la demanda fue en aumento y no fueron suficientes. La gestión de recursos inició con la convocatoria a los actores internos y aliados de la Universidad y luego si se pensó en los externos, como una señal de que “el ejemplo empieza en casa”. Se vincularon las empresas prestadoras de servicios a la Universidad como son las de seguridad y de servicios generales.

Luego se buscó apoyo de los empresarios y cuando se contó con su voluntad de aportar, surgió la necesidad de tener una página web con donaciones en línea que fue muy exitosa en tanto participaron además de las empresas, los altos consejeros de la Universidad, egresados y empleados.

Otra estrategia muy innovadora fue la consolidación de una marca propia de la Universidad que se aplicó a distinto tipo de negocios de soporte tales como librería, restaurantes, cafetería, sala de estética, coliseo deportivo. Las utilidades generadas por las unidades de la marca se aplican al Fondo de Becas.

Becas de productividad

El acercamiento al sector productivo está enmarcado en procedimientos legales establecidos frente a los donativos, a condiciones en la regularidad de los desembolsos (semestral, anual, total) y a la selección de los becarios.

“No es solo pedir por pedir, hay que saber a quién y cómo pedir. Al acercarse al sector productivo, se debe estudiar el posible cliente y se debe buscar puntos de interés. Luego del primer donativo se debe mantener una comunicación constante a través de un proceso de rendición de cuentas. Al empresario se le debe informar en qué forma se han invertido los recursos y cómo ha sido el desempeño del becario durante su proceso. Incluso invitarlos a dialogar con los becarios les da un mensaje de transparencia”.

María del Pilar Yepes. Directora de la Unidad de Promoción y Relaciones Corporativas
- Universidad del Norte.

Muchas de las estrategias de acercamiento con el sector productivo deben incluir una sensibilización a través del contacto cara a cara. Por ello, la Universidad invita a los empresarios a conocer el campus y a escuchar a los becarios. También son visibilizados en el informativo *Dona Futuro* donde se les agradece por la contribución.

Luego de que la beca ha sido otorgada, la Universidad realiza seguimiento y brinda apoyo a los becarios para revisar su desempeño académico y los logros alcanzados. La información obtenida es entregada a los empresarios.

Cabe resaltar que las becas cubren el total de la carrera, garantizando tranquilidad económica al estudiante y a su familia.

“No es suficiente garantizar los recursos de la matrícula, la beca debe incluir todo, vivienda (para los estudiantes que vienen fuera de la ciudad), alimentación, bienestar (...) es un compromiso social, tal y como sucede con la Beca Roble Amarillo, que cubre todo lo que necesitan los estudiantes a lo largo de la carrera”.

Alma Lucía Díaz Granados. Vicerrectora Administrativa y Financiera
- Universidad del Norte.

Entre los criterios de selección de los becarios se tiene en cuenta el alto desempeño en la prueba Saber y una baja condición económica (no se habla de estratos). Cada beca tiene sus propias consideraciones. Las convocatorias se realizan dos veces al año. Muchos criterios para la selección de los becarios los establecen los donantes. La asignación de recursos es respetuosa de los intereses y vocación de los postulantes, independientemente del sector productivo del cual reciben el apoyo económico.

La Oficina de Financiamiento presenta el Programa de Becas en los colegios públicos y privados de los ocho departamentos de la región y en San Andrés Islas. También se hacen divulgaciones en las plazas de las ciudades y se informa a través de radio, prensa y redes sociales.

Para el Programa de Becas se han suscrito convenios tanto con empresas como con alcaldías. Es el caso de la Alcaldía de Santa Catalina y Providencia que actualmente cuenta con dos becados del Programa *Mejores bachilleres de la Isla*.

Otro de los convenios es con la Alcaldía de Puerto Colombia, municipio en el cual se encuentra ubicada la Universidad. Allí premian a los dos estudiantes con mejores resultados de la prueba Saber 11. Adicionalmente, alrededor de diez estudiantes del municipio se les otorgan becas complementarias del 50%.

Dada la importancia que representa la población becaria se han diseñado e implementado estrategias que garanticen la culminación y graduación de estos estudiantes, con acompañamiento psicosocial y académico.

El mejoramiento y la calidad académica están relacionados con el desempeño de los estudiantes. Por ello, en 2012 se creó el Centro para la Excelencia Docente-CEDUJ⁵⁵ con el propósito de promover la innovación e investigación docente en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

55 UNIVERSIDAD DEL NORTE. Centro para la excelencia docente. [Formato html]. Disponible en Internet en:

“El CEDU y el CREE fueron creados en 2012. El propósito del CEDU es que los docentes puedan reflexionar metodológicamente sobre sus prácticas. Cuenta con un amplio portafolio de servicios y una participación del 80% de los docentes en alguna de las estrategias. El programa más importante es el de Formación Inicial Docente -FIDO, un programa donde se abordan temas pedagógicos para los docentes nuevos de la Universidad. También se les dan oportunidades de mejora con apoyo económico en innovación de aula y en capacitación”.

María del Pilar Zúñiga. Directora del CREE-Universidad del Norte.

En cuanto al seguimiento y evaluación de los becarios, la Universidad se propuso planificar y ejecutar actividades de refuerzo para los alumnos de primer ingreso en las áreas de matemáticas, química y física. Asimismo, desarrollar el programa de acompañamiento académico, vocacional y psicosocial y promocionar la participación de los estudiantes con crédito ICETEX en las estrategias de apoyo académico disponibles en el CREE.

Al inicio de 2012, la Universidad se planteó en este componente la inclusión de un espacio de orientación dentro de la página web del CREE y jornadas de inducción a los padres de familia de los estudiantes de primer ingreso.

7.4.3. Desarrollo e implementación

A continuación en el **gráfico 11** se muestra el ciclo de gestión institucional sobre la experiencia.

Gráfico 11. Ciclo de gestión. Universidad del Norte



Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente, la Universidad otorgaba becas con recursos propios a los estudiantes de la región más sobresalientes con dificultades económicas. Frente al incremento en la solicitud de becas se dio apertura a la Unidad de Promoción y Relaciones Corporativas para buscar apoyo económico del sector productivo y ampliar el número de becarios. También se establecieron alianzas con la compañía de financiamiento comercial y el ICETEX. En la asignación de becas se incluyeron estudiantes destacados de estratos bajo y medio.

Como antecedente, la Universidad realizó una encuesta a 70 mil jóvenes de educación media de la región sobre sus preferencias y expectativas educativas. Los datos obtenidos indicaron que los alumnos de estratos bajos deseaban ingresar a la institución, pero la realidad era que muy pocos jóvenes de condiciones económicas limitadas podían acceder a la universidad.

Simultáneamente a la estrategia de permanencia se ha trabajado en el mejoramiento de la planta física, sin recurrir al endeudamiento de la Universidad sino mediante una inyección considerable de recursos para la construcción de nuevas aulas, laboratorios, biblioteca, adquisición de tecnología y recursos metodológicos, entre otros.

Por otra parte, en reconocimiento a que las prácticas docentes son otro de los factores que inciden en la deserción, la Universidad ha invertido en la formación de posgrado de docentes como una prioridad dado que en la región no se contaba con profesores capacitados en este nivel.

“Hoy en día, el 53% de los docentes tiene maestría y un 43% tiene doctorado. Esto es resultado de la considerable inyección económica de la Universidad para enviar a sus docentes a estudiar fuera del país, con gastos de manutención y traslado de sus familias cubiertos durante todo el tiempo de sus estudios.”

Alma Lucía Díaz. Vicerrectora Administrativa y Financiera - Universidad del Norte.

El seguimiento y apoyo a los estudiantes se realiza a través de la Oficina de Financiamiento que depende de la Dirección Financiera y de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera. Esta oficina cuenta con 42 profesionales entre analistas, psicólogos, trabajadoras sociales, digitadores y asesores del call center, cuyo objetivo principal es brindar soluciones financieras a las familias, por medio de becas o créditos.

“Se tiene un fondo especial para estudiantes con matrícula resuelta, pero que presentan dificultades de manutención, como alimentación, transporte, textos, entre otros. Toda la asignación de becas tiene una trazabilidad con criterios claros, que garantizan la transparencia de la asignación con tres revisiones de auditoría (la interna, la de ICONTEC y la revisión fiscal)”.

Luz Adriana Salcedo. Jefe Oficina de Financiamiento Estudiantil - Universidad del Norte.

En la Oficina de Bienestar se encuentra el *Programa de Integración a la Vida Universitaria* que depende la Vicerrectora Académica como eje transversal del desarrollo humano y que brinda apoyo en las siguientes áreas:

- Integración a la Vida Universitaria
- Consejería Psicológica
- Promoción de la Salud Integral
- Bienestar en el Hospital Uninorte
- Cultura Universitaria y Ciudadana
- Desarrollo Cultural y Artístico
- Desarrollo Social y Liderazgo
- Deportes y Recreación
- Comunicaciones.
- Evaluación e Investigación

El equipo del Programa de Integración a la Vida Universitaria está conformado por 15 psicólogos, contratados en la modalidad catedráticos, quienes tienen a cargo estrategias y programas como los siguientes:

- **Jornada de inducción a estudiantes de primer nivel:** es una jornada donde se promocionan los servicios de bienestar que se lleva a cabo dos días antes de comenzar el primer semestre académico. Constituye un espacio muy valioso ya que facilita el proceso de integración, los alumnos conocen a los coordinadores, profesores, compañeros y horarios.
- **Curso Universidad y proyecto de vida:** es una estrategia para todos los estudiantes de primer ingreso de orientación en la esfera psicosocial y académica. Este curso para grupos pequeños se desarrolla en una hora semanal durante el primer semestre. Los temas que se abordan tienen como propósito inicial la caracterización de los estudiantes. El 97% de los asistentes aprueba este curso que no contribuye al promedio.
- **Asesoría y acompañamiento individual y grupal:** los estudiantes becarios y de crédito ICETEX son una población de interés particular, por ello, después del primer corte tienen una reunión con su psicólogo. Si presentan dificultades académicas son remitidos al CREE y al Plan Padrino Becario. A través del acompañamiento individual se articulan las acciones de otras instancias universitarias tales como el CREE, la Oficina de Admisiones y el Departamento de Financiamiento.
- **Sistema de alertas tempranas-SAC:** en el marco de la convocatoria del Ministerio se determinaron los factores de riesgo inicial por medio del reporte de las notas parciales, así se generó un sistema de alertas tempranas frente al promedio relativo de los estudiantes.

“A cada uno de los estudiantes (de primer ingreso) se les asigna un consejero y se clasifican en niveles de condicionamiento de acuerdo con el semáforo académico: verde (se destacan sus logros), amarillo (con promedio 3.65), rojo (promedio 3.48 no llegó al 3.5 del promedio de la beca) y morado (críticos, no se les renovó la beca). Todos los alumnos tienen atención”.

Soley del Castillo. Coordinadora de Desarrollo Humano - Universidad del Norte.

Por informar y atender a los padres de familia, la Oficina de Financiamiento inicialmente realizaba reuniones masivas en coliseos y plazas. La experiencia de este trabajo les permitió identificar que el nivel de respuesta a las inquietudes de los padres era bajo y que las sesiones de esta manera no tenían el impacto esperado.

Luego de esa experiencia diseñaron la estrategia de las jornadas informativas en las que se da respuesta personalizada a las inquietudes y se les informa sobre las dos fuentes de financiación de la matrícula existentes:

- ▶ Financiación Uninorte: crédito Uninorte a corto y largo plazo y las becas institucionales.
- ▶ Financiación de terceros: con ICETEX y entidades financieras.

7.4.4. Resultados

Actualmente se cuenta con más de 40 empresas apadrinando becarios. Por ejemplo, ACESCO apuesta por becar a estudiantes bajo la modalidad de alianza con ICETEX. En este caso, ACESCO asume un 25% de la matrícula y el ICETEX el 75% a largo plazo. Esta alianza está dirigida a estudiantes de un colegio público de Malambo, de estratos 1 y 2. A la fecha de la documentación del presente caso, se contaba con 25 becarios en esta alianza.

En 2014, la Universidad cuenta con 10.249 estudiantes de pregrado y 2.400 de posgrado, de los cuales 2.449 tienen crédito ICETEX y 2.100 cuentan con algún tipo de beca. Es decir, el 72% de los estudiantes de pregrado presentan alguna alternativa de financiación y sólo el 28% de los alumnos pueden pagar el total de la matrícula a lo largo de la carrera.

Los estudiantes reciben un acompañamiento de tipo académico y psicológico. También se cuenta con la estrategia *Padrino Becario* que es similar a la del CREE, donde se trabajan grupos de apoyo con un máximo de cinco alumnos. La diferencia inicial con CREE es que los estudiantes del Plan *Padrino Becario* no reciben remuneración económica.

Casi el 90% de los estudiantes becarios que recibieron ayuda del Plan *Padrino Becario* superaron sus dificultades. A sus padrinos se les hace un reconocimiento por su tiempo donado, a través de un comunicado de difusión electrónica y se les invita a un almuerzo especial como si fuera una pequeña graduación.

El 28% de la población total de estudiantes matriculados pertenece a los estratos 1, 2 y 3. Gracias al Programa de Becas y al ICETEX, en 2013, 18 alumnos fueron beneficiados con la condonación de su deuda por alto desempeño en pruebas Saber Pro. Por otra parte, el Programa ICETEX cuenta con más de 8.000 estudiantes beneficiarios, la mayoría de estratos 1 y 2 con SISBEN.

“El Programa Vuelve a Uninorte, dirigido a estudiantes que abandonaron la Universidad, nació con el estudio sobre los factores de deserción escolar desde el año 2009. Esta investigación incluyó la aplicación de encuestas y entrevistas a estos estudiantes que abandonaron la Universidad y sus resultados demostraron que esta deserción se debe principalmente a factores económicos y responsabilidades familiares a temprana edad”.

Luz Adriana Salcedo. Jefe Oficina de Financiamiento Estudiantil -Universidad del Norte.

En 2009, la Universidad tenía 2.700 desertores, de los cuales regresaron 1.300. Este resultado estuvo asociado a la financiación a largo plazo brindada a los estudiantes con recursos propios bajo condiciones personalizadas, basadas en la capacidad de endeudamiento de cada estudiante. En otros casos se otorgaron becas. A este grupo se le asignó una profesional para efectuar seguimiento a los estudiantes y apoyarlos para continuar sus estudios.

7.4.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad de la estrategia se basa en una decisión consistente y de largo alcance tomada por las directivas de la Universidad de brindar oportunidades de acceso y permanencia a la población de escasos recursos. A partir de esta directriz y de estudios de caracterización de su población, la Universidad ha diseñado servicios y programas que ha ido articulando en torno al objetivo común de la graduación de los estudiantes.

Por otra parte, la continuidad del Programa de Becas no se soporta solamente en la búsqueda de apoyos externos. La Universidad cuenta con el programa “*Dona un día de tu salario*” a través del cual los empleados de la Universidad hacen aportes voluntarios al Fondo de Becas. En este mismo sentido, a través del programa “*Lluvia de robles*” los egresados recaudan recursos mediante bazares, torneos de golf y otras reuniones sociales.

Paralelo a este trabajo, la Universidad constituyó una marca propia, denominada *Du Nord*, que comprende 11 restaurantes, parqueaderos, sistema de reprografía, salón de belleza, centro gráfico, librería, papelería, Internet, sala para proyección de películas, juegos digitales y simuladores. Bajo el lema “*Juntos somos más*” estos negocios alimentan el Fondo de Becas con sus utilidades⁵⁶. Este es un factor clave en la sostenibilidad de la estrategia.

56 UNIVERSIDAD DEL NORTE. Juntos somos más. [Formato html]. Disponible en Internet en: <http://www>.

“Todo este trabajo ha sido posible gracias al liderazgo de los directivos de la Universidad, quienes tienen un compromiso social por la región bajo la filosofía: Educamos para transformar”.

Alma Lucía Díaz. Vicerrectora Administrativa y Financiera - Universidad del Norte.

7.4.6. Lecciones aprendidas

La gestión de recursos si bien debe partir de una política institucional con amplio respaldo del nivel directivo y de toda la institucionalidad. Deben plantearse metas si bien retadoras pero que sean realistas. También es preciso contar con un área o instancia responsable de la gestión de recursos que se apoye en una red de voluntarios que contacten a las empresas. Éstos deben ser personas comprometidas y con pasión, que construyan oportunidades y mantengan el ritmo de la labor de donar.

“En la búsqueda de recursos con el sector productivo se debe tener un manejo transparente con rendición de cuentas, a los becarios se les debe garantizar el éxito de sus procesos de aprendizaje, razón por la cual el trabajo no es de una dependencia o departamento, es un trabajo colectivo, a través de un seguimiento y acompañamiento exhaustivo”.

María del Pilar Yepes. Directora de Promoción y Relaciones Corporativas de la Universidad del Norte.

También es conveniente conformar un Comité de Permanencia en el que se puedan articular y potenciar los esfuerzos de las distintas instancias.

“La institución que quiere pedir fondos no puede ser una rueda suelta, es un andamiaje que necesita un apalancamiento. Los primeros que deben estar comprometidos son los rectores y los consejeros, y deben ser quienes figuren en la firma de los convenios, también es válido contar con el apoyo de otros departamentos de la Universidad en la búsqueda de esos recursos, como el jurídico, las decanaturas, el Vicerrector Académico, entre otros”.

María del Pilar Yepes. Directora de Promoción y Relaciones Corporativas de la Universidad del Norte.

Deben estar definidos los roles y el compromiso de todos los miembros. En el tema de recursos, deben existir políticas claras y consistentes de lo que puede o no hacer la Universidad cuando se

tiene un donante. Lo que debe reinventarse continuamente son las estrategias. La introducción de las TIC favorece esas transformaciones.

El uso de los recursos debe guiarse por criterios de austeridad y debe acompañarse de procesos rigurosos de registro, control y auditoría, junto con procesos de rendición de cuentas a los donantes.

El foco debe ser el estudiante, de manera que los esfuerzos deben estar orientados a brindar oportunidades de ingreso a jóvenes sobresalientes en difíciles condiciones económicas, a ofrecerles acompañamiento académico y oportunidades para aprendizaje entre pares y a mejorar su vivencia en el aula, para lo cual es condición promover el crecimiento de los docentes.

7.4.7. Factores de éxito y riesgo

A partir de esta experiencia, se generan los siguientes factores de éxito y riesgo que se presentan en el **cuadro 16**.

Cuadro 16. Factores de éxito y riesgo. Universidad del Norte

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso social por una educación de calidad, reconocida y posicionada en la región. • La integración de las áreas administrativas y académicas en la conformación del Comité de Permanencia. • La existencia de un equipo creativo que genera nuevas formas de movilizar recursos internos y externos. • El despliegue de diferentes estrategias de acompañamiento como los ofrecidos por la Oficina de Bienestar, Plan Padrino, CREE, basado en un sistema de alertas tempranas. • La alianza sostenida con empresas para la consecución de recursos para becas y la información constante que se les brinda. • La existencia de una Oficina de Financiamiento Estudiantil que realiza seguimiento exhaustivo a los beneficiarios. • La cultura de donación interna con la marca Du Nord, el Programa Dona un día de tu salario y Programa Lluvia de robles dirigido a egresados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La decisión de empresas aliadas de no apoyar más becarios por factores externos a la universidad. • La filtración de dineros ilícitos que comprometan el buen nombre de la Universidad. • La resistencia de los estudiantes frente a las estrategias de acompañamiento académico ofrecidas. • La disminución del compromiso o la pérdida de la dinámica del Comité de Permanencia.

8

Componente de Fortalecimiento de programas de fomento a la permanencia

La transición de la educación media a la educación superior trae consigo varios retos, que deben ser superados en los primeros semestres. El primer de ellos está asociado al bajo desempeño en las áreas básicas, el segundo, es la adaptación a la vida universitaria de acuerdo a las dinámicas particulares de cada Institución.

El Ministerio ha orientado este componente al desarrollo de cuatro indicadores: la creación de programas de nivelación en las áreas básicas, programas de tutorías y monitorías, actividades encaminadas a la adaptación estudiantil y el seguimiento y evaluación a los programas de apoyo implementados.

El Politécnico Grancolombiano, la Universidad del Atlántico y la Corporación Universidad de la Costa CUC, se destacaron por el desarrollo de programas tendientes al fortalecimiento y nivelación de las áreas básicas con la participación de docentes y estudiantes a través de las monitorías y tutorías, así como, al desarrollo de programas de acompañamiento a la vida estudiantil liderados en su mayoría por bienestar universitario con programas de acuerdo a las necesidades de la población.

A continuación se presentan en el **cuadro 17** los indicadores del componente⁵⁷.

57 Para mayor información sobre la Convocatoria 2011 se puede consultar el siguiente link: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-272007.html>

Para mayor información sobre la Convocatoria 2013 se puede consultar el siguiente link: 2013: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-318304.html>

Cuadro 17. Indicadores componente de Fortalecimiento de programas de fomento a la permanencia

Componente	Indicadores
Fortalecimiento de programas de fomento a la permanencia	La institución cuenta con un programa de nivelación de competencias para los estudiantes en temas relacionados con ciencias básicas, naturales y lectoescritura.
	La institución cuenta con un programa de tutorías y/o monitorias institucionalizado.
	La institución desarrolla actividades encaminadas a facilitar la adaptación institucional en los estudiantes de los primeros semestres.
	La institución realiza continuo seguimiento y evaluación al impacto de los estudiantes de los programas de apoyo implementados.
	La institución cuenta con una estrategia integral para promover la permanencia estudiantil en estudiantes con alto riesgo de deserción, entre los cuales se incluye población diversa. Incluye apoyo en áreas como matemáticas, lectoescritura, así como asesoría en temas psicológicos, financieros y de orientación vocacional.

8.1. Politécnico Grancolombiano

“El éxito está garantizado en la medida en que se puedan alinear todos los servicios de cara al estudiante, quien es la razón de ser de la Institución”

8.1.1. Antecedentes

El Politécnico Grancolombiano–IUPG, es una Institución privada de carácter común, sin ánimo de lucro, ubicada en la ciudad de Bogotá. Tiene como fin contribuir a la inclusión social y al desarrollo de la Nación, a través de programas en toda la cadena de formación que se distinguen por su calidad y pertinencia y el desarrollo de proyectos de extensión e investigación aplicada, fundamentados en los valores institucionales con el firme propósito de buscar la excelencia académica.

La fundación de la Institución tuvo lugar en la década de 1980 pero para ese momento el tema de la permanencia no era prioritario. La misión institucional está ligada a ofrecer una formación técnica y tecnológica para el sector financiero y existían vínculos estrechos con el sector empresarial, lo que garantizaba un alto índice de empleabilidad para sus estudiantes.

Por otro lado, las características de la población eran diferentes a las actuales, la gran mayoría pertenecía a los estratos socioeconómico 4 y 5, los costos de la matrícula eran altos y existía un sistema de selección muy rígido y reducido, solo se ofrecían 150 cupos por programa.

Estas condiciones estaban acompañadas de una estructura institucional en la cual cada programa se constituía en una facultad y dado el reducido número de estudiantes, la relación entre docentes, decanos y alumnos era muy estrecha, casi paternalista y en ese sentido el seguimiento podía ser muy personalizado. La conjunción de estas características tenía como consecuencia un “mercado asegurado” por la gran demanda de los programas y la baja deserción

En el año 2006 la Universidad tomó una decisión estratégica y dio un viraje que significó un nuevo contexto institucional. Se realizó una alianza con la red internacional de universidad ILUMNO, iniciativa promovida por el grupo Whitney International University System, encaminada a la promoción de la educación virtual y masiva. A partir de esto momento la Institución tuvo una nueva impronta: la inclusión.

“Decidimos no ser una universidad de élite y decimos empezar a trabajar en el proyecto de educación virtual y ofrecer la oportunidad de estudiar a un mayor número de estudiantes. La apuesta por la inclusión y la ampliación de la cobertura fue una apuesta institucional que implicó la generación de nuevas condiciones y potencializar las nuevas realidades”.

Carlos García. Director de Servicio y Permanencia - Politécnico Grancolombiano.

“La nueva postura institucional ha determinado el cambio hacia la búsqueda de la inclusión y la permanencia: si la educación es un derecho de todas las personas, por qué establecer mecanismos de selección. En ese sentido la Universidad decidió que el único criterio de prerrequisito sería ser bachiller”.

Deisy de la Rosa. Decana - Politécnico Grancolombiano.

Como resultado del nuevo enfoque institucional, cambió la composición de la población estudiantil. Estudiantes de estratos 1,2 y 3 comenzaron a ingresar y esto significó nuevos retos, como la consecución de convenios para financiar estudiantes y programas de beca.

Las transformaciones emprendidas también significaron cambios en la estructura académica, administrativa y financiera: se integraron los programas en cuatro facultades, se crearon departamentos académicos como unidad transversal adscritos a facultades de dependen directamente de rectoría- no existe una vicerrectoría académica.

Se creó la Decanatura de Estudiantes, ya que al crear las cuatro grandes facultades la atención a alumnos se volvió más compleja. Allí se concentraron los servicios al estudiante, las consejerías, el Departamento de Apoyo Financiero-DAFE, los temas administrativos y académicos, la inscripción de materias, las certificaciones, entre otros.

El año 2008 representó un hito pues fue el momento en que se comenzaron a poner en marcha los programas virtuales los cuales requerían nuevos esfuerzos encaminados a fortalecer la permanencia como la creación de un nuevo departamento de desarrollo académico y un sistema de información anti-deserción. Las nuevas dependencias tenían por objetivo medir y monitorear la deserción, pero aún no era considerada un problema institucional.

Los cambios anteriormente descritos implicaron además un nuevo paradigma: la atención del docente ya no debía centrarse en el registro de notas o asistencia. El docente se constituye en el representante institucional con el estudiante, razón de ser del Politécnico. En ese mismo periodo también se creó la decanatura de estudiantes, que concentra todos los servicios dirigidos a esta población que no fueran estrictamente académicos.

“Todo estudiante que llegue y quiera estudiar y construir un proyecto de vida puede hacerlo, y la Universidad debe desplegar todos los servicios y apoyos necesarios para que ese estudiante logre esa meta”.

Carlos García. Director de Servicio y Permanencia Politécnico Grancolombiano.

En este momento se presentó la posibilidad de participar en la convocatoria del Ministerio 2009 para lo cual se creó el proyecto Permanencia que incluía la creación de consejería personal, consejería académica y asesorías extra clase, como tres frentes que permitían apoyar el proyecto de vida del estudiante y que se explican más adelante. Esta propuesta finalmente quedó dentro de la estructura de la Institución.

En el año 2011 se creó la Decanatura del Medio Universitario que recogió todas las áreas relacionadas con el servicio y el bienestar del estudiante (Bienestar, Procesos Académicos, CADES: Centros de Atención y Servicio al Estudiante) y el programa *Permanencia en el Poli*.

8.1.2. Descripción general de la experiencia

Cuando se entendió la permanencia como una responsabilidad de todos, se organizaron capacitaciones para los docentes, se buscó intervenir la cultura organizacional y se adelantaron varias acciones relacionadas con la gestión del cambio.

La alianza con Ilumino permitió al Politécnico acceder a nuevas herramientas y estrategias enfocadas al mejoramiento de la atención al estudiante. Bajo este nuevo enfoque se puso al estudiante como el centro de las acciones institucionales y comenzó el proceso de creación y fortalecimiento de un modelo integral de servicio al estudiante.

Lograr este cambio en la cultura institucional requirió estrategias de sensibilización y capacitación a docentes y administrativos, pues implicaba un nuevo paradigma en la relación con los estudiantes. Fue necesario despertar el sentido de corresponsabilidad de todos los actores.

“Es necesario que toda la comunidad comprenda que el estudiante es el centro, él y su familia están haciendo un gran esfuerzo personal y económico para culminar sus estudios que esperan representen una transformación en sus vidas”.

Carlos García. Director de Servicio y Permanencia - Politécnico Grancolombiano.

Si bien existía un compromiso generalizado por cumplir con la visión del Poli, hubo un poco de resistencia entre los docentes quienes temían, entre otras cosas, que el nuevo enfoque implicara una postura paternalista con los estudiantes o que pudiera estar en detrimento de la calidad académica.

“A pesar de que hubo algo de resistencia entre los docentes en un comienzo, desde el principio la postura institucional fue dejar claro que la calidad no se negociaba”.

Angélica Chappe. Coordinadora del área de matemáticas - Politécnico Grancolombiano.

De igual forma esto representó cambios en la mentalidad del estudiante, pues bajo el nuevo enfoque este, como protagonista de su proceso educativo, debe tener mayor autonomía y responsabilidad.

En primer lugar, la nueva estrategia requirió una revisión de los procesos internos para verificar de qué forma funcionaban y cómo ponerlos a funcionar de cara al estudiante.

Una premisa base del nuevo sistema es facilitar todos los procesos al estudiante y evitar papeleos y trámites burocráticos que entorpezcan la gestión institucional y puedan ser causantes de deserción. En ese sentido se trata de que las inquietudes que presenta puedan ser resueltas en el menor número de pasos.

Esto incluye además facilitar los canales de comunicación por medio de la eliminación de intermediarios. En la Institución no existen por ejemplo las secretarías, de tal forma que si un estudiante necesita hablar con su director de programa o decano, pueda acercarse personalmente a agendar un encuentro.

La estrategia descansa principalmente en el Centro de Atención y Servicio al Estudiante – CASA, plataforma que permite integrar la gestión de servicios al estudiante. De acuerdo a las características particulares de la población estudiantil, esta herramienta permite implementar estrategias para relacionarse con los estudiantes y realizar campañas y acciones para fortalecer la permanencia a través del acompañamiento.

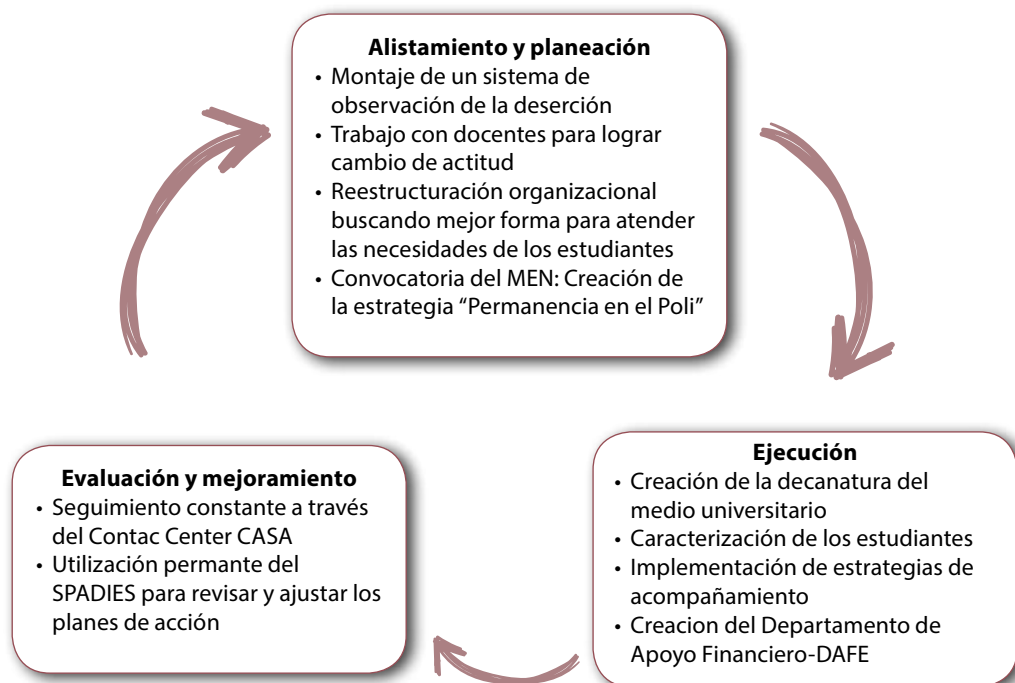
Este sistema está complementado también por un contact center para realizar seguimiento continuo al estudiante de forma personalizada.

8.1.3. Desarrollo e implementación

La Universidad cuenta con estrategias para garantizar la permanencia de estudiantes presenciales y virtuales, entendiendo que son dos modalidades de formación pero cuyo objetivo es el mismo, y que a todos los alumnos se les debe garantizar los mecanismos para graduarse exitosamente.

El ciclo de gestión de la estrategia se puede visualizar tal como se muestra en el gráfico 12:

Gráfico 12. Ciclo de gestión. Politécnico Grancolombiano



Fuente: Elaboración propia.

La etapa de alistamiento obedece a toda la preparación que realizó la Universidad para asumir un cambio altamente significativo en su cultura, por ello se incluyen actividades de reestructuración, de formación, y cambios en su normatividad, entre otros.

La ejecución se ha caracterizado por continuar con ajustes estructurales cada vez que se detecta que para un excelente cumplimiento del objetivo se debe reinventar la Universidad, y por la puesta en práctica de las estrategias establecidas, apoyados en todos los demás servicios con que se cuenta.

La evaluación y el seguimiento se realiza a través de las redes y sistemas que tiene la Universidad y que sirven para entregar el servicio y a la vez para realizar un seguimiento individual, en tiempo real, que permite igualmente la toma de decisiones de forma casi inmediata a cuando se detecta alguna señal que pueda conducir a la deserción.

Los resultados de esta caracterización se les entregan a los docentes de todas las áreas para que tengan claridad sobre el nivel de los estudiantes, esto les permite adecuar los programas para atender las falencias y apoyarlos para que culminen los programas satisfactoriamente.

Servicios virtuales que mejoran la experiencia

Una de las fortalezas más grandes de la estrategia, es el Sistema de Comunicación para la permanencia, que se hace realidad mediante CASA, servicio de gestión del relacionamiento con los estudiantes.

Mediante este sistema, el Politécnico establece contactos con el estudiante en los momentos importantes de su vida universitaria. Se generan comunicaciones a través del canal telefónico, correo electrónico, redes sociales, entre otras. CASA cuenta con 34 asesores (algunos estudiantes) que han recibido la capacitación para desempeñar esta función.

Mediante los servicios de CASA, los estudiantes pueden acceder a un calendario actualizado de forma permanente con servicios, información académica, y actividades de carácter extracurricular diseñadas para ellos. De esta forma garantizan que permanezcan con la Institución la mayor parte del tiempo, no necesariamente en físico, sino dedicados a actividades de la Universidad.

Un ejemplo de cómo interactúa este canal, es cuando se contacta a los estudiantes nuevos a través de una carta de bienvenida. En el caso de los alumnos virtuales, si en la segunda semana no han ingresado a la plataforma, se les envía un mensaje para preguntar por qué no ha ingresado. Este tipo de relación directa y constante comienza crear un imaginario en el estudiante de que la Institución lo acompaña y está pendiente de sus acciones.

Durante el semestre académico a través del sistema se envía un correo electrónico a aquellos estudiantes que perdieron una o más materias para que entren en contacto con las dependencias respectivas para superar sus dificultades y a la vez informa a los consejeros personales de esta situación. La plataforma genera también recordatorios de la entrega de informes, campañas al aire o temas administrativos.

Es importante resaltar que las solicitudes que se crean en CASA de manera diaria no se tipifican únicamente bajo el concepto de “caso”, sino que permiten establecer un historial para tener una trazabilidad del proceso. Se generan “actividades” para el seguimiento del mismo, el cual finaliza al obtener una respuesta por parte de la Universidad. Este último paso se considera como el cierre definitivo. La información suministrada por este medio, permite derivar de manera inmediata a cada estudiante a cualquiera de las estrategias que se manejan y que atienden cualquier dificultad que se presente.

Todo lo anterior permite observar el excelente cumplimiento del indicador que afirma “La institución realiza continuo seguimiento y evaluación al impacto de los estudiantes de los programas de apoyo implementados”. Adicionalmente, la información que se obtiene mediante este sistema está relacionada con:

- ▶ Seguimiento a las tasas de deserción institucionales, por modalidad y por programa académico.
- ▶ Identificación de estudiantes de primer semestre en riesgo de deserción.
- ▶ Suministro de información específica de la Institución como los apoyos académicos y otros apoyos a través de las variables adicionales que se crearon en el SPADIES de la Institución.
- ▶ Medición del impacto de los apoyos que brinda la Institución.
- ▶ Fuente oficial de información de tasas de deserción para los documentos de renovaciones de registros calificados y procesos de acreditación.

8.1.4. Resultados

La pertenencia a la red *ILUMNO* trajo grandes beneficios a las 12 universidades que en América Latina están aliadas a la misma, incluyendo el Politécnico Grancolombiano. Mediante esta red se elaboraron modelos propios de virtualidad y de servicios que contribuyeron a la institucionalización de procesos.

De otra parte, esta experiencia permitió conocer los esfuerzos de los otros miembros de la red y acoger las mejores prácticas en todos los temas, entre esos la permanencia.

Las cifras de deserción se redujeron significativamente, entre 2008 y 2014 pasó de 12% a 6% en modalidad presencial y del 43% a 11% en modalidad virtual.

Asimismo, el acompañamiento permanente a través de las diferentes herramientas con las que cuenta la Universidad ha contribuido a fortalecer el sentido de pertenencia y a estrechar los vínculos de toda la comunidad académica.

A través de CASA–CRM modelo único de servicios, se tiene información permanente y en tiempo real de todos los estudiantes y cómo han sido tenidos en cuenta. En la línea única de servicio se han atendido en promedio el 97.62% con un abandono promedio de tan sólo el 2.38%, siendo enero y febrero de 2014 los meses con más tráfico total de llamadas por mes.

Es importante resaltar que se aumentó un promedio del 20% en resolución de casos en primer nivel en el año 2013, a un 73% promedio en lo que va corrido del presente año por parte del grupo de asesores de CASA. Los tiempos de respuesta promedio de las áreas de derivación para el mes de marzo y lo corrido del mes de abril, es del 48% entre las 72 horas hasta los 20 días después de recibido el caso⁵⁸.

58 POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO. Presentación institucional: *Permanencia en el Poli*. PPT [Documento interno].

8.1.5. Sostenibilidad

Este programa hace parte de los objetivos estratégicos de la Institución, tiene presupuesto asignado, un plan de trabajo y plan de mejoramiento, además de responsables, indicadores y metas. Cada área de la organización cuenta con su presupuesto debidamente aprobado en el cual se incluyen todos los programas que ofrecen atención y servicios al estudiante y garantizar su permanencia, ya que hay conciencia que todas las actividades tienen esta finalidad. Estos presupuestos son asignados de forma anual y de acuerdo con las estrategias establecidas.

“Es parte de los objetivos estratégicos, cuenta con presupuesto, plan de trabajo, plan de mejoramiento, indicadores, metas y medición. Es una política institucional que tiene todo el apoyo de la alta dirección, que está articulada con el tema de cultura de servicio”.

Javier Jiménez. Director de Mercadeo - Politécnico Grancolombiano.

Asimismo con los cambios organizacionales que han tenido lugar en los últimos años, la estructura institucional cuenta con un andamiaje académico y administrativo que opera en función de los estudiantes.

“Contamos con un sistema de alertas tempranas, indicadores, para implementar en la red, además soporte tecnológico, desarrollos para que este programa tenga sistemas de información robustos que nos permita tomar decisiones”.

Édgar Barón. Director del Programa de ingeniería-Industrial Politécnico Grancolombiano.

8.1.6. Lecciones aprendidas

- ▶ Es indispensable el compromiso de todos los actores participantes, el cual no puede limitarse al cumplimiento de una directriz sino que debe ser una convicción de que estas acciones evidencian una responsabilidad social.
- ▶ Los docentes cumplen un rol fundamental en el éxito de las estrategias en la medida que son los que tienen mayor contacto con los estudiantes y son los principales representantes de la Institución ante ellos. En ese sentido se deben tener en cuenta otro tipo de factores personales en el momento de contratarlos.
- ▶ Si bien los procesos deben ser rigurosos no deben ser rígidos. La flexibilidad académica y administrativa es clave para entender y atender a los estudiantes.
- ▶ La transformación de la cultura institucional es un proceso a largo plazo, que requiere paciencia y gestión permanente. Para esto es necesario comenzar a gestar una apertura hacia el cambio.

- ▶ La implementación de este tipo de acciones requiere de recursos, para lo cual es indispensable que exista una voluntad política y apoyo de las directivas. Los buenos resultados son el mejor argumento para lograrlo.

8.1.7. Factores de éxito y riesgo

A continuación se relaciona la manera como el Politécnico reconoce sus factores de éxito y riesgo en el **cuadro 18**.

Cuadro 18. Factores de éxito y riesgo. Politécnico Grancolombiano

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de alianzas que permiten acceder a nuevas herramientas y soportes tecnológicos, redes de conocimiento e intercambio de experiencias. • Campañas de sensibilización sobre el tema entre todos los actores de la comunidad académica, no solo docentes. La permanencia y la atención del estudiante es un asunto de corresponsabilidad y de entender que son ellos la razón de ser de la Institución. • Identificación de líderes y multiplicadores de las estrategias entre docentes y estudiantes. • Inclusión de los estudiantes en la creación e implementación de acciones dirigidos a ellos, es necesario que sean actores participativos en su proceso de formación. • Fortalecimiento de los vínculos entre todos los miembros de la comunidad académica. Esto ayuda a consolidar las redes de comunicación, el compromiso y sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio de los diferentes actores institucionales, especialmente de los docentes. • La falta de claridad en los procesos. Que aquellos que esté plasmado en decretos y planes no esté bien planeado desde lo operativo. • No diferenciar las estrategias dirigidas a los estudiantes presenciales de los virtuales.

8.2. Universidad del Atlántico

“Si los demás no trabajan o no se comprometen, ¿qué hacemos?, ¿desmontamos el programa?, ¿declaramos que fracasamos? Por el contrario, declaramos que trabajamos con los que quieran trabajar. Esa es nuestra filosofía de trabajo”

8.2.1. Antecedentes

La Universidad del Atlántico se ha destacado por el fortalecimiento de sus programas de permanencia, entre las estrategias que ha implementado se resaltan la de monitores solidarios y las tutorías académicas. Ambas estrategias son lideradas por el equipo de Bienestar Universitario,

que ha logrado articularlas exitosamente junto con otras iniciativas para construir una estrategia de atención integral para los estudiantes.

En total ha desarrollado dos convenios con el Ministerio en los años de 2009 y 2011-2012, en el primero se hizo mayor énfasis en la creación y puesta en marcha de las primeras estrategias, mientras que en la segunda el foco estuvo en el fortalecimiento de dichos programas.

La Universidad del Atlántico es una Institución de Educación Superior-IES de carácter público, cuenta con una población de aproximadamente 20.000 estudiantes, en su mayoría de estratos 1, 2 y 3, provenientes de Barranquilla y de otros municipios del Atlántico y la región Caribe.

La Institución representa alrededor de la mitad de las matrículas públicas en la ciudad y en el departamento⁵⁹, debido en gran medida a su amplia oferta académica, además, cuenta con una alternativa regional a través de los Centros Regionales de Educación Superior-CERES Sabanagrande y Sabanalarga. En ese sentido, la Universidad del Atlántico representa en muchos casos una de las pocas opciones que tienen los jóvenes de escasos recursos de la región para acceder a la educación superior.

Los primeros acercamientos de la Universidad al tema de permanencia comenzaron con la cultura de la autoevaluación, propuesta desde el Consejo Nacional de Acreditación-CNA, de allí surgieron programas de apoyo a la permanencia y graduación estudiantil promovidos desde Bienestar Universitario tales como tutorías académicas, talleres de apoyo y socialización de la problemática en las diferentes unidades académicas.

Desde la dirección también se reconoció la importancia de la problemática, lo cual se institucionalizó con su inclusión en el Plan Estratégico 2009-2019. Esta medida fue fundamental para dar legitimidad y empoderamiento a las estrategias que se estaban empezando a diseñar.

“Este momento fue determinante para el éxito del proceso pues nació con un posicionamiento gerencial, estratégico y transversal, además de contar con una ruta ya demarcada”.

Jaime de Sanctis. Vicerrector de Bienestar - Universidad del Atlántico.

Si bien el reconocimiento significó una visibilización del tema en la agenda institucional, el equipo de Bienestar encontró muchas dificultades para consolidar sus acciones. En primer lugar, las iniciativas de permanencia se concentraban en ésta dependencia, el equipo de trabajo era pequeño, y sobre todo, encontraron resistencia en las facultades (decanos y docentes), para implementar los cambios sugeridos. Esto obedeció en gran medida a que muchos de ellos consideraban que las nuevas responsabilidades y roles no les correspondían y además significaban una sobrecarga laboral.

59 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Educación superior-Síntesis estadísticas departamento de Atlántico. [Formato PDF]. Disponible en Internet en: http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212352_atlantico.pdf. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2014.

“Comenzamos a notar que cada facultad tenía desempeños y resultados diferentes y nos preguntamos a qué obedecía esto. Nos dimos cuenta que no era suficiente tener recursos y el apoyo de las directivas si no teníamos el apoyo de las facultades, espacio donde precisamente tiene lugar la vida universitaria, y de quienes están a cargo de estas, es decir los decanos”.

Rina Lember. Coordinadora de Permanencia Estudiantil Universidad del Atlántico.

Después de revisar y analizar los factores de éxito y fracaso de las estrategias en cada una de las facultades, el grupo de Bienestar concluyó que, para enfrentar las resistencias ante el cambio era necesario modificar la cultura institucional. Fue así como se emprendió un proyecto para lograr promover la permanencia a través de una transformación institucional. Este proceso tuvo varias etapas que comprendieron la formulación del programa, sensibilización y socialización con la comunidad académica, así como la caracterización del aumento de la cobertura y consolidación de los programas existentes.

8.2.2. Descripción general de la experiencia

Las estrategias que implementa La Universidad del Atlántico se lideran desde Bienestar Universitario, en el departamento de desarrollo humano. Cuenta con cuatro niveles de intervención para los estudiantes en riesgo así: tutores académicos, monitores solidarios, asesoría y consejería, y por último talleres de formación integral y orientación académica.

Si bien todos los estudiantes pueden acceder a los programas, estos están especialmente dirigidos a aquellos que presentan mayor riesgo de deserción, es decir, los de primeros semestres con bajo rendimiento académico, aquellos que tuvieron un puntaje bajo en la prueba de admisión, los beneficiarios del Plan Padrino, y grupos poblacionales que de acuerdo a los parámetros establecidos por el SPADIES, son más vulnerables por sus condiciones académicas o socioeconómicas.

A continuación se profundiza en cada uno de los niveles de intervención.

Monitores solidarios⁶⁰

Al igual que sucede en la mayoría de las IES, en la Universidad del Atlántico las asignaturas de ciencias básicas son las que presentan mayores niveles de dificultad académica. A raíz de esta

60 UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO. Capacitación de Monitores Solidarios. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: <http://uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/desercion/pdf/Cap%20Monitores%20Solidarios%2001.pdf>. Fecha de consulta: diciembre 10 de 2014.

problemática, desde Bienestar Universitario, se consideró que el camino más efectivo sería el acompañamiento realizado por otros estudiantes.

“Nos dimos cuenta que un estudiante puede sentir más confianza al acudir a un compañero que a un profesor, pueden desarrollar mayor afinidad, además que no existe una brecha generacional y no está la presión de ser evaluado. Así es que surge la estrategia, basada en la idea del par amigo”.

Jaqueline Martínez. Coordinadora Monitores Académicos - Universidad del Atlántico.

El programa de Monitores Solidarios consiste en el acompañamiento de estudiantes destacados que brindan apoyo a sus compañeros en las áreas de matemáticas, física, química y competencias comunicativas, de forma grupal o individual. Este acompañamiento se realiza a través de tutorías, clases complementarias y asesorías.

Inicialmente, la estrategia estuvo dirigida a estudiantes pertenecientes a grupos poblacionales como afrocolombianos e indígenas que tuvieran dificultades en asignaturas de ciencias básicas, lo cual los hacía más vulnerables a desertar. Debido a la falta de recursos económicos que se presentaba en ese el momento, estos primeros monitores desempeñaron su labor de forma voluntaria.

En el marco del primer convenio con el Ministerio se incluyó el fortalecimiento de este programa, logrando ampliar la cobertura de estudiantes beneficiarios, e incluyendo un incentivo económico a los monitores.

Si bien muchas IES manejan este modelo, el programa en la Universidad del Atlántico tiene diferencias significativas. En primer lugar representa un viraje en la concepción tradicional del rol del monitor, ya que el foco de atención está puesto en el estudiante: los monitores solidarios están para ayudar exclusivamente a sus compañeros, no al docente.

En segundo lugar, a partir de las situaciones a las que debían enfrentarse los estudiantes en su labor, se comenzó a construir todo un modelo pedagógico. Los monitores, además de los asuntos académicos, debían abordar otro tipo de situaciones, por lo cual comenzaron a recibir formación en temas como pedagogía, metodología para identificar fallas en los procesos de aprendizaje y, relaciones interpersonales, características asociadas a las dificultades encontradas en situaciones de bajo rendimiento.

Por último, las monitorias no se ofrecen por asignaturas sino por áreas: matemáticas, física, química, y competencias comunicativas, ya que el programa está orientado a desarrollar competencias generales que permitan al estudiante solucionar las dificultades particulares y trabajar de forma autónoma.

Este enfoque obedece a la idea de corresponsabilidad que sirve de guía y eje rector a las acciones emprendidas por el área de Bienestar, y en ese sentido se considera que, al igual que los docentes, administrativos, y demás miembros de la comunidad educativa, el estudiante es responsable de su proceso educativo y protagonista de su propio desarrollo. De esta manera

se pretende abandonar una postura asistencialista e inmediateista que caracteriza a muchos de estos programas de monitorías.

“La labor que hago como Monitor Solidario es de gran responsabilidad y yo la asumo de una forma muy seria, a través de mi acompañamiento puedo lograr un impacto en la vida del estudiante, puedo contribuir a que alcance su sueño, a que siga adelante”.

Rodrigo León. Monitor Solidario - Universidad del Atlántico.

“Ser un monitor solidario me ayuda a complementar mi formación integral, no solo académica sino también personal. Cuando ayudo a mis compañeros representa una ganancia no solo en mis conocimientos sino también en mis valores. Servir y ayudar me parece gratificante, tener la oportunidad no solo de compartir mis conocimientos sino también de aprender a compartirlos”.

Carlos Álvarez. Monitor Solidario - Universidad del Atlántico.

Tutores académicos

Las tutorías académicas se iniciaron en el marco del convenio con el Ministerio en 2009, dirigido en un principio solo a la facultad de ciencias, su objetivo era: “acompañar, orientar y facilitar el aprendizaje de los estudiantes con dificultades académicas que sean capaces de regular su aprendizaje en su vida académica. El tutor es un punto de contacto para apoyar al estudiante en sus decisiones académicas, en muchos casos direccionará a los estudiantes a entes internos o externos de la Universidad, donde les puedan brindar la ayuda que requieren”⁶¹.

Los docentes participantes desempeñan labores de acompañamiento integral a los estudiantes en riesgo de deserción, previamente identificados por el SPADIES. Entre los temas que se abordan se encuentran los siguientes: problemas académicos, desconocimiento de los requisitos y procesos administrativos, poca información de los propios estudios, desconocimiento de sus propios intereses, bajo dominio de las técnicas de trabajo intelectual, desconocimiento de las opciones profesionales de la carrera y problemas personales⁶².

Cuando comenzó esta estrategia no tuvo acogida entre los docentes. Muchos de ellos consideraron que las funciones a desempeñar no correspondían a su rol sino al de un psicólogo,

61 UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO. Manual: ejercicio de tutoría y apoyo al proyecto de vida académico en la Universidad del Atlántico. [Formato pdf]. Disponible en Internet en: [http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/desercion/pdf/Manual-%20Versi%C3%B3n%20Junio%2013%20de%202012%20-%20copia%20\(2\)\(2\).pdf](http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/desercion/pdf/Manual-%20Versi%C3%B3n%20Junio%2013%20de%202012%20-%20copia%20(2)(2).pdf). Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2014.

62 *Ibid.*, p. 14

además, que podría significar un exceso de trabajo aunque estas actividades se reconocieran en su carga laboral. A pesar de esta dificultad, el equipo de Bienestar no desistió y decidió seguir trabajando con aquellos que quisieran hacerlo de forma voluntaria.

“Una de las dificultades que encontramos al comenzar a implementar este programa fue la cultura institucional existente en las relaciones entre docentes y estudiantes, pues usualmente se limitaba a los ámbitos académicos y pedirle a los primeros que comenzaran a ejercer otros roles fue todo un reto”.

Julia Páez. Jefe del Departamento de Desarrollo Humano Integral Universidad del Atlántico.

En la medida en que los resultados empezaron a ser más visibles, más facultades y docentes comenzaron a participar, al punto que ya no era necesario convocarlos a través de los decanos sino que de forma voluntaria se ofrecían. De esta forma se comenzó a consolidar la estrategia, al aumentar el número de tutores y por lo tanto de estudiantes atendidos, y al lograr articularse con las otras estrategias promovidas desde el área de Bienestar, tales como talleres de formación, consejería psicológica y monitores solidarios, ofreciendo así una atención integral al estudiante partiendo del juicio del tutor.

Las tutorías académicas parten de una premisa que caracteriza otras iniciativas institucionales y que han sido clave para su éxito; cada estudiante es responsable de su rendimiento académico, es decir, el SPADIES puede identificar estudiantes en riesgo, el tutor puede comunicarse con él, pero si este no decide participar no tiene sentido obligarlo.

La atención al estudiante tiene tres componentes: formativo, orientador e integral, abarcando las posibles causas de la deserción y destacándose la dimensión personal, “el aspecto más importante de la tutoría académica es la relación que se establece con el estudiante y como producto de esta, la motivación, empatía y compromiso. La relación debe caracterizarse por una actitud de aceptación incondicional y de respeto”.⁶³

“Gracias a las tutorías académicas es posible identificar otros factores determinantes en la permanencia diferentes a los asuntos académicos”.

Roberto Hernández. Coordinador misional programa Farmacia - Universidad del Atlántico.

63 Ibid.

“Un semestre decidí comunicarme con los muchachos que presentaban bajo rendimiento para saber qué era lo que estaba pasando. Les escribí una carta en nombre de la Universidad para expresarles lo importantes que eran para nosotros y la preocupación que nos generaba su situación. Contrario a lo que creíamos, tuvimos una respuesta masiva por parte de los estudiantes lo cual fue muy gratificante y nos permitió darnos cuenta que era fundamental abrir los diferentes canales de comunicación. El hecho de que esta Universidad sea pública implica una doble responsabilidad: moral y social, nuestro papel no puede limitarse a dar clases”.

Leticia Hundek. Tutora facultad de Ciencias Jurídicas - Universidad del Atlántico.

8.2.3. Desarrollo e implementación

A continuación se profundizará en las estrategias de Monitores Solidarios y Tutorías Académicas, especificando el ciclo de gestión, las acciones de preparación, las acciones que se implementan y el monitoreo que hacen de las mismas.

Monitores solidarios

Condiciones que deben reunir los aspirantes a monitores solidarios

- ▶ Promedio académico igual o superior a 4.0.
- ▶ No tener procesos disciplinarios.
- ▶ Pertenecer a semestres superiores.
- ▶ Habilidades socioemocionales: además de las académicas, el estudiante debe tener actitud de servicio, habilidades sociales, empatía, compromiso y sentido de pertenencia institucional, entre otros.

Proceso de selección de monitores

- ▶ Se realiza cada semestre.
- ▶ En el caso de estudiantes que fueron monitores el semestre anterior, se verifica que mantengan su promedio académico y se revisa la evaluación hecha por los estudiantes sobre su desempeño para decidir si se renueva o no.
- ▶ Para los nuevos monitores, estos deben entregar sus hojas de vida y sus notas, y el proceso de citación y selección de los monitores se realiza por la página web de la Universidad.
- ▶ Los estudiantes preseleccionados deben presentar una entrevista con el equipo coordinador del programa.

“Uno de los retos para el programa es escoger estudiantes que no solo se distinguen por su promedio, sino también por su sentido de pertenencia y su actitud de servicio”.

Vera Escorcía. Profesional Departamento de Desarrollo Humano Integral
- Universidad del Atlántico.

Cómo funciona:

- ▶ Estudiantes de primeros semestres y que presentan bajo rendimiento académico, solicitan al departamento de desarrollo humano atención por parte de un monitor.
- ▶ Se diseñan actividades de acompañamiento y atención personalizada a través de horas presenciales, pero también puede ser de forma virtual.
- ▶ En cada semestre se ofrecen cursos de formación y capacitaciones a los monitores en temas pedagógicos, estrategias de evaluación, uso de TIC, resolución de conflictos y estrategias de comunicación.
- ▶ Al comienzo de cada semestre los monitores se presentan a los estudiantes recién ingresados y constantemente a través de comunicaciones internas como correos electrónicos y carteleras se promociona este servicio.

Seguimiento y evaluación

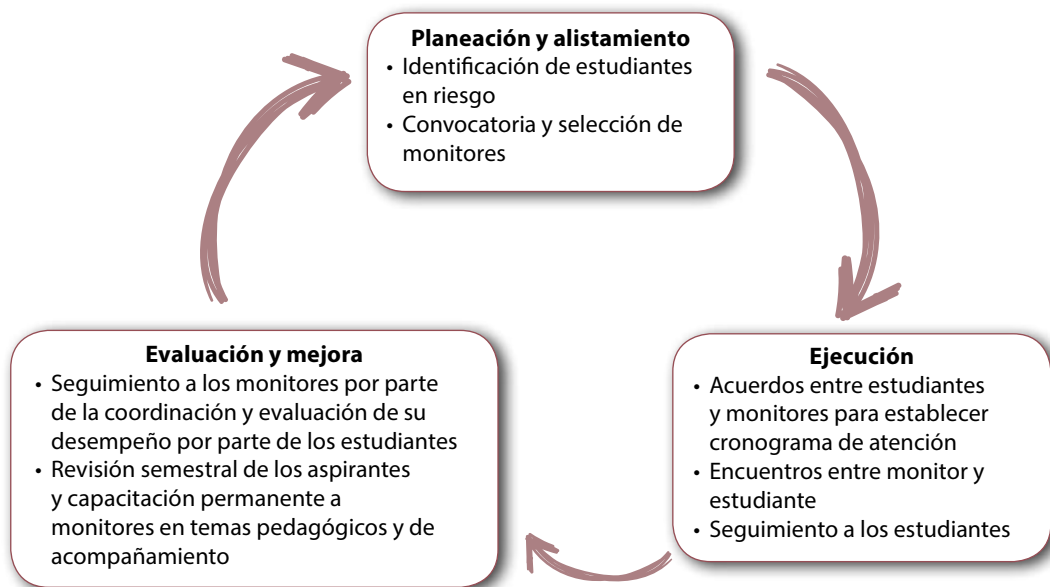
- ▶ La coordinación del programa se encarga de hacer un seguimiento semanal de los monitores, quienes deben cumplir con 20 horas semanales de trabajo.
- ▶ Los monitores deben diligenciar una ficha donde reportan cada una de las sesiones.
- ▶ Los estudiantes, a través de la página web de la Universidad pueden calificar los servicios recibidos por los monitores.
- ▶ El desempeño en general de los estudiantes que se encuentran en riesgo de deserción es seguido por parte del administrador del SPADIES y de los analistas de cada facultad. Este seguimiento permite priorizar aquellos casos que requieren atención inmediata, así como remitir el caso a diferentes instancias a partir de los riesgos que presenta, cuando solo sea académico.

Incentivos para los monitores

- ▶ Económicos: medio salario mínimo legal vigente SMMLV.
- ▶ Dotación: kit de trabajo y camiseta para promover su reconocimiento institucional y el de sus pares, además de fortalecer el sentido de pertenencia.
- ▶ Valor agregado: la experiencia queda en la hoja de vida del monitor y da inicio a una experiencia laboral como docente.

El ciclo de gestión de esta estrategia se ilustra en el **gráfico 13**.

Gráfico 13. Ciclo de gestión Monitores Solidarios. Universidad del Atlántico



Fuente: Elaboración propia.

Tutorías académicas

Cómo funciona

- Convocatoria de tutores por parte del área de Bienestar a través de las facultades.
- Entrenamiento a los tutores.
- Identificación de estudiantes en riesgo.
- Convocatoria por parte de las facultades o los estudiantes mismos pueden acercarse a solicitar un tutor.
- Encuentros grupales e individuales entre el tutor y sus estudiantes a cargo.
- Identificación de las dificultades de los estudiantes por parte del tutor, quien está encargado de remitirlo a los programas que considere adecuados.
- Los tutores diligencian fichas de cada caso para la sistematización y control de las acciones.

Funcionamiento de las tutorías académicas

- Asignación de estudiantes por parte del coordinador académico.
- Citación y atención a estudiantes asignados por parte del tutor.
- Entrevista grupal.
- Entrevista individual para explorar dificultades académicas o personales.
- Remisión a diferentes instancias
- Diligenciamiento y entrega de fichas al departamento de Desarrollo Humano.

Recursos implicados

Los recursos económicos provenientes de ambos convenios con el Ministerio (2009 y 2011-2012), fueron claves para impulsar y consolidar iniciativas de Bienestar, especialmente si se tiene en cuenta la situación financiera de la Universidad con la Ley 550.

La infraestructura organizativa y técnica que implica el programa de monitores se encuentra en la Vicerrectoría de Bienestar. Cuenta con una coordinadora, y los gastos se encuentran asociados a los incentivos económicos que se ofrecen a los estudiantes, así como sus kits de trabajo, las camisetas representativas y los cursos de formación que reciben.

Es importante anotar que para el buen funcionamiento de estos programas el engranaje de las diferentes dependencias y la articulación de las facultades debe ser óptima.

Estas nuevas figuras, monitores solidarios, al igual que los tutores académicos, no significaron nuevos gastos económicos para la Universidad pues su trabajo se incluyó en la carga laboral. Las condiciones financieras impuestas por la Ley 550 conllevaron a buscar nuevas estrategias para lograr los objetivos deseados que no implicaran una inversión significativa, es así como a través de la promoción de la identidad institucional, se logró que el trabajo de estos nuevos roles, si bien eran reconocidos, fuera voluntario. De esta forma no solo se minimizaban los gastos sino que se apostaba al adecuado funcionamiento pues solo participan quienes estuvieran con la disposición y voluntad de realizarlo.

8.2.4. Resultados

Los esfuerzos iniciados y gestados desde el área de Bienestar en torno a la permanencia han generado una transformación institucional en varios sentidos.

A través de diferentes estrategias, la Universidad, junto con los monitores solidarios y los tutores académicos, han logrado fortalecer el sentido de pertenencia y en la identidad institucional.

Iniciativas como “Yo soy Uniatlántico”, cuentan con estudiantes voluntarios, tal y como fue el programa de monitores en un comienzo. Invitar al sentido de corresponsabilidad y el espíritu de servicio bajo un enfoque humanista, ha logrado movilizar el compromiso y la acción de diferentes actores administrativos, docentes, decanos y especialmente estudiantes.

La propuesta de los monitores solidarios implica un viraje en la visión de los estudiantes, pues si bien pasan a ser el centro de atención, no se hace desde una mirada tradicional asistencialista y paternalista, sino que se busca empoderar y reconocer su responsabilidad y autonomía en su proceso académico.

Por su parte, las tutorías académicas significaron un cambio en el paradigma del rol docente que hacía parte de la cultura institucional hasta el momento. Según lo describieron los mismos docentes, anteriormente no era usual que las relaciones entre estudiantes y docentes trascendieran el ámbito académico y de las aulas. Si bien hubo una resistencia inicial ante el cambio y las responsabilidades propias del nuevo rol, gracias a la labor que comenzaron a realizar los primeros docentes que aceptaron el reto de forma voluntaria, ganaron mayor reconocimiento.

“Humanizar el proceso pedagógico ha permitido dignificar el rol docente: su papel no se limita a transmitir y generar conocimiento, es un ser humano preocupado por sus estudiantes y sus proyectos de vida. Este nuevo enfoque les da la oportunidad de crecer juntos”.

Julia Páez. Jefe del Departamento de Desarrollo Humano Integral - Universidad del Atlántico.

De las monitorías

- ▶ Se ha logrado incentivar a los estudiantes para que se destaquen académicamente.
- ▶ El escoger a un estudiante para ser monitor significa también un reconocimiento a aquellos más destacados.
- ▶ Las experiencias académicas y de docencia, enriquecen la formación de estudiantes destacados.
- ▶ Se ha logrado la creación de redes de apoyo académico y social.
- ▶ Los estudiantes monitores solidarios han tenido un destacado rendimiento académico en su vida universitaria y han manifestado que esta experiencia no solo les ha ayudado en esto, sino que además es reconocido por la Universidad como una ventaja.

De las tutorías

- ▶ Se ha logrado un cambio en la concepción del rol de los docentes.
- ▶ La sensibilización de la importancia del tema y de la participación de los docentes en el éxito de las estrategias de permanencia.

“Este proceso no ha sido fácil. Han sido cuatro años de trabajo intenso pero se han visto los frutos: hoy en día tenemos un cuerpo docente y de decanos apasionados por su trabajo y empoderados con la estrategia. Ya no es necesario ir a pedir ayuda a cada facultad, ahora son ellos los que vienen a nosotros a manifestar su interés de participar”.

Julia Páez. Jefe del Departamento de Desarrollo Humano Integral
- Universidad del Atlántico.

“Ya tenemos mayor conciencia de la necesidad de fortalecer la permanencia y cada facultad ha comenzado a actuar para promover esto. En el caso de Economía por ejemplo, se logró modificar el reglamento para flexibilizarlo al establecer ocho modalidades de grado ya que la planta docente no daba abasto revisando monografías y esto represaba la graduación de los estudiantes. Este cambio es un reconocimiento de las necesidades de los estudiantes, y cómo desde cada unidad académica se debe procurar atenderlas. El reto es continuar con estas transformaciones y asegurarse que tengan lugar en cada una de las facultades”.

Fabián Botero. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad del Atlántico.

A continuación en la **cuadro 19** se muestra la cifra de atención a estudiantes por parte de los programas de monitores solidarios y de las tutorías académicas.

Cuadro 19. Cifras de atención a estudiantes. Universidad del Atlántico⁶⁴

Año	Atención monitores solidarios	Tutorías académicas por docentes
2011	583	1896
2012	6897	6646
2013	3191	3116

En el componente de fortalecimiento de programas de permanencia, la Universidad del Atlántico se destacó en los siguientes indicadores:

- Mejoró su programa de nivelación o refuerzo de competencias en las áreas de ciencias básicas, naturales y lectoescritura.
- Formalizó una estrategia integral para promover la permanencia que incluyó por una parte el acompañamiento académico, el apoyo financiero y orientación vocacional, así como, el apoyo psicoacadémico a través de la amplia oferta de programas de Bienestar Universitario como los monitores solidarios, los tutores académicos, la sala de apoyo al aprendizaje, entre otros. Esto fue posible en gran medida a las convocatorias del MEN.
- Se amplió el número de estudiantes beneficiarios de este acompañamiento académico y psicosocial.

8.2.5. Sostenibilidad

Para la sostenibilidad de las estrategias, la Universidad del Atlántico cuenta con los siguientes mecanismos:

- El área de Bienestar Universitario pasó a ser una Vicerrectoría, lo cual le da mayor autonomía, continuidad y capacidad de acción.
- Los programas de monitores solidarios y tutorías académicas cuentan con capacitación permanente, para aquellos que acompañan a los estudiantes en habilidades y técnicas pedagógicas y de atención psicosocial.
- La convocatoria para renovar a quienes hacen parte de los programas que ofrecen atención a los estudiantes es permanente. De esta forma se renueva y aumenta el grupo de trabajo.
- Se ha realizado un importante trabajo con el SPADIES. Hay un cargo específicamente dedicado al análisis de estos datos y tiene un representante en cada facultad.

⁶⁴ Universidad del Atlántico Programa de apoyo a la permanencia. Presentación PPT. [Documento interno].

De esta manera se puede contar con información veraz y actualizada para toma de decisiones oportuna y pertinente.

- ▶ Las metas propuestas se concretan en un plan de acción, de esta manera solo se plantean objetivos que se puedan cumplir y medir. Además, constantemente se realizan planes de mejoramiento, de acuerdo a la evaluación de los planes de acción.
- ▶ Bienestar Universitario logró constituirse exitosamente en un sistema, de esta manera cuenta con un representante de la oferta de sus programas e iniciativas en cada unidad académica.

8.2.6. Lecciones aprendidas

- ▶ No es suficiente contar el respaldo directivo, es clave tener el apoyo de los docentes y decanos, quienes son finalmente los que están en el día a día con los estudiantes y tienen mayor capacidad de incidencia.
- ▶ Es posible lograr que diferentes actores participen de manera voluntaria. Un buen liderazgo, propuesta coherente y resultados pueden servir para atraer más adeptos. Asimismo, es mejor comenzar a trabajar con aquellos que deseen hacerlo voluntariamente y no obligar a nadie a participar, ni siquiera a los estudiantes.
- ▶ Si bien puede generar molestia en un comienzo, la publicación de resultados y desempeños por facultades en el tema de permanencia puede servir como ejercicio de referenciación e incentivar el sentido de competencia entre ellas, que en últimas puede servir para mejorar su gestión.
- ▶ Es necesario involucrar a los estudiantes desde el comienzo de la implementación de estrategias, y promover el sentido de pertenencia institucional, de esta manera se fomenta la corresponsabilidad y el compromiso de los diferentes actores.
- ▶ Lograr una transformación institucional es un proceso de largo plazo, en ese sentido, los planes deben construirse de esta forma y por etapas, dando a la implementación una lógica gradual.

“La permanencia es un asunto de corresponsabilidad. Los procesos de sensibilización del tema de permanencia también deben extenderse al área administrativa. Todos somos servidores de un proceso de formación, esa es la misión de la Universidad”.

Rina Lember. Coordinadora de Permanencia Estudiantil - Universidad del Atlántico.

8.2.7. Factores de éxito y riesgo

A continuación en el **cuadro 20** se destacan los factores de éxito y riesgo, con el fin de orientar las prácticas de los equipos que deseen implementar estrategias similares.

Cuadro 20. Factores de éxito y riesgo. Universidad del Atlántico

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • El cambio en el rol docente, promovido especialmente desde las tutorías académicas, ayudó a reivindicar su papel y recuperar otros ámbitos inherentes a su actividad, dando así un acompañamiento integral, que ha significado a su vez un estrechamiento de los lazos con los estudiantes. • Los convenios con el Ministerio fueron fundamentales, no solo por los recursos que representaron en el contexto y limitaciones de la Ley 550, sino que obligaron a ordenar y fortalecer las iniciativas existentes. Esto también significó un reconocimiento de la labor, lo cual ayudó a tener mayor apoyo al interior de la Institución, que se tradujo en más recursos y colaboradores. • Se creó una filosofía de trabajo alrededor de la implementación de las estrategias, encabezado por el equipo de Bienestar. Esta filosofía se basa en la corresponsabilidad y el trabajo en equipo, enfoque necesario para sensibilizar y empoderar a los diferentes actores, especialmente a los estudiantes. • Articulación entre Bienestar, como líder y cabeza visible del proceso, con cada una de las facultades. Esto es fundamental en la medida en que docentes y decanos son quienes hacen parte de la cotidianidad de los estudiantes. • Si bien el apoyo de las directivas fue fundamental para dar legitimidad y sostenibilidad al proceso, fue el liderazgo, persistencia, compromiso y rigurosidad del equipo de Bienestar lo que logró sensibilizar, comprometer a las diferentes instancias. • Durante los convenios fue clave la oportunidad de intercambiar experiencias con otras IES. Esto ha permitido el mejoramiento y perfeccionamiento de los desarrollos propios, por medio de la referenciación, autoevaluación y retroalimentación de procesos. • El empoderar y hacer partícipes a los estudiantes de las diferentes estrategias desde un comienzo. • La gestión eficiente del equipo líder, garantiza el desarrollo de las estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia de los docentes a participar porque consideran que su rol se limita al aspecto académico, por ello es clave comenzar a trabajar con aquellos que quieran hacerlo de manera voluntaria. • No contar con los recursos financieros necesarios para implementar planes y estrategias de permanencia, para ellos se requiere poner en marcha estrategias para gestionar otras fuentes de financiamiento tanto internas como externas, o fortalecer el sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad educativa y así lograr que muchos de ellos se comprometan sin que implique grandes inversiones. • Como sucede en muchas instituciones de educación superior, existe la idea de que las estrategias y programas de permanencia son responsabilidad única de Bienestar Universitario, lo que limita su intervención o participación, para ellos se hace necesario emprender estrategias de sensibilización. • La poca oferta de monitores debido a las restricciones normativas. De acuerdo a la reglamentación de los monitores académicos, estos deben tener un promedio igual o por encima de 4.0, lo cual ha sido un impedimento para estudiantes de programas como física, ya que a pesar de ser buenos estudiantes y tener los mejores promedios, no alcanzan este umbral. Estas condiciones han influido para que no se alcance a cubrir la demanda de atención por parte de los estudiantes. • Tomar literalmente otras iniciativas institucionales para aplicarlas sobre la propia sin tener en cuenta las diferencias y particularidades que lo componen y que inciden en su impacto. • Los mecanismos de socialización y difusión de las estrategias son insuficientes y los estudiantes dejan de recibir ayuda por desconocer sus posibilidades. • Permanecer en la formulación de planes que no se materializan, para contrarrestar esto se hace necesario levantar planes de mejoramiento con otras áreas y trascender la situación diagnóstica a acciones concretas.

“Reconocemos que es difícil vencer los egos de la vida académica. En este caso fue posible lograrlo gracias a los resultados que se presentaron, así como la persistencia del equipo de Bienestar, quienes no desistieron y lograron transmitir el mensaje”.

Luis Rigó. Coordinador misional de Ciencias Humanas - Universidad del Atlántico.

8.3. Corporación Universidad de la Costa

“Los programas de fomento a la permanencia requieren de un seguimiento humanístico”

8.3.1. Antecedentes

La Corporación Universidad de la Costa–CUC es una institución de carácter privado organizada como corporación civil sin ánimo de lucro, fundada el 16 de noviembre de 1970 en la ciudad de Barranquilla. Inició clases el 12 de febrero de 1971, con los programas de Arquitectura, Construcción Civil, Administración y Finanzas, Derecho, Ingeniería Civil y un ciclo básico de Ingeniería. Actualmente cuenta con siete facultades, 17 programas de pregrado, 14 programas de posgrado y un total de 8.173 estudiantes⁶⁵.

En relación a la permanencia estudiantil, en el año 2006 bajo el liderazgo del Rector se inició un trabajo investigativo para determinar factores de deserción en la Institución. Con los resultados obtenidos, se identificó que la condición socio económica de la población estudiantil era una de las razones principales de deserción, así como las dificultades académicas y personales.

De acuerdo a lo anterior, en 2009 la Universidad lanza la campaña “quédate en la CUC, vacúnate contra la deserción”, con el lema ¿y tú qué haces por la permanencia?, cuyo objetivo fue sensibilizar e involucrar a toda la comunidad educativa en las estrategias planeadas para disminuir los indicadores de deserción. Ese trabajo incluyó acciones como obras de teatro, volantes y pendones informativos para dar a conocer el programa.

Ese mismo año nace el Programa de Acompañamiento y Seguimiento Para la Permanencia Estudiantil-PASPE, con el objetivo de desarrollar e implementar estrategias de acompañamiento y seguimiento personalizado a los estudiantes de primero a séptimo semestre, en las dimensiones académicas, económicas y personales.

⁶⁵ Primer producto del Convenio 731 del 2012 con el Ministerio de Educación Nacional. [Documento Interno].

Con los recursos obtenidos en el convenio 731 con el Ministerio en el 2012, se inició el fortalecimiento de todas las estrategias de acompañamiento contempladas en el PASPE, y se incluyó una estrategia de apoyo económico e intermediación laboral denominada CUCJOBS.

Como parte de la propuesta de acompañamiento y seguimiento para la permanencia estudiantil, la Universidad fortaleció los programas de orientación vocacional a estudiantes de media, orientación psicológica, monitorias y módulos de orientación académica, asesoría en ciencias básicas y un curso de inducción a la vida universitaria.

Por último, en el marco del Plan de Desarrollo 2011 – 2015, en lo que se refiere a la excelencia académica, se crea la Secretaría de Permanencia y la Dirección de Desarrollo Humano como parte de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, y en Octubre de 2013 se firma el acuerdo número 505⁶⁶ sobre las políticas de bienestar universitario, acciones que institucionalizan las estrategias de permanencia y fomentan su sostenibilidad.

8.3.2. Descripción general de la experiencia

En el año 2007, la Universidad realizó una investigación para identificar las principales causas de la deserción, que incluyó además un análisis sobre el número de estudiantes que no culminaba sus estudios. Los hallazgos encontrados fueron alarmantes, lo que evidenció la necesidad de emprender el desarrollo de nuevas estrategias para mitigar la problemática.

A partir de dichos resultados, en 2009 se dio inicio al proceso de sensibilización con el programa “quédate en la CUC, vacúnate contra la deserción”, actividad inicial de toda la propuesta de permanencia; y se puso en marcha un proceso de revisión de los requisitos de admisión, con el fin de elaborar criterios más exigentes que conllevaran a un proceso de ingreso articulado y riguroso.

“El trabajo de Vacúnate contra la deserción se desarrolló en los espacios de la Universidad, los estudiantes del grupo de teatro, se disfrazaron, había una enfermera que portaba una gran jeringa y abordaba a los miembros de la comunidad haciéndoles preguntas sobre las acciones que hacían para evitar la deserción, fue muy divertido”

Rosmary Turbay. Vicerrectora de Bienestar - Corporación Universidad de la Costa.

De igual forma se inició el trabajo con los monitores, estudiantes sobresalientes a cargo de enseñar a sus compañeros en las áreas básicas, apoyados por el Área de Bienestar que los capacitó en estrategias pedagógicas y habilidades cognitivas. En un principio las sesiones fueron presenciales y posteriormente pasaron a ser sesiones virtuales.

⁶⁶ CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA. Acuerdo 505, del 30 de octubre de 2013. [Documento Interno].

Dada la necesidad de mejorar las acciones de apoyo académico puestas en marcha, surge el Programa de Acompañamiento y Seguimiento Para la Permanencia Estudiantil-PASPE, una estrategia articulada para dar respuesta eficaz, eficiente y personalizada de soporte académico, dirigido a estudiantes de I a VII semestre.

Para ello se crea el Contact Center CUC, una herramienta para establecer una comunicación directa con los estudiantes, atender las inquietudes y necesidades, y tomar las acciones de acompañamiento que se requieran. El contacto lo realizan los Psicólogos Consejeros a través de llamadas telefónicas, visitas a salones y domiciliarias.

De acuerdo a lo identificado se remiten al estudiante a cada uno de los programas de acompañamiento con los que cuenta el PASPE. Dentro de las estrategias más utilizadas se encuentran las monitorias y tutorías académicas, la asesoría en áreas básicas y las orientaciones con consejeros estudiantiles.

Las sesiones de estos programas fueron inicialmente presenciales, pero dada la necesidad de atender mayor población se complementaron con sesiones virtuales. De allí surgen los Objetos Virtuales de Aprendizaje-OVA, diseñados para el acompañamiento académico, y para desarrollar competencias particulares de conocimiento específico.

Por otro lado, se desarrolló la Wiki Colaborativa, la cual fue diseñada para ofrecer ayuda a los estudiantes, de manera instantánea, frente a preguntas de tipo administrativo como trámites con asignaturas, cambios de materias, preguntas de la Universidad, entre otras. Actualmente se encuentra alojada en la plataforma web del Área de Bienestar.

Igualmente se fortalecieron los programas de monitorías, acompañamiento académico y de atención psicológica. Por un lado se capacitó a los estudiantes monitores en estrategias pedagógicas para mejorar su trabajo de asesoría a sus compañeros, y por otro lado a los consejeros en las estrategias de orientación para brindar el apoyo psicosocial requerido.

En todas estas acciones se involucra también a los padres de familia, a quienes se les realiza la inducción al inicio de cada semestre, para que complementen el acompañamiento académico de sus hijos, y se les invita a participar en talleres de emprendimiento para motivarlos a iniciar sus propios negocios.

“Al principio la participación de los padres era baja, hoy en día los padres de los estudiantes de primer ingreso asisten a la inducción donde se les presenta un cronograma de actividades y se les brinda información para hacer seguimiento académico a los estudiantes. A la fecha se han generado talleres de emprendimiento en zapatería y bisutería los cuales han incrementado la asistencia de los padres, ha generado mayor consciencia de la importancia del seguimiento de sus hijos, y buscan un mayor contacto con el equipo de psicólogos para recibir apoyo adicional”.

Denis Santana Rodas. Directora de Servicios familiares
- Corporación Universidad de la Costa.

El seguimiento de las estrategias se realiza a través del Sistema de Información Académica de la CUC-SICUC, herramienta que reporta el histórico del desempeño del estudiante. Esta información es crucial para el proceso de seguimiento que realiza los Consejeros.

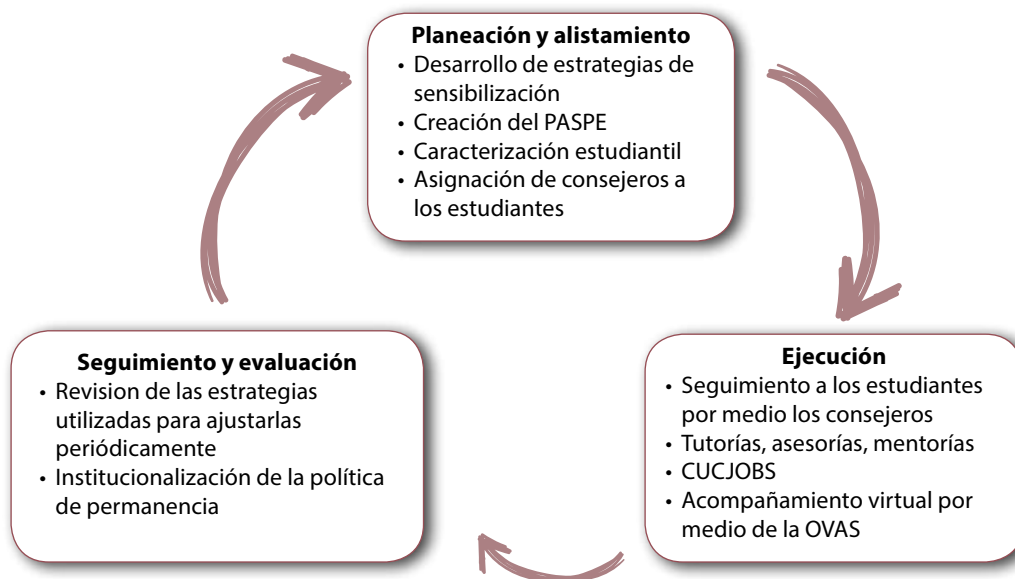
Por último, se desarrolló la estrategia de permanencia y generación de empleo denominada **CUCJOBS**, un programa de apoyo para la inserción laboral, con el fin de sostener la matrícula de los estudiantes con dificultades socioeconómicas. El propósito es capacitar y direccionar hojas de vida de estudiantes de pregrado interesados en ubicarse laboralmente.

Para ello, la Universidad estableció convenios de cooperación con diferentes empresas, cooperativas de trabajo y bolsas de empleo, a los que se les ofreció incentivos económicos, como descuentos en matrículas para sus hijos, en contraprestación de oportunidades laborales para los estudiantes de la CUC.

8.3.3. Desarrollo e implementación

Para llevar a cabo las diferentes estrategias, la Universidad tuvo que reestructurar, formalizar y poner en ejecución diferentes planes de acción, el **gráfico 14** muestra de forma general este proceso.

Gráfico 14. Ciclo de gestión. Corporación Universidad de la Costa



Fuente: Elaboración propia.

Planeación y alistamiento

La estrategia de permanencia inició con el proceso de sensibilización a la comunidad educativa, el cual se ejecutó a través de la campaña “quédate en la CUC, vacúnate contra la deserción”, esto permitió que los estudiantes conocieran las diferentes estrategias y se involucraran con ellas más fácilmente.

Por otro lado, se realizó todo el diseño del PASPE de la mano de un grupo interdisciplinario liderado por la oficina de Bienestar, y que contó con la participación de todas las áreas de la Universidad.

Asimismo, se realizó la adaptación del espacio para poner en marcha el Contact Center CUC, para eso se requirió seleccionar los estudiantes de psicología de último semestre que estarían a cargo de éste proceso, diseñar la hoja de ruta, asignar semestres y áreas, e identificar los estudiantes que serían usuarios de éste programa.

“Se debe mirar la permanencia como un indicador de calidad, es una mirada integral y habla mucho del compromiso social de la Universidad, de allí que este tema visibiliza la impronta institucional con igual peso que las publicaciones científicas y la contratación de doctores en la docencia”.

Tito Crissien. Rector - Corporación Universidad de la Costa.

Ejecución

A continuación se describe cómo opera el Programa de Acompañamiento y Seguimiento Para la Permanencia Estudiantil-PASPE.

- ▶ Al inicio de cada semestre se le asigna a los Consejeros un número equitativo de estudiantes tomados de la base de datos SICUC.
- ▶ Los Consejeros inician el contacto telefónico para la caracterización a través del Contact Center CUC, en ella establecen empatía, actualizan datos, identifican las necesidades o dificultades académicas que puedan presentar, y les brindan los servicios del PASPE.
- ▶ Este contacto se debe mantener durante todo el semestre, para verificar la asistencia a los servicios y realizar el seguimiento del rendimiento académico una vez ha recibido el apoyo del PASPE.
- ▶ En caso de no lograr contacto con los estudiantes vía telefónica, los Consejeros estudiantiles realizan visitas a los salones de clase o visitas domiciliarias, para establecer una comunicación directa y lograr el objetivo mencionado.

Desde el inicio del semestre los Consejeros Estudiantiles identifican estudiantes en riesgo, para ello revisan el histórico del rendimiento académico y tener así las alertas necesarias. En caso de identificar estudiantes con repitencia de asignaturas, realizan la asesoría sobre la normatividad vigente en la Institución al respecto.

Con los estudiantes identificados en alto riesgo de deserción se enfatiza el seguimiento y se les insiste en que hagan uso de los servicios del PASPE, estos son:

- Monitorías Académicas: consideradas un servicio encaminado a apoyar a los estudiantes para que puedan resolver las dificultades que presentan en asignaturas específicas, además estimula el desarrollo de habilidades de aprendizaje. Este servicio se brinda de manera individual o grupal.
- Tutorías Académicas: la realiza los docentes de las facultades a través programas e intervenciones académicas individuales y grupales.
- Objetos Virtuales de Aprendizaje: el departamento de Ciencias Básicas junto con la dirección de Bienestar Universitario, desarrolló unos OVA que apoyan el proceso de formación de los estudiantes; los temas abordados fueron en lógica matemática, cálculo, álgebra, lectura crítica, e inglés⁶⁷.
- Asesorías Académicas: es desarrollada por los Consejeros Estudiantiles, y el propósito es brindar una orientación en métodos y técnicas de estudio, comprensión lectora y crecimiento profesional, basados en el aprendizaje significativo y estrategias metacognitivas.
- Curso de Orientación Académica: se realiza en la jornada de inducción y bienvenida a los estudiantes de primer semestre para la adaptación a su rol académico en la Universidad.
- Asesoría y acompañamiento psicológico y asesoría en retiro de asignaturas.

Seguimiento y evaluación

El PASPE se ha convertido en una estrategia importante para el seguimiento a los estudiantes, si bien aún requiere de muchos ajustes para contar con información oportuna y sincronizada con la reportada en el SPADIES, ha sido fundamental para dar atención inmediata y mitigar los riesgos de deserción.

Paralelamente se implementó el CUCJOBS, una estrategia de apoyo a la inserción laboral de estudiantes con dificultades socioeconómicas para sostener su matrícula. La intermediación laboral estaba pensada inicialmente para estudiantes pero luego se amplió a padres de familia y apadrinados. Su proceso es el siguiente:

- La primera actividad es un ejercicio de caracterización de empresas, para tener claridad de las ofertas que se pueden derivar de ellas.
- La Universidad establece convenios de cooperación con las empresas, y ofrece una serie de incentivos para recibir en contraprestación unos beneficios de empleo para los estudiantes.

⁶⁷ CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA. OVAS: Cursos libres. [Formato html]. Disponible en Internet en: http://cloud.cuc.edu.co/bienestar/index.php?option=com_k2&view=item&id=176:ovas-cursos-libres&Itemid=299. Fecha de consulta: 21 de diciembre de 2014.

- ▶ Adicionalmente, se realiza un seguimiento permanente de estudiantes, en el que a través de una intervención con el equipo de psicólogos de Bienestar Universitario se brindan herramientas para presentar entrevistas, elaborar hojas de vida y presentar pruebas psicotécnicas.
- ▶ Para mitigar las posibles deserciones de jóvenes que ingresan a la vida laboral, se realizan intermediaciones grupales con los estudiantes a través de CUCJOBS y el consejero.
- ▶ La articulación entre docentes e integrantes del departamento de Bienestar Universitario a través de los consejeros del PASPE, se constituye en una garantía para los buenos resultados del proceso de intermediación laboral.
- ▶ Mediante procesos de comunicación permanente se ha armonizado el trabajo de CUCJOBS con el programa de egresados, para ampliar la oferta.
- ▶ Actualmente la CUC cuenta con 12 convenios anuales para respaldar los temas de intermediación laboral.

Por último, como parte del proceso de mejoramiento, el equipo de bienestar evalúa periódicamente todas las estrategias con el fin de redefinir acciones.

8.3.4. Resultados

Uno de los logros más importantes fue la creación de la política de permanencia que contempla los siguientes aspectos:

- ▶ Generar una cultura de permanencia en la Institución.
- ▶ Fortalecer el Programa de Acompañamiento y Seguimiento para la Permanencia y la Graduación Estudiantil-PASPE.
- ▶ Desarrollar procesos de investigación encaminados a aumentar y fortalecer la permanencia y graduación estudiantil.
- ▶ Articular las diferentes dependencias y programas académicos de la Institución para el fomento de la permanencia y graduación estudiantil.
- ▶ Gestionar convenios con el sector público y privado para beneficiar a los estudiantes en su matrícula académica y/o sostenimiento.
- ▶ Fomentar el desarrollo de competencias profesionales y fortalecer la intermediación laboral de los estudiantes y su núcleo familiar.
- ▶ Contribuir a la calidad educativa de los estudiantes del ciclo de Educación Media.
- ▶ Seguimiento periódico a las estrategias implementadas para aumentar los índices de permanencia y graduación estudiantil.

Asimismo, dentro de los resultados del proceso de implementación de las estrategias de permanencia se destacan:

- ▶ Un clima de acompañamiento e interés genuino de los Consejeros hacia los estudiantes asignados.

- Contar con un espacio innovador de inserción laboral que brinda la oportunidad de flexibilizar los horarios académicos.
- Las monitorias y el trabajo desarrollado entre pares.
- La creación de ocho Objetivos de Aprendizaje Virtual-OVA.
- La capacitación a los docentes en la enseñanza de áreas básicas.
- La inclusión de los padres en capacitaciones y acompañamiento a los procesos académicos de los estudiantes.

8.3.5. Sostenibilidad

De acuerdo a lo mencionado, la experiencia derivó unos aprendizajes importantes que a su vez permitieron identificar estrategias de sostenibilidad, las cuales se fueron retroalimentado para ser cada vez más efectivas, estas acciones son:

- Desde Bienestar Universitario se ha inculcado al estudiante, desde los primeros semestres, la importancia de sentirse parte de la vida laboral, con el fin de prepararlos para la vida profesional.
- Tener acceso y ser muy persistentes en los temas de comunicación, hacer visible la estrategia con toda la comunidad universitaria, sin dejar de lado el acompañamiento uno a uno que resulta ser muy efectivo.
- Crear vínculos de confianza con las empresas para mejorar la credibilidad en el proceso, en tal sentido para el acercamiento con el sector productivo es importante venderles el tema de las exenciones de impuestos por apoyar este tipo de apuestas.
- También se hace importante vincular al sector productivo en ejercicios de investigación compartidos con la Universidad, con el fin de resolver problemáticas reales de los sectores.
- Por último, el diseño de una cartilla que documenta el PASPE, esta guía sistematiza las estrategias para orientar la implementación continua de las acciones.

8.3.6. Lecciones aprendidas

A partir de la puesta en marcha de las estrategias la Universidad destaca las siguientes lecciones aprendidas:

- La institucionalización del programa permite asegurar el compromiso de todas las áreas y actores involucrados e instalar los procesos dentro del trabajo diario de la Universidad.
- La cultura y visión de la Universidad, la cual tiene una mirada particular en la permanencia como un indicador de calidad de la educación. No es un componente aislado sino un engranaje que permea la cultura institucional.

- El trabajo colaborativo entre las vicerrectorías de Bienestar y Académica en el cumplimiento de la política de permanencia, permite en efecto que la misma se implemente de manera articulada y obtenga resultados satisfactorios.
- Para lograr la permanencia de las acciones en el tiempo, es clave mantener una comunicación continua con el fin de ajustar las estrategias, sin ella y sin el trabajo interdisciplinario el desarrollo de las acciones no se habría logrado.
- El trabajo entre pares fue uno de los aciertos ya que genera mayor apertura y confianza en el estudiante, en ese sentido, la creación de trabajo personalizado de los consejeros con los estudiantes por medio del contacto telefónico, fue muy positiva.
- El involucrar a los padres de familia en las actividades tanto de sensibilización como en el componente de emprendimiento, lo que permite un mayor acercamiento de los mismos al proceso de sus hijos.
- El diseño de sistemas de alerta temprana para el manejo estadístico así como las estrategias de seguimiento y acompañamiento, permiten dar atención integral a la problemática.
- Los procesos de investigación al interior de la comunidad universitaria deben ser actualizados permanentemente con el fin de poner en marcha nuevas opciones que enriquecen el trabajo previo.

8.3.7. Factores de éxito y riesgo

Para finalizar en el **cuadro 21** se describen los factores de éxito y riesgos identificados durante la implementación de la experiencia.

Cuadro 21. Factores de éxito y riesgo. Corporación Universidad de la Costa

Factores de Éxito	Factores de Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • La definición de una Política para la Permanencia Estudiantil. • El diseño e implementación de un Programa de seguimiento y acompañamiento personalizado para la permanencia estudiantil (PASPE). • La articulación con todas las unidades Académicas y Administrativas para la implementación del PASPE. • La caracterización de la población estudiantil al ingreso. • El diseño e implementación de un programa de acompañamiento para padres de familia. • El establecimiento de Alianzas con el sector externo para el apoyo de estudiantes a través del CUCJOBS. • El compromiso desde la dirección, clave para impulsar las estrategias. • La confianza depositada por la universidad en los docentes. • La socialización permanente de los resultados con el consejo académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • La desarticulación del programa y las unidades de atención. • La renuncia del recurso humano encargado de ejecutar las estrategias, poniendo en riesgo la continuidad del programa. • El mal diseño de la caracterización, impidiendo recoger la información real y oportuna de las necesidades de los estudiantes. • La baja participación de los padres de familia en los procesos de los estudiantes. • La no continuidad de los convenios firmados. • Caer en una atención asistencialista.

9

Componente de Corresponsabilidad de las familias

Definición del componente

El componente de corresponsabilidad con las familias como su nombre lo indica, busca involucrar a las familias en las estrategias de fomento a la permanencia y graduación estudiantil, a través del fortalecimiento de los canales de comunicación entre los núcleos familiares del estudiante y la Institución de Educación Superior.

Los estudios sobre este tema han documentado ampliamente el papel determinante de las familias en los procesos educativos de sus hijos, y para este caso, en el proceso de orientación vocacional dada la importancia que tienen como principal red de apoyo psicosocial.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que el papel de las familias en el proceso de adaptación de sus hijos a la vida universitaria es fundamental, se trata de un ejercicio de cooperación mutua entre la universidad y las familias en el que estas últimas ejercen un rol protagónico. Para ello el componente busca incluir a los padres en los procesos de acompañamiento y aporten así significativamente al desarrollo humano y académico de sus hijos.

Sin embargo, el desarrollo de este componente no ha sido una tarea fácil, resulta necesario establecer acciones que superen la reunión inicial o las actividades culturales en las que solo participan unos cuantos padres de familia, además, se hace primordial desarrollar acciones capaces de romper imaginarios sociales tales como la independencia de un estudiante al llegar a la vida universitaria.

Culturalmente se ha creído que cuando el joven ingresa a la educación superior, la responsabilidad del padre de familia se limita al pago del semestre, olvidando que muchos de los estudiantes ingresan siendo menores de edad por lo que requiere de mayor presencia de su núcleo familiar para acompañar, orientar y evitar el riesgo de deserción.

Dentro de este componente, El Ministerio seleccionó dos experiencias las cuales entendieron la importancia de involucrar a las familias en el proceso de formación de los estudiantes: la Universidad de Magdalena y la Universidad INCCA. Aunque estas dos IES han contribuido de manera importante en los otros ejes de permanencia, se aclara que por los propósitos de este documento, este apartado se centrará especialmente en el componente de familias.

Indicadores

Los indicadores del componente son⁶⁸:

Cuadro 22. Indicadores componente de corresponsabilidad de las familias

Componente	Indicadores
Corresponsabilidad de las familias	La institución convoca a los padres de los recién matriculados a reuniones informativas.
	La institución tiene la posibilidad de comunicación permanente con los padres de familia y contenidos de interés para ellos, en la perspectiva de motivar y apoyar a los estudiantes.
	La institución tiene una estrategia dirigida a los padres de familia en riesgo de deserción.

9.1. Universidad INCCA de Colombia

“Permanencia estudiantil, una responsabilidad de todos”

9.1.1. Antecedentes

La Universidad INCCA de Colombia es una fundación de educación superior sin ánimo de lucro, de carácter privado, presente en nuestro país desde hace 56 años en la ciudad de Bogotá. Actualmente ofrece 15 programas académicos en el nivel de pregrado, y cuenta con aproximadamente 5.000 estudiantes pertenecientes en su mayoría a niveles socioeconómicos uno y dos.

El propósito fundamental de su misión ha sido contribuir directamente al proceso social de la democratización de la educación superior como derecho constitucional del pueblo colombiano, para ello, reafirma su carácter de Universidad popular, proyectando una mayor cobertura local y nacional de sus programas y servicios para la clase trabajadora, los sectores medios y la población de mayor vulnerabilidad.

Las primeras alertas en el tema de la permanencia estudiantil se empezaron a evidenciar en el año 2002, para ese entonces el Departamento de Admisiones se ocupaba de atender el tema de la deserción, allí se encontró que la diferencia de matrícula entre el primer semestre y el segundo

68 Para ampliar la información sobre la Convocatoria 2011 se puede consultar el siguiente link: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-272007.html>

Información sobre la Convocatoria 2013: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-318304.html>

era alarmante. Esta preocupación derivó algunas acciones independientes para entender el problema y construir estrategias incipientes para atenderlas.

Como consecuencia de esto, en 2008 se vio la necesidad de reestructurar el Medio Universitario con el fin de atender nuevas demandas de la comunidad frente a la permanencia estudiantil. Se crea así la oficina de Arraigo Universitario, que cuenta con la Coordinación de Acompañamiento y Seguimiento Estudiantil, donde se empiezan a cuestionar sobre las razones del ausentismo y bajo rendimiento académico.

Con el fin de contar con una información integrada y completa, en el año 2010 se hizo un estudio interdisciplinario donde participaron el Centro Popular de Atención Psicológica-CEPAP, el Programa de Psicología, el Departamento de Matemáticas y el Medio Universitario, investigación que permitió identificar factores que podrían ser causantes de la deserción, destacándose los económicos, los académicos y los familiares.

A partir de estos resultados, se revisó la forma en la que eran atendidas las variables encontradas. La reflexión evidenció que tanto los aspectos académicos como los factores económicos contaban con algunas propuestas de intervención, pero hacía falta una estrategia para dar soporte a las familias.

“Se encontraron muchos aspectos familiares que no se estaban trabajando, por tanto surgió la necesidad de buscar la manera de acercarse más a los padres y de sistematizar la información sobre los múltiples factores que influyen en no matricularse, pues los aspectos familiares son muchos y se vio la necesidad de reforzar el acercamiento y el apoyo a los padres.”

Martha Rosario Piña. Directora del Medio Universitario - Universidad INCCA.

Estas acciones aisladas, que aún no eran una política institucional, generaron muchas inquietudes al interior de las diferentes áreas de la Universidad, y requerían de un trabajo más articulado e integral. En ese momento fue cuando se presentó la opción de participar en las convocatorias del Ministerio, de la cual surgió el proyecto *La permanencia estudiantil una responsabilidad de todos*, el cual convocó a todas las áreas de la institución y comprometió a cada una de ellas para liderar un componente.

El área de Acompañamiento y Seguimiento lideró el componente de familias. Su primera tarea fue cuestionarse sobre las estrategias para atraer a los padres a la vida universitaria de sus hijos, e idear acciones innovadoras que les permitiera ir más allá de contar con la participación de ellos en eventos culturales, para en efecto lograr el involucramiento de ellas en los procesos.

Después de muchas indagaciones con estudiantes y padres de familia, y basados en la asesoría de la Consejería Estudiantil, se definió que el acercamiento con padres debía hacerse a través de una red de apoyo psicosocial.

“Buscamos una estrategia más viable para acercarnos y mantener a los padres motivados y comprometidos con la Universidad, por esto también existe la red de apoyo psicosocial. Hoy en día trabaja articuladamente con los demás componentes y con otros grupos de apoyo (económico, académico, institucional) y es considerada como el eje de la estrategia de permanencia”.

Cristina Castañeda Matiz. Miembro del equipo del Medio Universitario
- Universidad INCCA.

9.1.2. Descripción general de la experiencia

La Universidad INCCA cuenta actualmente con cuatro políticas y varios componentes que establecen los lineamientos a seguir para garantizar al máximo la permanencia de sus estudiantes.⁶⁹

La primera política hace referencia al soporte estudiantil general, representa el compromiso de la entidad para brindar servicios de fácil y oportuno acceso por parte de los alumnos, esto implica que el estudiante logra obtener información efectiva, y procesamiento oportuno de los trámites propios de la vida universitaria con todas las dependencias institucionales.

La segunda política es el soporte de procesos y espacios de aprendizaje, la cual se apoya en una estrategia académica especializada en el acompañamiento al estudiante, para facilitarle el escalamiento hacia metas de aprendizaje que encuentra difíciles de alcanzar sin una ayuda u orientación.

La tercera política es la identificación y monitoreo de estudiantes con alto riesgo de deserción, para ello se requiere de alertas tempranas sobre los mismos, con el fin de tomar decisiones de manera proactiva y preventiva.

Finalmente la cuarta política es la promoción de la adaptación social, la Universidad es un ecosistema y debe de manera oportuna dar a conocer a los estudiantes todas las herramientas para desenvolverse exitosamente en el nuevo ambiente, aprovechar al máximo los recursos académico-administrativos a su alcance, y relacionarse asertivamente con docentes y compañeros estudiantes.

En ese sentido, el primer componente de las estrategias de permanencia lo constituye la Caracterización Sociodemográfica de los Estudiantes, la cual permite identificar a aquellos que presentan riesgo de deserción. A partir de la información obtenida, se adelanta un seguimiento al comportamiento del alumno que incluye el rendimiento académico y los compromisos relacionados con su vida en la Universidad.

El segundo componente es el Apoyo Preventivo o Remedial. Basados en la información proveniente del SPADIES y de la caracterización, la Oficina de Permanencia Estudiantil, en coordinación con los Directores de Programa y con el Medio Universitario, organizan el plan semestral de apoyo a los estudiantes que lo requieran, definiendo las acciones más pertinentes para dar atención a las necesidades de los estudiantes en riesgo de deserción.

⁶⁹ UNIVERSIDAD INCCA. Cartilla Técnica. Metodología para la evaluación de las políticas, las estrategias y proyectos de permanencia estudiantil en UNINCCA. Mayo de 2012, p. 8-14.

De otra parte, la estrategia de Apoyo Académico es ofrecida a partir de dos instancias: el Medio Universitario mediante el *Plan Padrinos*, el cual consistente en monitorías a cargo de estudiantes avanzados, o desde el Departamento de Matemáticas a través del programa *PARE*, que desarrolla unas tutorías a cargo de docentes o personal asignado directamente por cada programa académico bajo la supervisión de los Directores de Programa Académico.

Por último, desde la estrategia de promoción de la adaptación social, se ofrecen el programa de Atención Psicológica a Estudiantes Remitidos por los Programas Académicos-CEPAP, las tutorías en comprensión y producción textual, las asesorías psicológicas, la vinculación a grupos de apoyo económico y el *Plan Raíces*, programa dirigido a los padres de familia.

“Buscábamos comprometerlos, no porque sus hijos ya fueran grandes ellos se debían desentender. Se encontraban varias razones para que los padres no se matricularan en los programas de bienestar, pero en ese momento sólo se llegaba hasta ahí”.

Martha Rosario Piña. Directora del Medio Universitario-Universidad INCCA.

9.1.3. Desarrollo e implementación

La Universidad cuenta con una estrategia de permanencia sólida conformada por varios programas, el ciclo de gestión de esta se puede visualizar tal como se muestra en el **gráfico 15**:

Gráfico 15. Ciclo de gestión. Universidad INCCA



Fuente: Elaboración propia.

Para el trabajo con padres se diseñó el Plan Raíces, cuyo objetivo es brindar la posibilidad de crear vínculos entre padres o acudientes para el apoyo psicosocial de las familias. Cada una de las letras que componen el nombre de este plan indica su razón de ser, así⁷⁰:

Recursos:	Los padres de familia, cualificados por sus propias experiencias de vida y que se encuentran en un momento común a todos, el ingreso de los hijos a la educación superior.
Acogida:	El recibimiento y aceptación que hace UNINCCA a los padres de familia, y de forma simultánea, la suma de todas las relaciones que una familia puede percibir como significativas en la interacción con otras familias y UNINCCA.
Interés:	La disposición e inclinación que tienen UNINCCA y las familias por temáticas en común, principalmente por la permanencia estudiantil y la exitosa graduación de sus hijos.
Compartir:	Colaboración específica sobre la base de experiencias de vida y saberes alternos que se encuentra al alcance del ofrecimiento entre las familias y UNINCCA.
Expectativas:	Esperanzas en común a todos los padres sobre la satisfactoria graduación de sus hijos, como también los intereses particulares de cada familia que pueden ser compartidos y resueltos en comunidad.
Sensatez	Madurez propia de cada familia, que promueve el juicio y mesura de un ejercicio reflexivo sobre el ingreso de los hijos a la educación superior.

La implementación de este plan se realiza mediante tres fases:

La primera fase es la sensibilización, un ejercicio reflexivo que tiene como objetivo concientizar a los padres de familia y a sus hijos estudiantes sobre la importancia de agruparse en la red de apoyo. Igualmente se busca socializar las líneas básicas de la red, se promueve el sentido de pertenencia de las familias con la Universidad, y se dan a conocer los temas que se abordan en los diferentes encuentros. Se lleva a cabo en tres jornadas de trabajo que tienen los siguientes objetivos:

- ▶ En la primera reunión denominada *Identificación de una red personal*, se busca recoger todos los datos de la familia, y asegurarse que la misma cuente con la totalidad de la información de contacto de las personas de la Universidad, esto permite obtener una exploración inicial de la red personal y cotidiana de los padres.
- ▶ La siguiente sesión denominada *Tejiendo una red*, busca, a través de un ejercicio simbólico, que cada participante logre darse cuenta que la mayoría de integrantes de su grupo se encuentra en un punto de partida similar al propio. Las reflexiones se dan entorno a las expectativas sobre el rendimiento académico de sus hijos, la culminación satisfactoria de los estudios y la vinculación laboral exitosa para ellos.

70 UNIVERSIDAD INCCA. Metodología Plan Raíces. [s.f.], p. 6-7.

- D La tercera sesión tiene por objeto evidenciar el peso de las preocupaciones de los padres para tejer la red. En esta jornada se reflexiona sobre las prácticas abordadas por las familias para dar solución a las situaciones con sus hijos, con el fin de que sirvan de referente para que otros se inspiren en dicha experiencia, y así tejer la red de apoyo y trabajo colaborativo entre los participantes.

Para desarrollar los encuentros de sensibilización se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- D Tiempos: deben ser cercanos a la fecha de ingreso del estudiante, preferiblemente el primer mes, y se busca además que participen todas las familias.
- D Asistencia: es importante insistir en la participación de todas las familias, entre más personas concurren, más constructivo resulta el espacio.
- D Otros asistentes: la participación de otros actores como Decanos, Directores de Programas y Coordinadores fortalece el proceso de sensibilización, ya que la percepción de los padres es de apoyo y trabajo en equipo.

Para finalizar, la convocatoria para la sensibilización se debe realizar de la forma más personalizada posible, como por ejemplo llamadas telefónicas, correos electrónicos, publicación en el sitio Web de la Universidad, así como las redes sociales Facebook y Twitter.

La segunda fase, **de caracterización**, tiene por objeto indagar sobre las necesidades psicosociales del núcleo familiar para establecer nuevos espacios de interacción y apoyo que conlleven a la permanencia estudiantil. Se realiza mediante una encuesta con varios tipos de preguntas a través de las cuales se recoge información así:

- D Las variables demográficas: hacen referencia a las características generales de las familias como la tipología familiar, el nivel educativo de los miembros de las familias y la ocupación, entre otras.
- D Las variables intrínsecas: recoge información de las dinámicas familiares, y las necesidades psicosociales de los padres.
- D Las variables de comportamiento: se concentran en las acciones observadas en las familias, más allá de lo que dicen hacer o preferir. La identificación de estas características tiene como fin reconocer los motivos e influencias que generan la interacción y participación con la Universidad.

Por último la fase de funcionamiento de la Red, la cual se fundamenta en el concepto de Red Social, ésta se entiende al interior de la Universidad como el conjunto de relaciones que existen entre dos o más actores (individuos, grupos, instituciones), con el fin de apoyarse mutuamente para así tener un equilibrio social, psicológico y emocional⁷¹.

La red comienza a funcionar desde el primer contacto que se realiza con la familia, para ello el Medio Universitario invita a participar a los padres de todos los estudiantes que se encuentran en la categoría de riesgo de deserción.

Es importante en el momento de conformar las redes, entender que ellas tienen una serie de características estructurales y funcionales. Dentro de las estructurales están:

71 Op. Cit, p. 35.

El tamaño: la experiencia ha demostrado que las redes más efectivas son las medianas.

- ▶ La heterogeneidad demográfica y socio cultural: hace referencia a las características similares de quienes conforman la red, como sexo, edad, cultura, nivel socioeconómico, intereses en común; para este caso el eje de la red se enfatiza en el interés general de que sus hijos se gradúen exitosamente.
- ▶ La intensidad: hace referencia al valor o importancia de las relaciones, el vínculo en la red se fortalece con la periodicidad de encuentros, y con el tiempo van adquiriendo mayor significado para los participantes.

En cuanto a las características funcionales se encuentran:

- ▶ Apoyo emocional: entendido como el sentimiento de tener un soporte en un área particular, creado por las familias, la Universidad y los estudiantes, el cual genera cambios que conllevan a una actitud emocional positiva, mayor bienestar psicológico, social y cultural.
- ▶ La compañía social: hace referencia a la realización de actividades conjuntas, por tanto los miembros de la red generan acciones de acuerdo con los objetivos propuestos por y para sus intereses.
- ▶ Guía cognitiva y consejos: mediante las relaciones que se establecen se comparte información personal y social, por tanto, se pueden aclarar expectativas y contar con modelos de roles para manejar la transición que representa el paso de los hijos a la universidad.
- ▶ Ayuda material y de servicios: a través de las sesiones de trabajo se recibe colaboración específica de expertos o, ayuda económica que se encuentra dentro de los alcances de los recursos de la Universidad, las familias, los estudiantes y la red misma.
- ▶ Acceso a nuevos contactos: la red permite la conexión con nuevas personas y grupos que hasta entonces no eran parte del círculo social de las familias.

Antes de iniciar el funcionamiento de la red se deben definir sus componentes morfológicos y de funcionamiento tales como: tamaño, dispersión, durabilidad, contenido y frecuencia. Éstos están relacionados con el número de participantes, el tipo de conexiones que se establecen, la distancia que existe entre sus miembros, el manejo que hacen de las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC, el grado de constancia de la red, los objetivos que se plantea y las veces en que se reúne.

Una vez que está constituida, se deben identificar los padres líderes, ellos son los encargados de promover la dinámica de la red para que se cumpla con las responsabilidades, se garanticen las expectativas y se promueva el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Asimismo, el contar con padres líderes fortalece la continuidad de la red, ya que facilita el establecimiento de un puente entre las diferentes personas que exponen en cada uno de los encuentros y UNINCCA. Su labor puede ser incluso más positiva si promueve la gestión de

alianzas estratégicas, que permita gestionar nuevos temas, expositores, ayudas laborales, entre otras.

Entre las actividades que más se destaca en la red se encuentra la intermediación en ofertas de empleo, y *La feria de oportunidades*, esta última creada para que los padres de familia ofrezcan sus productos a los demás participantes. Otra acción que se resalta es la gestión de oportunidades de formación, por ejemplo, durante el año 2013 se realizaron capacitaciones de emprendimiento para lo cual se contactó el programa *Bogotá Emprende*.

Para finalizar, nada de esto se habría logrado sin el compromiso del recurso más valioso con que se cuenta, el humano. Cada persona, líderes del programa, acompañantes y padres de familia, se ha venido comprometiendo con el programa, y se ha dado cuenta que definitivamente todos pueden aportar a que los estudiantes que ingresan logren completar exitosamente sus estudios.

9.1.4. Resultados

Dentro de los resultados, productos y beneficios más sobresalientes del Plan Raíces se encuentra:

- ▶ La contribución al cambio de la cultura en la Universidad con relación al trabajo colaborativo. Hoy existen espacios donde se reúnen los directores de los diferentes programas y se comparten los problemas que han percibido entre sus alumnos, para proponer ajustes a sus programas y / o metodologías.
- ▶ El programa ha permitido a padres y estudiantes la consecución de trabajos formales, dado que hay familias que tienen su propia empresa, o padres que intercambian la información de las empresas para las que trabajan, ofreciendo las oportunidades a las familias pertenecientes a este espacio.

“El Plan Raíces no brinda trabajo, lo que ofrece es intermediar la necesidad a través de la red, hacer circular la información, tanto de los trabajos existentes como de las personas que los están requiriendo”.

Cristina Castañeda. Coordinadora Seguimiento y Acompañamiento Estudiantil
-Universidad INCCA.

Asimismo, la red ha facilitado el acceso a nuevos aprendizajes, bien sea porque se programan como parte de las actividades, o porque surge de las competencias de otros participantes que comparten conocimientos, generando como consecuencia nuevas oportunidades de desempeño profesional para los padres de familia.

Por último, La estrategia ha permitido potenciar las relaciones de las familias con sus hijos, brindando herramientas y estrategias para mejorar la comunicación y atención a situaciones difíciles, lo que contribuye a establecer dinámicas basadas en la confianza.

9.1.5. Sostenibilidad

Los aspectos que se identifican como indispensables para la sostenibilidad de las acciones son:

- ▶ Comprometer cada vez más a los docentes, estudiantes y familias con el programa, en la medida en que se cuente con mayor participación se garantiza la permanencia de las estrategias. El reto consiste en ser abiertos a escuchar y creativos para proponer nuevas acciones.
- ▶ Fortalecer el concepto de padres líderes y padres mentores, quienes tienen la responsabilidad de movilizar las redes, sacar adelante los proyectos y comprometer a nuevas familias para que participen junto con sus hijos.
- ▶ Contar con un equipo humano motivado y comprometido, el elemento fundamental de la estrategia y por tanto el único que garantiza la sostenibilidad es el factor humano, quienes desde la motivación y el deseo de seguir trabajando, se comprometen con la continuidad de las acciones.
- ▶ Definir un liderazgo para garantizar la sostenibilidad, el Proyecto debe estar encabezado por una persona con credibilidad, que pueda contagiar a otras para vincularlas a la estrategia.
- ▶ Las acciones deben pasar de ser un proyecto para volverse una política institucional y una actividad propia de la cultura de la Universidad, así se garantiza la permanencia en el tiempo.

9.1.6. Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas derivadas de la implementación del programa se encuentran:

- ▶ La articulación entre los actores y las diferentes áreas de programas es clave para dar coherencia a las estrategias, se debe promover un trabajo colaborativo y apoyado con todo el equipo.
- ▶ El incentivar y reconocer el trabajo aumentan el compromiso. El programa cuenta con una estrategia de estímulo la cual se realiza a través de cartas de felicitación y agradecimiento a los docentes que participan, y se les invita a que sigan participando.
- ▶ La socialización permanente de los resultados permite dar legitimidad al programa, fomentar la conciencia de responsabilidad social y generar corresponsabilidad de toda la comunidad educativa frente al tema de permanencia.
- ▶ Se deben proponer acciones que reduzcan los riesgos, por ejemplo, a través de este trabajo se identificó la necesidad de formar a los padres en el manejo de TIC, especialmente en el uso del correo electrónico, por tanto se programaron capacita-

ciones en este sentido, dando como resultado un mayor compromiso de ellos por asistir a las reuniones.

- La meta debe ser institucionalizar la estrategia, en la medida en que existan políticas expedidas por la alta dirección, se garantizan la continuidad de las acciones.
- Por último es importante respetar la autonomía docente. Es necesario saber cómo abordar a los docentes para que no perciban estas acciones como trabajo extra o intromisión en su labor, sino convencerlos que su apoyo es fundamental para el éxito.

9.1.7. Factores de éxito y riesgo

Por último, en el cuadro 23, se relacionan los factores de éxito y los riesgos de implementación mencionados por la Universidad, con el fin de que sirva de referente para los equipos que deseen implementar estrategias similares.

Cuadro 23. Factores de éxito y riesgo. Universidad INCCA

Factores de éxito	Riesgo de implementación
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el apoyo de la dirección. Durante la mayor parte del tiempo se ha contado con apoyo del rector lo que ha facilitado la implementación de las actividades. • El trabajo articulado y comprometido de todos. La permanencia es un asunto que compete a todos los estamentos de la Universidad. • El acceso oportuno a recursos tecnológicos, materiales y humanos, para el despliegue de las estrategias. • La asignación de un presupuesto propio de la estrategia, que asegure los recursos y el talento humano a su servicio y no se ponga en riesgo la implementación. • La permanente comunicación entre todas las áreas y actores: programas, docentes, estudiantes, padres de familia. • El sensibilizar a la comunidad educativa hacia la corresponsabilidad en el éxito de las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un cambio de rector o en el equipo de alta Dirección puede llevar a la no continuidad de la estrategia. Esta situación resalta la importancia de establecer una política que provenga del más alto estamento de la Universidad. • La falta de compromiso de algunos actores, docentes y directivos que aún no comprenden la totalidad de la estrategia. Para mitigar este riesgo las estrategias de sensibilización son claves. • La ausencia de recursos, si bien es cierto que cada área involucrada cuenta con recursos propios para llevar a cabo sus procesos, hay aspectos costosos que una sola área no puede solventar. • La falta de mecanismos de seguimiento y sistematización de posibles riesgos de deserción. • La imposibilidad de contactar a las familias, los datos de admisiones no siempre son correctos, para contrarrestar esto se hace importante contar con diferentes mecanismos de contacto.

9.2. Universidad del Magdalena

“La permanencia en educación superior desde la óptica social y humanística”

9.2.1. Antecedentes

La Universidad del Magdalena es una entidad estatal de orden territorial, organizada como ente autónomo con régimen especial vinculada al Ministerio. Tiene como condición misional formar seres humanos integrales con alta calidad profesional, con responsabilidad social y ambiental, líderes, emprendedores y dinámicos, que sean capaces de respetar los derechos humanos y vivir en paz. Asimismo, orienta sus acciones al desarrollo humano, siendo éste uno de los compromisos de los actores institucionales.

En cuanto a la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil, se destaca la realización de acciones enmarcadas en una política de inclusión que compromete a todos los actores de la comunidad educativa, que se evidencia en el trabajo institucional propendiendo por el bienestar del estudiante, de sus familias y del entorno.

“Desde hace mucho tiempo la Universidad está comprometida con el bienestar de los estudiantes y de sus familias, por ello se han desarrollado estrategias de fomento a la permanencia incluso antes del convenio con el Ministerio”.

Inés Mariño Fuentes. Directora de Ingeniería de Sistemas - Universidad del Magdalena.

Incluso antes del convenio con el Ministerio, la Universidad había desarrollado acciones de fomento a la permanencia y graduación en educación superior, mediante una amplia oferta de programas y servicios, becas, auxilios y apoyos económicos y académicos, acciones que se han fortalecido durante los 50 años que lleva formando profesionales.

El principal logro institucional fue la consolidación de una ruta de intervención, que parte de la suscripción de actos administrativos y acuerdos institucionales, considerados como los principales antecedentes en el desarrollo de estrategias para promover la permanencia en beneficio del estudiante y sus familias, entre ellos los que se relacionan en el **cuadro 24**⁷²:

72 UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA. Cuadro 26 Actos Administrativos para Permanencia y Graduación Estudiantil de la Universidad del Magdalena. (ejemplo) Tercer producto informe de resultados e impacto. Coordinadora del proyecto, María Fernanda Reyes.

Cuadro 24. Actos administrativos para permanencia y graduación estudiantil. Universidad del Magdalena

No	PROGRAMA /APOYO	DESCRIPCIÓN	NORMATIVIDAD
1	Artista destacado	Asignación de un cupo especial en cada programa de formación profesional, para artistas destacados.	Acuerdos Superior 008/2003 y 026/2009
2	Bachiller Afrocolombiano del Magdalena.	Asignación de un cupo especial en cada programa de formación profesional, para bachilleres procedentes de comunidades afrocolombianas con asiento en el departamento del Magdalena.	Acuerdos Superior 008/2003 y 024/2001
3	Bachiller desplazado del departamento del Magdalena	Asignación de un cupo especial en cada programa de formación profesional, para bachilleres pertenecientes a la población desplazada.	Acuerdos Superior 021/2003 y 008/2003
4	Bachiller de municipios del Magdalena con menos de 50.000 habitantes	Asignación de dos cupos especiales en cada programa de formación profesional, para los mejores bachilleres de los municipios del Magdalena con menos de 50.000 habitantes.	Acuerdos Superior 023/2001, 008/2003 y 035/2003
5	Beca Taganga	Asignación de hasta 10 becas por periodo académico para estudiantes provenientes del corregimiento de Taganga.	Acuerdo Superior 030/2010
6	Comunidad de pescadores de la Costa Caribe	Asignación de dos cupos especiales para los Nodos de Pescadores de la Costa Caribe en el programa de Ingeniería Pesquera.	Acuerdo Superior 010/2010
7	Comunidades indígenas con asentamiento en el departamento del Magdalena	Asignación de un cupo especial en cada programa de formación profesional, para bachilleres procedentes de comunidades indígenas con asiento en el departamento del Magdalena. (Aruhacos, Koguis, Arsario y Chimilas).	Acuerdos Superior 024/2001 y 008/2003
8	Condonación de intereses	Condonación por única vez de intereses corrientes y moratorios a los estudiantes que posean deudas de matrícula con la Universidad.	Acuerdos Superior 024/2008 Resolución Rectoral y 046/2009
	Deportista Alto rendimiento	Asignación de dos cupos especiales en cada programa de formación profesional, para deportistas destacados.	Acuerdos Superior 008/2003 y 027/2009

Los elementos señalados en este cuadro, son un ejemplo de los más de 30 apoyos y auxilios económicos y académicos, que venía materializando la Institución desde 2003 y que se fueron fortaleciendo a partir del convenio con el Ministerio.

9.2.2. Descripción general de la experiencia

“Nuestra experiencia se planteó la necesidad de velar por el bienestar del estudiante y de sus familias, sabemos que existen elementos de corresponsabilidad en los que la Universidad tiene un papel relevante, esto es lo que nos define como Institución”.

Carmen Caballero. Docente - Universidad del Magdalena.

En virtud del Convenio 766 del 2011 suscrito con el Ministerio, se desarrolló un proyecto denominado: *“Fortalecimiento y articulación de estrategias institucionales para disminuir la deserción estudiantil”*, que incluyó acciones relacionadas con el bienestar del estudiante como un elemento determinante para su permanencia en la vida universitaria. Para ello, se diseñó el Programa de Desarrollo y Bienestar Humano, orientado a la intervención de las necesidades a las que un educando se enfrenta bien sea de tipo económico, social, familiar y/o cultural.

Este convenio le permitió a la Universidad fortalecer las estrategias que ya venía desarrollando, entre ellas el Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Deserción-SASED, que sirvió para desarrollar todos los componentes del programa y fortalecer la ruta de intervención, a través de cinco módulos: directivas académicas, estudiantes, bienestar universitario, familias y administrador.

“El SASED, como herramienta de fomento a la permanencia y graduación estudiantil, favoreció la participación de diferentes estamentos: directivos, docentes, estudiantes, jefes de departamento académico, departamentos administrativos, padres de familia, Bienestar Universitario, Oficina de Planeación, entre otros”.

Amir Rodríguez. Ingeniero Oficina asesora de planeación - Universidad del Magdalena.

Los módulos planteados permitieron el desarrollo de estrategias interdisciplinarias para la identificación de factores de riesgo en los estudiantes, y el análisis de las causas determinantes de la deserción. Se trató de un verdadero sistema de alertas tempranas que llevó a la proyección de una ruta de intervención frente al abandono estudiantil, y que incluyó aspectos psicosociales, académicas, culturales y económicos, para la atención integral de la problemática.

La ruta de intervención definida por la Institución tiene en cuenta los exámenes de admisión y pruebas psicotécnicas, los factores de deserción, las estrategias y las dependencias responsables. Se trata de un engranaje que articula las acciones orientadas y las instancias, para garantizar la permanencia de un estudiante en la vida universitaria.

Para ello se toman en cuenta factores como el académico, el vocacional, el actitudinal y otros que inciden en el nivel de riesgo, como por ejemplo el consumo de sustancias psicoactivas y las especiales condiciones de vulnerabilidad como pertenecer a una minoría étnica, o a un grupo poblacional con necesidad especial.

Teniendo en cuenta las necesidades de un estudiante y como parte de la ruta citada, se creó un fondo de manutención destinado a subsidios de alimentación y auxilios para la adquisición de libros y computadores, acciones que propenden por el bienestar del estudiante, el mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias que, por lo general, son de escasos recursos económicos.

Estos factores inciden en la permanencia de un estudiante en la vida universitaria, puesto que el abandono estudiantil no se enmarca sólo en el aspecto económico, sino también en la nutrición, las debilidades académicas, los problemas familiares, entre otros.

“Cuando inició el proceso de institucionalización de la política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior, la Universidad planteó unas metas, entre ellas lograr que ningún estudiante abandone la vida universitaria, hoy lo estamos cumpliendo, es una realidad”.

María Fernanda Reyes. Jefe de la oficina asesora de planeación
- Universidad del Magdalena.

Por último frente al componente de corresponsabilidad de las familias, a través del SASSED, se involucró a los padres en el módulo destinado para ellos, además, y como estrategia para promover el acercamiento, se les vinculo desde el proceso de admisión, sensibilizándolos frente a la vida universitaria a la que se enfrentarán sus hijos, y así, lograr comprometerlos frente a su rol como acompañantes de este proceso.

9.2.3. Desarrollo e implementación

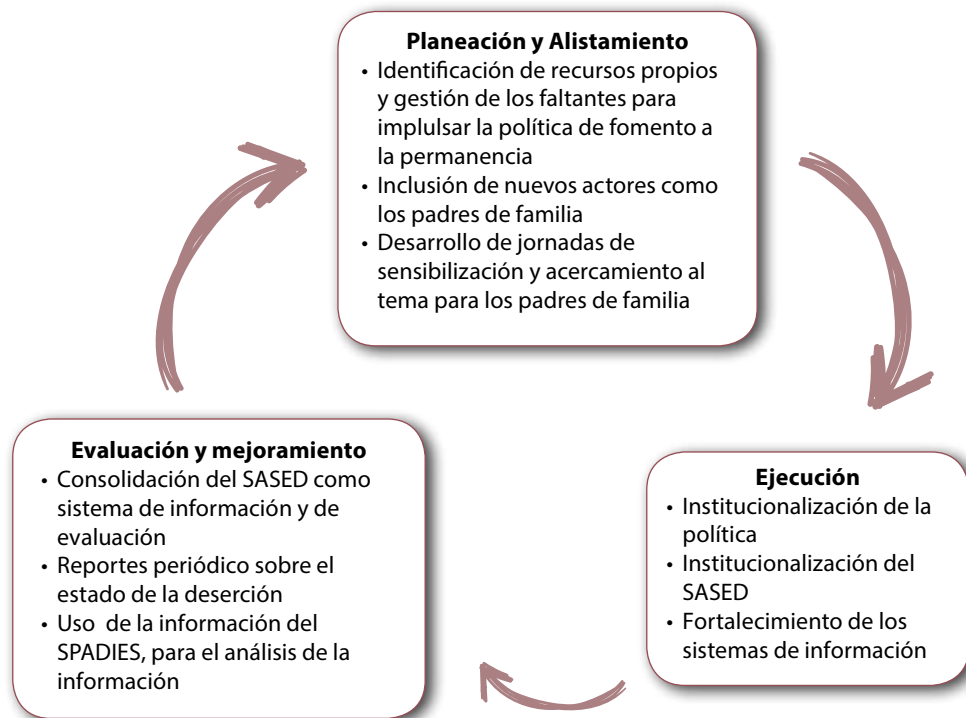
El desarrollo de las estrategias, tal y como se hizo mención anteriormente, contempló la articulación de los diferentes elementos que buscaron disminuir los niveles de deserción en la Universidad, las cuales a partir de la ejecución del proyecto con el Ministerio, se empezaron a concretar.

“La Universidad del Magdalena se caracteriza por la riqueza de su grupo de profesionales, personas comprometidas y responsables, que entienden que tienen una misión que va más allá de evitar el abandono estudiantil, se trata de un proceso de inclusión y de apoyo, teniendo en cuenta las particularidades de los estudiantes, todo hace parte del proceso de implementación”.

Enrique Tapia. Director de desarrollo estudiantil - Universidad del Magdalena.

El **gráfico 16** muestra las acciones que se pusieron en marcha dentro de la estrategia de permanencia.

Gráfico 16. Ciclo de gestión. Universidad del Magdalena



Fuente: Elaboración propia.

Alistamiento y planeación

Durante esta etapa se definieron las estrategias para lograr la institucionalización de la política de fomento a la permanencia en educación superior, la Institución encontró en la convocatoria del Ministerio una oportunidad para fortalecer las acciones que ya venía desarrollando en las diferentes dependencias, especialmente por el Departamento de Psicología y Bienestar Universitario.

Para ellos se convocaron reuniones, se realizaron planes de trabajo, se establecieron compromisos, se buscó el apoyo de los jefes de Departamento, y además se involucraron nuevos actores como los padres de familia y o acudientes de los estudiantes.

Etapa de ejecución

Durante la ejecución, se elaboraron documentos de política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil, que hicieron posible no solo la institucionalización de la propuesta, sino el desarrollo del componente de corresponsabilidad con las familias, estas políticas fueron:

- ▶ Plan de desarrollo 2010 – 2019.
- ▶ Convenio 766 del 2011 (Universidad del Magdalena – Ministerio de Educación).
- ▶ Resolución 014 de 2012, por medio de la cual se reglamenta el Programa de Becas de la Universidad del Magdalena.
- ▶ Resolución 015 de 2012, por medio de la cual se reglamenta el Programa de Ayudantías Estudiantiles en docencia, investigación y extensión.

“El SASSED es una herramienta que nos ha permitido tener resultados tangibles en el tema de fomento a la permanencia, surge por la necesidad de aportar al bienestar personal, académico y social de nuestros estudiantes”.

Julio Vega. Director de Bienestar Universitario - Universidad del Magdalena.

Por otro lado, la formalización del SASSED y creación de la ruta institucional de atención, que comprende un módulo de familias que despliega toda la estrategia de acompañamiento y trabajo con las mismas, la cual incluía charlas informativas, talleres y monitorias para acercarlos al proceso de sus hijos. Estas acciones incluyeron aspectos como:

- ▶ Información a los padres sobre la carrera y las materias seleccionada por sus hijos, como proceso de orientación profesional, y sensibilización con el futuro de sus hijos.
- ▶ Información respecto a los horarios de clase, los docentes, los beneficios de la Universidad como los cursos nivelatorios, y otros servicios como asistencia alimentaria por ejemplo.
- ▶ Información sobre los auxilios socio-económicos, créditos, becas, y acompañamiento sicosocial, disponible para los estudiantes.
- ▶ Información de actividades culturales de la Universidad, con el fin de acercar igualmente la participación de los padres en otros escenarios de la Institución.
- ▶ Capacitar a los padres de familia y/o acudientes de los estudiantes que ingresan a primer semestre en el uso del aplicativo “Módulo de Familia”.

- Informar sobre los programas de acompañamiento psicosocial y académico que otorga la Universidad para afrontar las problemáticas de los estudiantes.
- Formalizar un vínculo con los padres de familia como estrategia institucional para la permanencia y graduación.

Asimismo, en el trabajo con las familias es importante destacar los procesos de orientación vocacional que se dieron a los padres de estudiantes de educación media, lo que favoreció un proceso de articulación con la educación superior, e incidió de manera significativa en la adaptación del estudiante a la vida universitaria, y por ende en su permanencia en el sistema de educación superior.

Si bien la Universidad ha tenido un trabajo destacado en el componente de corresponsabilidad con las familias este se dio como resultado de las fortalezas asociadas a la cultura de la información que se concretaron en el SASSED, en ese sentido, se realizó una capacitación en el uso del aplicativo, “Módulo de Familia” a los padres o acudientes de los estudiantes que ingresaban a primer semestre.

Para ello, la Institución tiene disponible en web la posibilidad de comunicación permanente con los padres y contenidos de interés para ellos, en la perspectiva de motivar y apoyar a los estudiantes, siendo otro de los indicadores del componente citado.

“Las familias son un aliado importante en el proceso de formación integral de un estudiante, la Universidad lo entiende, por ello las hace parte de la política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior”.

María Fernanda Reyes. Jefe de la Oficina Asesora de Planeación
- Universidad del Magdalena.

El SASSED es reconocido por el Ministerio como una herramienta que favorece un ejercicio de corresponsabilidad con las familias, quienes pueden realizar seguimiento directo en el proceso formativo de sus hijos; además, la Universidad del Magdalena realiza un proceso de sensibilización a los padres, relacionado con el acompañamiento y adaptabilidad de sus hijos a la vida universitaria.

Este Sistema de información también ofrece la posibilidad de informar a los estudiantes y sus familias sobre los beneficios a los que puede acceder el alumno; suministra información psicosocial y académica para el análisis y el desarrollo de las estrategias según las necesidades identificadas, por parte de los actores responsables según el rol determinado por el sistema de información, bien sea estudiante, familia, directivas académicas y Bienestar Universitario.

El módulo de familias permitió igualmente la realización del primer encuentro institucional de padres de familia, que fue creado como espacio de socialización de aprendizajes.

“La Universidad acoge a nuestros hijos, como si fuera su segunda familia, nos sentimos parte de la vida universitaria, sabemos que tenemos una gran responsabilidad y para ello contamos con el apoyo de la Universidad del Magdalena”.

María Troncoso. Madre de familia - Universidad del Magdalena.

Teniendo en cuenta lo anterior y gracias al proceso integral desarrollado en varios frentes por la Institución, en el año 2013, la Universidad del Magdalena recibió el premio de excelencia, en permanencia y graduación en educación superior, un reconocimiento realizado por primer vez por el Ministerio, por su Sistema de Análisis y Seguimiento a la Deserción–SASED, galardón que se otorgó por cumplir con todas las condiciones de un software moderno que se articuló a dinámicas institucionales para procurar una efectiva atención integral al estudiante que contribuye de manera significativa en la permanencia de los estudiantes.

“Como Universidad tenemos la tarea de educar, de aportar, de aprender; estamos convencidos que el fomento a la permanencia no es sólo responsabilidad del Gobierno Nacional, hemos aprendido a actuar con corresponsabilidad”.

David de la Rosa. Coordinador Académico - Universidad del Magdalena.

Seguimiento y evaluación

Por último, el SASED fue creado como un sistema de seguimiento y evaluación al fenómeno de la deserción estudiantil que permite la integración de diferentes sistemas de información. Este sistema creado en el marco del Convenio 766, celebrado entre la Universidad y el Ministerio en 2011, es una herramienta que facilita el contraste de datos suministrados por los sistemas de información internos con los del Ministerio (SNIES, SPADIES).

9.2.4. Resultados

Dentro de los resultados más sobresalientes se destacan:

- El SASED, herramienta que permitió el reconocimiento de las condiciones particulares de los estudiantes, en sus dimensiones psicosociales, académicas, culturales y económicas y el desarrollo y aplicación de instrumentos diagnósticos que facilitan la caracterización de la población beneficiaria.
- A partir de lo anterior se ofreció a los estudiantes una amplia oferta de beneficios que incluyen: talleres psicosociales de manejo de emociones y técnicas de estudio y aprendizaje, procesos de orientación profesional antes de ingresar a la vida universitaria, cursos libres de pre cálculo, talleres virtuales de refuerzo en cálculo, inglés, entre otros.
- El desarrollo de acciones de fortalecimiento y ajuste de la ruta de intervención que se refleja en la reducción significativa de las tasas de abandono.

- ▶ La realización de planes de mejoramiento de estrategias como el ciclo nivelatorio, el curso de pre cálculo, los estímulos económicos, el programa de becas, el subsidio alimentario, el fortalecimiento de técnicas de estudio, las exoneraciones del pago de matrícula, la orientación vocacional, los programas de ayudantías y monitorías académicas, entre otras a favor de la permanencia.

9.2.5. Sostenibilidad

“Entendemos que la estrategia debe ser sostenible, para ello nos apoyamos en los recursos que tenemos a nuestra disposición, es un ejercicio de corresponsabilidad, estamos convencidos de que lo que hacemos a favor de nuestros estudiantes puede permanecer en el tiempo”.

Amir Rodríguez. Ingeniero Oficina asesora de planeación - Universidad del Magdalena.

De acuerdo con lo anterior, durante el proceso de implementación de la política de fomento a la permanencia en educación superior, se han definido las siguientes acciones para la sostenibilidad de la misma:

- ▶ El SASED es parte de la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil y de la cultura institucional, su inclusión en el Plan de Desarrollo Institucional asegura su continuidad durante la vigencia 2009–2019.
- ▶ La asignación de una contrapartida presupuestal para asegurar la continuidad de la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil. También se han apalancado los recursos recibidos por parte del Ministerio en virtud del convenio suscrito.
- ▶ El establecer alianzas interinstitucionales con universidades pares a nivel nacional que han conocido y aprendido de la experiencia. El proyecto también fue presentado en un escenario internacional (Ciudad de México).

“La Universidad ha aprendido de su experiencia, hemos crecido y nos hemos fortalecido, hemos visto resultados tangibles, como la reducción de las tasas de abandono”.

Julio Vega. Director de Bienestar Universidad del Magdalena.

Para finalizar, se tiene proyectado gestionar mayores recursos económicos con entidades privadas, para garantizar la continuidad de las estrategias.

9.2.6. Lecciones aprendidas

La institucionalización de la política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior sólo es posible si existe la convicción de lo que se hace, la experiencia enseña que el apoyo directivo es fundamental para el desarrollo de procesos que generen impacto en el ámbito institucional y social.

Asimismo, el interés por el bienestar del estudiante, como el centro del quehacer educativo, debe incluir acciones de acercamiento con los padres de familia, no se puede desconocer la corresponsabilidad de los núcleos familiares del estudiante, quienes son fundamentales para que éste culmine con éxito su carrera universitaria. Este es uno de los principales aprendizajes.

La definición de la ruta de intervención fue el resultado de la experiencia. Para la proyección de planes de mejoramiento es necesaria la autoevaluación y la vinculación de un mayor número de unidades, esto permitió consolidar todas las acciones que la Universidad venía desarrollando.

9.2.7. Factores de éxito y riesgo

“El papel de los directivos ha sido decisivo para los resultados y logros obtenidos durante la experiencia, su compromiso y convicción hicieron posible la institucionalización de la política de fomento a la permanencia y graduación en educación superior”.

Rafael Enrique Lineros. Director de Ingeniería Industrial - Universidad del Magdalena.

Dentro de los factores de éxito y de riesgos identificados durante la implementación se destacan los siguientes en el **cuadro 25**.

Cuadro 25. Factores de éxito y riesgo. Universidad del Magdalena

Factores de éxito	Factores de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo de los directivos permitió la institucionalización de la política de fomento a la permanencia y graduación estudiantil. • La definición de una ruta institucional para atender a la población en riesgo de deserción. • La comprensión del fenómeno de la deserción desde una visión humanista del estudiante, que comprende sus situaciones particulares, analiza su contexto y prevé estrategias para que continúe en el sistema de educación superior y mejore su calidad de vida. • La implementación del SASSED sirvió no sólo como un sistema de alertas tempranas, sino como un mecanismo de prevención de la deserción. • El desarrollo de acciones de inclusión de los padres de familia como protagonistas de la permanencia de sus hijos en la vida universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • La no continuidad de los proceso de sensibilización de toda la comunidad educativa, especialmente docentes. • La falta de recursos, por lo que es necesario el establecimiento de alianzas con el sector privado de tal manera que garantice la continuidad de las estrategias. • Es necesario realizar un trabajo de fortalecimiento del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC, en aspectos básicos como el uso de un correo electrónico, o el manejo de redes de Internet, ya que se han identificado falencias en este aspecto, que dificultan que los padres de familia accedan al SASSED.

10

Hacia un Plan de mejora
para promover la permanencia

Una de las principales acciones que se pueden emprender para mejorar es partir de las experiencias de otros, y revisar en qué medida sus lecciones aprendidas retroalimentan las estrategias que esté llevando a cabo. El plan de mejoramiento debe organizarse con el propósito de cumplir con las metas establecidas para la Institución, en ese sentido, éste capítulo propone un ejercicio indicativo que conlleve a una identificación de acciones encaminadas a la mejora continua.

Para guiar la construcción de los planes, se proponen una serie de preguntas orientadoras y cuadros indicativos para sistematizar la información:

¿Qué mejorar?

Para ello, es importante que el equipo defina primero si desea definir un plan de mejoramiento que incluya todos los componentes, o, priorizar de acuerdo a los componentes / indicadores en los que se necesiten acciones urgentes. Para esto se sugiere retomar el ejercicio de autoevaluación propuesto anteriormente.

¿Cómo seleccionar la experiencia y priorizar las estrategias a implementar?

Para la selección de la experiencia se sugiere tomar como guía a fin de que el equipo a cargo de diseñar el plan de mejoramiento, identifique el componente y los elementos en los que tuvieron la valoración más baja, así como la experiencia (buena práctica) y las estrategias que brindaron elementos claves para el mejoramiento de sus prácticas.

**Formato para el componente, experiencia, elementos claves
e identificación de estrategias**

Componente	Elementos Claves / Indicador	Experiencia / Institución de Educación Superior	Estrategias Identificadas
Sensibilización y posicionamiento del tema de permanencia			
Cultura de la información			
Mejoramiento de la Calidad			
Gestión de recursos			
Fomento de programas de permanencia			
Corresponsabilidad de los padres de familia			

¿Cómo incorporar elementos claves de las diferentes estrategias identificadas?

Finalmente, la siguiente matriz busca organizar lo previamente identificado, y a su vez, que se propongan objetivos, indicadores, actividades, responsables, recursos y tiempos. Este plan puede ser tan específico de acuerdo a lo que la Institución identifique.

Formato Plan de mejoramiento

	Fecha	
	Inicio	Final
Componente		
Objetivos		
Metas		
Indicadores		
Actividades		
Recursos		
Responsables		

11

Conclusiones

El aspecto más destacado en las experiencias es la forma de abordar la problemática de la deserción estudiantil, se pasa de una mirada desde las estadísticas a la comprensión de todos los factores que inciden en el abandono estudiantil. Las experiencias plantean un cambio de paradigma fundamental a la hora de proponer de concebir el tema. La permanencia es un reto asociado a la calidad educativa y a la equidad en las oportunidades. Es también un desafío en términos organizacionales, en tanto exige acciones sistémicas y articuladas entre áreas y actores para ofrecer una atención integral. Además, en la medida en que se dimensione la importancia que tiene para la política social el que un estudiante permanezca en el sistema universitario, puede haber una transformación macro a nivel de la sociedad.

En ese sentido, la experiencia enseña que la educación no debe ser un negocio sino un escenario de innovación social, que las transformaciones toman tiempo, y que deben ser graduales. Hay cambios que son a largo plazo, como hay acciones que generan resultados inmediatos. Las metas deben plantearse teniendo en cuenta las dinámicas propias de cada institución, con el fin de no caer en frustraciones y de dar el tiempo necesario para incorporar nuevas prácticas en los actores, los responsables, nuevos sentidos en los beneficiarios y nuevas maneras de enfrentar las dificultades en la cultura institucional.

Otro de los aspectos que destacan las experiencias es el acierto en la definición de los componentes asociados a una estrategia exitosa de permanencia educativa. También ilustran como una herramienta como el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior–SPADIES por parte del MEN, ofrece a las instituciones elementos concretos y claros a contemplar para diseñar y evaluar las acciones a implementar, las cuales deben ser acordes con las necesidades detectadas en cada institución de educación superior. Implementar sistemas de alertas tempranas ha sido la clave del resultado en muchas de las experiencias documentadas.

El apoyo de la instancia directiva a la hora de poner en marcha las estrategias es fundamental. La voluntad política es tal vez uno de los valores intangibles de las prácticas, pero que sin éste, no sería posible ningún proceso de cambio dirigido al fomento a la permanencia. Cuando la apuesta se convierte en una directriz se facilita la institucionalización de políticas dirigidas a promover la permanencia y se incorpora paulatinamente en la dinámica institucional. Una vez se cuenta con una asignación de resultados esperados, con recursos y responsables, planes de acción e implementación las instituciones empiezan a recorrer una ruta de mejoramiento continuo en el tema.

En la misma línea, y como consecuencia de las directrices trazadas, la conformación de equipos gestores por áreas es clave. Los líderes de las estrategias deben ser ejemplo de compromiso y corresponsabilidad para tener mayor credibilidad y propiciar así los cambios. La corresponsabilidad como un principio y una forma de emprender las acciones es una garantía del éxito y sostenibilidad de las estrategias.

La sensibilización y posicionamiento del tema de permanencia es fundamental como lo demuestran las experiencias. Para que una estrategia sea sostenible, no es suficiente con el apoyo de las directivas, se debe informar, sensibilizar y formar a toda la comunidad educativa para gradualmente ir generando una cultura institucional comprometida con la permanencia y graduación estudiantil.

La consolidación de un trabajo investigativo y de caracterización rigurosa de los estudiantes es una garantía de éxito. Consolidar sistemas de información y lograr el análisis desde una óptica académica, permite identificar las soluciones y diseñar las propias herramientas o articularlas con otras estrategias institucionales.

En concordancia con lo anterior, impulsar el uso de las TIC como parte de la dinámica institucional, favorece la consolidación de los sistemas de información que permanentemente arroja indicadores, alertas tempranas y observaciones para ser tenidos en cuenta para el diseño de acciones de mejoramiento.

Para el mejoramiento de la calidad se debe como primera medida romper el paradigma de creer que “las falencias con las que llegan los estudiantes no son responsabilidad de la Universidad”. Las instituciones de educación superior deben entender que es su misión y su responsabilidad el lograr que los estudiantes superen continuamente desafíos. En ese sentido, el rol que juega el docente es fundamental en la permanencia del estudiante. Por eso se hace importante implementar estrategias dirigidas a mejorar sus prácticas de enseñanza y aprendizaje de los docentes, promover el uso de TIC, y además, sensibilizarlos con la problemática y la responsabilidad que les compete.

Para atender la necesidad de la gestión de recursos como primera medida se debe tener claridad del impacto económico que representa el fenómeno para la institución. Por tal motivo, la búsqueda de recursos debe ser una estrategia misional, con un propósito claro, en donde se involucren varios departamentos en un trabajo colectivo y se consoliden alianzas interinstitucionales (sector privado, entidades gubernamentales, de cooperación) para promover la permanencia.

De igual manera, se hace primordial la asignación de recursos propios para asegurar la continuidad de las políticas de fomento a la permanencia y graduación estudiantil diseñadas por las instituciones. El compromiso social por una educación de calidad, reconocida y posicionada en cada región, requiere de una inyección de recursos propios que respondan a la ejecución de planes de desarrollo institucional, y así cumplir con las estrategias y metas trazadas.

Mayor divulgación y publicación de resultados a la comunidad educativa y en especial, a las empresas y entidades donantes para se comprometan con dar continuidad a las estrategias, por

un lado, y, por el otro, a los padres de familia para acercarlos a los estudios y sobre todos sueños y metas de sus hijos.

Las políticas de fomento a la permanencia deben tener un componente transversal de inclusión, pasar de enfoques más asistenciales a otras miradas que promuevan el desarrollo humano, diferencialmente, y así poder brindar las herramientas y oportunidades necesarias y pertinentes a partir de las condiciones particulares de cada estudiante para que pueda desarrollar su proyecto de vida.

Por último, generar espacios para compartir experiencias y retroalimentar saberes, ya sea por medio de textos y publicaciones, o a través de visitas, o alianzas interinstitucionales para el aprendizaje, permite que se afiancen los conocimientos. El compartir con otras instituciones las lecciones aprendidas y los desafíos tiene el valor agregado de motivar la construcción de soluciones propias, partiendo de los aprendizajes de los otros.

Comprender el fenómeno del abandono estudiantil es un compromiso de todos y en la medida en que las entidades se articulen y compartan lo que saben, se van perfeccionando las prácticas. Por eso la invitación final de compartir con los pares y aliados, los aprendizajes y desafíos frente a la permanencia, para lograr así el mejoramiento continuo de las prácticas y una aproximación centrada en el proyecto de país que está detrás de la formación del talento humano.

Impresión

SANMARTÍN OBREGÓN & CIA. LTDA.

Carrera 28 B No. 71 - 54 PBX: (571) 650 0589

comercial@sanmartinobregon.com

www.sanmartinobregon.com

Bogotá D.C. - Colombia

