



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO

**MODELO DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PARA PROMOVER LA
RETENCIÓN DE ESTUDIANTES DE PRIMER CICLO DE
UNIVERSIDADES PERUANAS DEL SECTOR PRIVADO**

PRESENTADA POR

MARIELA DEL PILAR MAURICIO SALAS

ASESOR

ARISTIDES ALFREDO VARA HORNA

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS
HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**TESIS
MODELO DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PARA PROMOVER
LA RETENCIÓN DE ESTUDIANTES
DE PRIMER CICLO DE UNIVERSIDADES PERUANAS DEL SECTOR
PRIVADO**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:
MARIELA DEL PILAR MAURICIO SALAS**

LIMA - PERÚ

2018

DEDICATORIA

Ante todo, dedico mi tesis a Dios por estar en medio de todo lo que emprendo. De manera muy especial lo dedico a mi esposo Eduardo por su apoyo encomiable, único y desinteresado y a mi hija Anapaula por ser el motor de mi vida; ambos, con su amor y paciencia en mis ausencias, me permitieron alcanzar este logro importante en mi vida. A mis padres, hermanos, suegros y a toda mi familia, por darme ánimos para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a Dios, mi Señor y Salvador, quien me hizo sentir su presencia en todo momento, dándome fuerza y valor para superar los retos presentados a lo largo del camino, para el logro de mis objetivos.

Un agradecimiento amplio y sincero al Dr. Daniel Valera Loza, por confiar en mí y brindarme la oportunidad de seguir creciendo y desarrollándome académicamente. También agradezco al Dr. Arístides Vara Horna, mi asesor de tesis, quien marcó el camino para el desarrollo de mi investigación y porque su participación fue fundamental para culminarla.

De manera muy especial agradezco a la Lic. Zaida Asencios y a la Econ. Raquel Chafloque, de quienes recibí un gran apoyo y orientación para la elaboración de mi tesis, lograda gracias a sus asesorías y retroalimentación.

Asimismo, quisiera manifestar mi reconocimiento y agradecimiento a mis profesores del IMBA, sus orientaciones, profesionalismo y vastos conocimientos me han permitido desarrollarme académica y profesionalmente.

Por último, un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibido de mi esposo, hija, familia y amigos, lo cual significó mucho para mí.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. Descripción de la actividad problemática.....	16
1.2. Objetivos de la investigación.....	20
1.3. Impacto potencial.....	20
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. Aplicación de programas/estrategias.....	21
2.1.2. Propuesta de Programas/Estrategias.....	29
2.2. Bases teóricas.....	33
2.2.1. Definiciones conceptuales.....	33
2.2.2. Factores de deserción.....	35
2.2.3. Modelos de retención.....	39
2.2.4. Costos de la deserción universitaria.....	44
2.2.5. Universidades en el Perú.....	45
2.3. Hipótesis.....	46
2.3.1. Hipótesis general.....	46
2.3.2. Hipótesis específicas.....	46
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	47
3.1. Diseño de la investigación.....	47
3.2. Revisión Sistemática.....	47
3.3. Aplicación de la propuesta del Modelo de Acción Institucional para promover la retención de estudiantes universitario de primer ciclo.....	48
Primer paso: Diagnóstico de la deserción.....	49

Segundo paso: Aplicación de los programas de: Guías y Tutores	57
Tercer paso: Rentabilidad de la aplicación del programa	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
4.1. Revisión sistemática.....	59
4.1.1. ¿Qué se ha hecho para prevenir la deserción estudiantil?	59
4.1.2. Experiencias y recomendaciones desde la literatura.....	60
4.2. Propuesta del modelo de acción institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo	62
4.2.1. Primer paso: Diagnóstico de la deserción	66
<i>Intención de retiro en Universidad Privada del Perú.....</i>	<i>66</i>
<i>Estudio de universidades de América Latina</i>	<i>70</i>
Acciones de retención de estudiantes universitarios	72
4.2.2. Segundo paso: Aplicación del programa de guías y tutores	74
4.2.3. Tercer paso: Rentabilidad de la aplicación del programa	80
4.3. Discusión de resultados	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	101
Anexo 1. Cuestionario Universidad Nacional	101
Anexo 2. Cuestionario Universidades de América Latina	105
Anexo 3. Aplicación de los programas de guías y tutores	107
Anexo 4. Ficha del postulante a Guía.....	126
Anexo 5. Entrevista para Guías	127
Anexo 6. Formato de informe de guías	128
Anexo 7. Manual del Guía.....	129
Anexo 8. Formato de aula asignada	135
Anexo 9. Resumen de recomendaciones a guías	136
Anexo 10. Encuesta de Tutores y Guías	139
Anexo 11. Evaluación integral de Guías	140
Anexo 12. Perfil del tutor	145
Anexo 13. Entrevistas para tutores nuevos.....	146
Anexo 14. Formato de informe de entrevista	147
Anexo 15. Manual del tutor	148

Anexo 16. Modelo de directorio cruzado de tutores	152
Anexo 17. Silabo TDP	153
Anexo 18. Evaluación integral de tutores	155
Anexo 19. Presupuesto anual del programa de retención estudiantil: Guías y tutores	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre persistencia y retención	35
Tabla 2. Factores de deserción.....	38
Tabla 3. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior	40
Tabla 4. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior	41
Tabla 5. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior	41
Tabla 6. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior	42
Tabla 7. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior	42
Tabla 8. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior	44
Tabla 9. Características demográficas y laborales de los estudiantes de primer ciclo	51
Tabla 10. Validez y fiabilidad.....	52
Tabla 11. Criterio de Fornell Lacker.....	54
Tabla 12 Lista de universidades privadas de Latinoamérica participantes en la presente investigación	55
Tabla 13. Indicadores para el diagnóstico de la deserción	66
Tabla 14. Porcentaje de intención de retiro universitario de estudiantes de primer ciclo	67
Tabla 15. Los factores que contribuyen a que los estudiantes se retiren de la universidad.	68
Tabla 16. Relación de los factores determinantes de la deserción universitaria con la intención de retiro	70
Tabla 17 Deserción en Universidades de América Latina .. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 18 Factores de deserción Universidades de América Latina	72

Tabla 19 Acciones retención estudiantil en universidades de América Latina	73
Tabla 20. Presupuesto Programa de Tutores y de Guías	80
Tabla 21. Estudiantes matriculados por carrera y porcentaje de retiro por ciclo	83
Tabla 22. Impacto Financiero de deserción, Promoción 2013-I	84
Tabla 23. Simulación del retorno de inversión, basados en la deserción del periodo 2015-I	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de estudiantes matriculados en el programa de ciencias administrativas y comerciales, por universidad – 2016	46
Figura 2. Experiencias y Recomendaciones de Retención Universitaria, según fuente de información 1993-2017	60
Figura 3: Modelo de Acción Institucional de retención de estudiantes de primer ciclo de Universidades Peruanas.....	63
Figura 4: Etapas del proceso: Programas de Guías.....	76
Figura 5: Etapas del proceso: Programa de Tutores.....	79
Figura 6. Matriculados por Escuela Profesional (2015-I hasta 2018-I)	82
Figura 7. Tendencias de matriculados y estudiantes retirados, por ciclo. Promoción de ingreso 2015-1	83
Figura 8. Ingreso dejado de percibir por ciclo (Soles)	85

RESUMEN

Objetivo: Desarrollar un Modelo de acción institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo de instituciones peruanas de educación superior del sector privado, y medir su efectividad.

Metodología: Se aplicó el diseño exploratorio (cualitativo), a través del cual se desarrolló una revisión sistemática cuyo análisis a profundidad del material académico, permitió clasificar la información en dos rubros fundamentales: 1) Aplicación de programas y/o estrategias de retención en instituciones de educación superior y, 2) Propuestas de estrategias de retención. Por otro lado, la revisión sistemática permitió presentar la propuesta del modelo de acción institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo de las universidades privadas peruanas, basado en el modelo teórico de Tinto.

Para el diagnóstico de la intención de retiro se aplicó el diseño descriptivo (cuantitativo), mediante la ejecución de una encuesta a 224 estudiantes de primer ciclo de una universidad peruana del sector privado. Con la data obtenida se procesó la información, de acuerdo a las dimensiones establecidas, validando de esta manera, el instrumento de medición.

Resultados: Se determinó que en las universidades peruanas del sector privado no existen programas de retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, documentados y sostenibles en el tiempo, que faciliten la disminución de sus índices de deserción y demuestren su rentabilidad. Por lo tanto, se propone el modelo de acción institucional, cuyo objetivo central es el retener a los estudiantes de primer ciclo, pues según la literatura presenta el mayor índice de deserción en las instituciones de educación superior lo cual genera que las universidades dejen de percibir importantes ingresos económicos. El modelo de acción institucional consta de tres pasos: a) El diagnóstico de la deserción, b) La aplicación de los programas de Guías y Tutores y c) Rentabilidad de los

programas de retención. Se demuestra que la inversión en el modelo de acción institucional es rentable, pues considerando un escenario conservador por cada sol invertido se produce un rendimiento de 2.4 soles.

Conclusiones: En el Perú hace falta que las universidades privadas cuenten con un modelo de acción institucional que promueva la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo de manera eficiente, rentable, debidamente estructurada y sostenible en el tiempo.

Palabras claves: deserción, retención, persistencia, diagnóstico, rentabilidad.

ABSTRACT

Objective: To develop a model of institutional action to promote the retention of university students of first cycle of Peruvian institutions of higher education of the private sector, and to measure its effectiveness.

Methodology: The exploratory design (qualitative) was applied, through which a systematic review was developed, whose analysis in depth of the academic material, allowed to classify the information in two fundamental areas: 1) Application of programs and/or Retention strategies in higher education institutions and, 2) proposals for retention strategies. On the other hand, the systematic review allowed to present the proposal of the model of institutional action to promote the retention of university students of the first cycle of the private Peruvian universities, based on the theoretical model of Tinto.

For the diagnosis of the intention of withdrawal, the descriptive (quantitative) design was applied, by means of the execution of a survey to 224 students of first cycle of a Peruvian University of the private sector. With the data obtained, the information was processed according to the established dimensions, validating in this way, the measuring instrument.

Results: It was determined that in the Peruvian universities of the private sector there are no retention programs of university students, documented and sustainable in time, that facilitate the decrease of their rates of desertion and Show your profitability. Therefore, it proposes the model of institutional action, whose central objective is to retain the students of first cycle, because according to the literature presents the highest rate of attrition in the institutions of higher education which generates that the universities Stop noticing important economic income. The institutional action model consists of three steps: a) the diagnosis of desertion, B) the application of the programs of guides and tutors and C) profitability of the programs of retention. It shows that investment in the institutional action model is profitable, considering a conservative scenario for each inverted sun produces a yield of 2.4 suns.

Conclusions: In Peru, it is necessary that private universities have a model of institutional action that promotes the retention of first-cycle university students in an efficient, profitable, duly structured and sustainable way in time.

Key words: desertion, retention, persistence, diagnosis, profitability.

INTRODUCCIÓN

La deserción de estudiantes universitarios genera que las instituciones de educación superior dejen de percibir importantes ingresos económicos. Esta problemática se enfatiza en el primer ciclo de carrera donde los ingresantes son más vulnerables en términos de su adaptación a su nueva casa de estudios, por las nuevas y demandantes condiciones que genera sensibilidad al desaliento, desadaptación, sensación de frustración e incapacidad, lo que tiende a convertirlos en posibles desertores del sistema.

En el Perú, la deserción universitaria alcanza el 30% y no existen modelos de acción institucional de retención de estudiantes universitarios que hayan sido implementados eficientemente, permitiendo la verificación de sus resultados en el tiempo. Sólo se cuenta con pocos estudios que tratan sobre las estrategias y mecanismos de retención tales como: Tutoría, préstamos, becas, actividades académicas y programas de responsabilidad social.

Por lo tanto, sustentado en una revisión sistemática a nivel internacional y nacional, en la presente investigación se desarrollará un modelo de acción institucional que promueva la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, disminuya su deserción y genere rentabilidad a las instituciones de educación superior privadas del mercado peruano, permitiéndoles afrontar con eficiencia, la competitividad en el sector educación.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, descripción de la actividad problemática, así como los objetivos e impacto potencial de la investigación.

En el capítulo II, se describen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que lo fundamentan y las hipótesis, general y específicas.

El capítulo III, describe la metodología de la investigación, presentando la revisión sistemática y la descripción de los pasos que se llevaron a cabo para la

aplicación del modelo de acción institucional de retención de estudiantes universitarios de primer ciclo.

En el capítulo IV, se reporta los resultados obtenidos de la investigación y se realiza la discusión de los mismos resultados.

Por último, se enumeran las conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la actividad problemática

La deserción universitaria ocasiona importantes pérdidas económicas a las instituciones de educación superior. En Estados Unidos se pierde cerca de \$16,5 mil millones (Raisman, 2013) y, en Australia, una universidad puede llegar a disminuir sus ingresos hasta \$14 millones (Hughes et al., 2013)

En América Latina, en el año 2010, la UNESCO reportó que en promedio uno de cada diez estudiantes con edades de 25 a 29 años completa su carrera de educación superior (10.28%). El mismo informe reporta que los países con mayor cantidad de estudiantes que culminan la carrera de educación superior fueron: Argentina, Perú y Venezuela seguidos por Ecuador, Chile y Bolivia. Mientras que los países con menor cantidad de estudiantes que culminan su carrera fueron: Guatemala, República Dominicana y Honduras (OREALC/UNESCO Santiago, 2015). Por lo tanto, se puede concluir que aún queda mucho por avanzar en materia de deserción universitaria.

Fiegehen (2005), señala que en Latinoamérica *“menos del 20% de los adultos mayores de 25 años han accedido a la universidad y menos de un 10% ha completado sus estudios universitarios”*. Asimismo, los estudiantes que se gradúan en el tiempo estipulado en los planes de estudios son muy pocos. En cuanto a la eficiencia de titulación, la más alta se observa en las áreas de Salud, Educación, Derecho y Administración y Comercio, mientras que las más bajas corresponden a Humanidades e Ingeniería.

De acuerdo con el informe regional del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe – IESALC, de la UNESCO (2006), al año se gradúan en un periodo normal, cerca del 43% de los estudiantes que ingresan, excepto Cuba que registra un 75%. Por consiguiente, el 57% deserta o se demora más tiempo para graduarse. Por la complejidad que representa

obtener la medición de este estimado, no constituye una proporción exacta de la deserción, pero sí, un aproximado.

En el Perú, la deserción universitaria alcanza el 30% y es causada por la falta de una buena orientación vocacional y por motivos económicos, según estudio realizado a ocho universidades privadas de Lima. De dicha cifra, el 70% son de universidades privadas y el 30% públicas. (Insan Consultores, citado en Sánchez, 2017; Educación al futuro, 2017; Vicerrectorado Académico PUCP, 2017; Agencia Peruana de Noticias, 2017)

Tinto (1975), García de Fanelli (2014), Osorio & Castillo-Caicedo (2012), Donoso & Schiefelbein (2007) señalan que la frecuencia en la incidencia de abandono estudiantil es más alta en el primer año de la universidad, especialmente durante los primeros meses de estudio, dado que las características personales de los estudiantes y de su entorno social impactan sobre su rendimiento académico y en su persistencia, por lo que se requiere de estrategias claras para esta población vulnerable que fortalezca la articulación con ellos, a fin de evitar su deserción. En ese sentido, un estudio de Estados Unidos desarrollado por Berge & Huang (2004) determinó que el primer año es el periodo más crucial para la retención de estudiantes, con un 21% de abandono durante o al final de su primer año. Durante el segundo año abandonan un 11% y durante el tercer año, el 10%.

Asimismo, es importante conocer de dónde confluyen los diferentes factores en la deserción estudiantil universitaria. Tinto (2006), uno de los máximos exponentes en el área de retención universitaria, afirma que estos son de orden académico, institucional, personal, sociodemográfico y, está determinado por el grado de ajuste entre el estudiante y la institución y el nivel de integración existente entre las experiencias académicas y sociales. Señala que a mayor grado de compromiso con la obtención de su grado o título y con la institución, su rendimiento académico e integración social será mejor y las probabilidades

de que deserte disminuirán. Asimismo, el estudiante con mayor habilidad y mejor economía es más propenso a culminar sus estudios.

El conocer los factores por los cuales, los estudiantes abandonan sus estudios, no dice a las instituciones de educación superior qué hacer para que se queden y tengan éxito. Lo importante no son las teorías, sino la forma en que ayudan a las universidades a abordar los problemas apremiantes de persistencia (Tinto, 2006).

De lo dicho, Barrero (2015) señala que la deserción universitaria impacta negativamente a las instituciones de educación superior y al progreso del país, en los diferentes campos social, económico y científico, así como en su nivel de competitividad en el medio. Según Macías (2013), los estados financieros de las universidades reflejan pérdidas económicas, por las cuentas por cobrar infladas a causa de la deserción. En cuanto al impacto social, Calderón et al. (2017) señalan que la deserción afecta la economía de la familia del estudiante por los costos de la vida universitaria y al estudiante de manera individual porque influye en su autoestima y genera problemas en el hogar, con proyección a futuro dando como resultado que las posibilidades de desarrollo del individuo disminuyan.

Es importante que las universidades no solo se aboquen a captar nuevos clientes, sino también, a implementar estrategias de retención de estudiantes universitarios con el objetivo de disminuir sus índices de deserción y lograr estudiantes graduados, estando éstos alineados a la calidad de servicio que contribuya a su mejorar su competitividad en el mercado.

A nivel internacional, en países como Chile, Colombia, Estados Unidos, Puerto Rico, Argentina, Venezuela, Canadá, Nueva Zelanda, entre otros, existen modelos conceptuales de retención universitaria que se basan en la literatura, modelos de alerta temprana de estudiantes en riesgo de deserción y la evaluación de programas exitosos de retención estudiantil, modelo para la calidad de servicios e intenciones de retiro, estudios sobre persistencia universitaria y mecanismos de retención, lo cual denota una preocupación genuina por lograr la retención de estudiantes universitarios (Cabrera, et al.,

1993; Rickinson & Rutherford., 1995; Himmel, 2002; Wild & Ebbers, 2002; Berge & Huang, 2004; Schertzer, 2004; Zepki & Leach., 2005; Parker et al., 2006; Donoso & Schiefelbein, 2007; Díaz Peralta, 2008; Davidson et al., 2009; Fernández de Morgado, 2012; Osorio et al., 2012; Torres, 2012; García de Fanelli, 2014; Feixas et al., 2015; Araya-Castillo et al., 2016; Henriquez & Escobar, 2016).

En el contexto peruano, existen 144 universidades de las cuales 96 son privadas y 48 públicas, la deserción universitaria es un problema del que mucho se habla, pero poco se conoce (Sunedu, 2018b). En consecuencia, en el Perú no existen modelos de gestión que aporten a la retención de estudiantes universitarios, sólo se cuenta con pocos estudios que tratan sobre las estrategias y mecanismos de retención tales como: Tutoría, préstamos, becas, actividades académicas y programas de responsabilidad social (Tafur, 2012; Ramírez, 2017).

Se puede afirmar que, efectivamente, en el Perú no existe un modelo de retención que haya sido implementando eficientemente y que haya permitido verificar sus resultados en el tiempo y esto se afirmaría por lo declarado por Tinto (2006), quien señala que no existen programas de retención bien implementados, algunos se desvanecen en el tiempo y que incluso aquellos que se mantienen no logran resultados por la falta de apoyo institucional para hacerlos duraderos, en consecuencia, su impacto es limitado. Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es proponer la aplicación de un Modelo de Acción Institucional que proporcione pautas para el desarrollo de programas efectivos, rentables, estructurados y documentados, que permitan la retención de los estudiantes universitarios de primer año de las universidades privadas peruanas, teniendo en cuenta que es la etapa en la que se registra la mayor incidencia de abandono.

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar un Modelo de Acción Institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo.

Objetivos específicos

- Presentar una revisión sistemática a nivel internacional y nacional de los programas, talleres y acciones desarrolladas por las universidades para lograr la retención sus estudiantes.
- Proponer un Modelo de Acción Institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo.

1.3. Impacto potencial

La presente investigación beneficiará a las universidades privadas del mercado peruano, brindándoles un Modelo de Acción Institucional con información detallada, profunda y relevante sobre las acciones que deben seguir para lograr la retención de los estudiantes de primer ciclo, quienes, a la luz de la investigación presentan los más altos índices de deserción, lo cual afecta los ingresos de las instituciones de educación superior. En ese sentido, aportará información que permita incrementar la rentabilidad de las universidades, afrontando la competitividad en el sector educación, con mayor éxito.

La información que se brindará como resultado de la investigación, proporcionará un panorama certero, en donde se podrá reflexionar acerca de la importancia de llevar a cabo acciones institucionales que conlleven a lograr que estudiantes que recién inician sus carreras, persistan en el objetivo de continuarlas y culminarlas, dando a conocer mediante este estudio, los factores determinantes que influyen en la decisión de que deserten del sistema educativo en el que se encuentran inmersos. La aplicación del modelo de retención propuesto será medida para conocer su efectividad.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

Las investigaciones sobre retención de estudiantes universitarios, tanto en el ámbito internacional como nacional, están orientadas al estudio de la aplicación de programas/estrategias de retención en las instituciones de educación superior y, por otro lado, a propuestas de acciones institucionales que promuevan que los estudiantes continúen su carrera, y especialmente superen la primera etapa universitaria correspondiente a los dos primeros ciclos de estudios.

2.1.1. Aplicación de programas/estrategias

Los estudios se han desarrollado en los países de Australia, Colombia, Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico. A continuación, se detallará cada uno de ellos:

- A nivel internacional

Variable	Definición
Autor	Tammy Muckert
Título	Investigando el proceso de deserción estudiantil y la contribución de las intervenciones de tutoría entre compañeros en un programa universitario de primer año en Australia
País, Año	Australia, 2002
Objetivos	Explorar el problema de deserción en el contexto de la Universidad Griffith de Australia, e investigar la eficacia de los pares-tutoría como una estrategia de retención de estudiantes.
Aspectos estudiados	Intención de permanencia, promedio del primer año, compromiso de la institución, compromiso con las metas del estudiante
Muestra	En 1996: N° = 118 aplicado a un grupo de control En 1997: N°=162 aplicado a todos los estudiantes
Diseño	Los datos de este programa de investigación fueron recolectados de estudiantes del primer año de la Escuela de Psicología a través de 2 cortes en los años: 1996 y 1997 En 1996, con un diseño experimental clásico pre/pos-test adaptado a un grupo de control. En 1997, también se aplicó un diseño experimental pre/pos-test aplicado a todos los estudiantes en el programa de mentoring y ningún estudiante fue asignado al grupo de control. La finalidad de la división fue para poder comparar los resultados en los tratamientos de los grupos.
Instrumento/método de recolección de datos	Cuestionario de evaluación de funciones del programa de mentoring
Análisis de datos	Ecuaciones estructurales, regresión logística y regresión múltiple
Conclusiones	Programa de tutoría ayuda en la adaptación de los estudiantes al segundo año, relación con los docentes y desarrollo académico e intelectual. Mejora en el desempeño académico para los estudiantes de primer año en 1996. Programa de tutoría o mentoring es altamente confiable, mejora las tasas de retención de estudiantes de primer año y contribuye al desarrollo de habilidades de los estudiantes mentores de ciclo superiores.
Lugar de ubicación de la muestra	Australia.
Tipo de organización investigada	Universidad de Griffith.

Variable	Definición
Autor	Graham Bishop
Título	Mejorando la retención de estudiantes de primer año
País, Año	Australia, 2007
Objetivos	Evaluar la efectividad de las acciones que llevan a cabo en la universidad para abordar el problema de retención de los estudiantes de primer año de la Escuela de Ingeniería; analizar el problema, sus causas y la efectividad de las diferentes estrategias que realizan para enfrentar esta problemática.
Muestra	Alrededor de 80 estudiantes respondieron a la encuesta de 2005, y aproximadamente 200 estudiantes respondieron a la encuesta de 2006. Ambas encuestas fueron aprobadas por el Comité de Ética en Investigación Humana de la Universidad, fue voluntaria y anónima. Se aplicaron dos encuestas en los años 2005 y 2006, donde se obtuvo respuestas de los estudiantes a las fases de inscripción y orientación, bajo condiciones universitarias y dentro de la política de ética universitaria.
Instrumento/método de recolección de datos	Asimismo, se realizó: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recopilación y análisis de datos obtenidos en las encuestas que la universidad aplica regularmente. ✓ Adquisición de documentos, informes, análisis y encuestas de UWS y otras instituciones ✓ Asistencia a conferencias donde se presentaron y publicaron documentos e informes sobre los elementos de la hipótesis. <p>El autor, concluye que <i>"no hay soluciones mágicas, soluciones únicas o reglas de oro"</i> para mejorar la retención de los estudiantes de primer año, por que las razones para el desgaste estudiantil son diferentes para cada estudiante, algunas son institucionales, otras son sociales, financieras, y/o actitudinales.</p> <p>La retención de estudiantes de primer año se puede mejorar mediante la introducción de diferentes acciones, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de enseñanza y aprendizaje - Diseño del currículo para el primer año - Horarios de clases, incluidas sesiones de laboratorio, tutoriales, etc. - Seguimiento de las actividades de aprendizaje - Una encuesta actividades de aprendizaje. - Motivación y carga de trabajo del alumno. - Que los estudiantes cumplan con asistir a conferencias, tutoriales y otras sesiones programadas - Asesoramiento y bienvenida del personal de la escuela superior / universidad - Puntuaciones que miden la calidad del asesoramiento académico - El esquema de Mentor de pares - Servicios de apoyo estudiantil, asesoramiento de parte del personal académico - Accesibilidad vial al campus universitario. - Participación en eventos y actividades sociales y deportivas con amigos o compañeros de estudios.
Conclusiones	
Lugar de ubicación de la muestra	Australia. Escuela de Ingeniería de la Universidad de Western Sydney.
Tipo de organización investigada	Pública. Sector: Educación
Aspectos estudiados	El estudio analiza las posibles razones por las cuales los estudiantes de primer año de dos Escuelas de la Facultad de Ingeniería se retiran de la universidad e identifica las estrategias y enfoques que mejoran la calidad de enseñanza y aprendizaje de este grupo de estudiantes. Aborda la retención, satisfacción y desempeño del estudiante y la interrelación entre ellos y describe las medidas tomadas por la Escuela de Ingeniería para mejorar estas mediciones y propone recomendaciones para mejorarlas en los años siguientes.

Variable	Definición
Autor	Pineda Baez & Pedraza Ortiz
Título	Programas exitosos de retención estudiantil universitaria - las vivencias de los estudiantes
País, Año	Colombia, 2009
Objetivo	Identificar los aspectos que se generan de las experiencias de los estudiantes como producto del éxito de un programa de retención. La Universidad en estudio contempla diversos programas de retención desarrollados de acuerdo con la vulnerabilidad de los estudiantes.
Instrumento/método de recolección de datos	Tipo de investigación: cualitativa. Participación: 10 mujeres y 9 hombres, con edades entre los 19 y 25 años. Ciclos: 2006-I y 2007-II Duración de entrevista: 90 minutos Seleccionados por participar en programas de retención, por algún tipo de vulnerabilidad: económica, psicológica, social, académica, etc. Se indagó sobre las perspectivas, experiencias, emociones y opiniones de los estudiantes durante su participación en los programas, y sobre la interacción generada con los agentes encargados de éstos. Los entrevistados se agruparon en 3 categorías, según los programas de retención (académicos, bienestar y económicos).
Conclusiones	Se concluyó que los programas exitosos de retención fueron aquellos que lograron el cambio interior del estudiante, fortaleciendo su integración académica y social, y haciendo posible que sus experiencias y aprendizajes trasciendan en su vida, adquieran sentido de compromiso y responsabilidad para con sus familias, institución y sociedad en general En los estudiantes, los programas de retención fortalecen: <ul style="list-style-type: none"> • Intención de continuidad de estudios. • Integración académica y social del estudiante al interior de la institución. • Fomentan su sentido de compromiso y responsabilidad con su entorno. • Transforman su interior logrando una mayor integración con su familia y sociedad.
Aspectos estudiados	La labor de los agentes encargados de los programas es fundamental para lograr en los estudiantes, sentido de pertenencia con la institución y fortalecer sus intenciones iniciales. Se destaca: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo apropiado de la habilidad comunicativa, competencias sociales y académicas. • Generación de clima de confianza. Los estudiantes que ingresaron a los programas de retención: <ul style="list-style-type: none"> • Sienten inicialmente, miedo, tensión y desconfianza por percibirse estigmatizados. • Se consideran estereotipados por sus dificultades académicas, familiares o económicas. • Generan actitudes de aprehensión por el uso de la información personal que el programa requiere y por la discriminación que pudieran ser objeto.

Variable	Definición
Autor	Pineda Báez y Pedraza Ortiz
Título	Efectividad de las estrategias de retención universitaria. La función del docente
País, Año	Colombia, 2011
Objetivo	<p>Analizar los programas de retención estudiantil de pregrado de las instituciones educación superior colombianas.</p> <p>El proyecto apuesta por un modelo de 5 categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de reclutamiento y admisión; acciones dirigidas a allanar el camino de transición de las aulas de educación media a la educación superior. • Programa de servicios académicos; herramientas a disposición del estudiante en asesorías, tutorías, consejerías y mentorías. • Programa dirigido al currículo y la instrucción; actualización constante de las mallas curriculares y técnicas pedagógicas. • Programa de servicio estudiantil; actividades de integración estudiante-institución. • Programa de apoyo financiero; múltiples opciones que brinden facilidades para afrontar las deficiencias económicas de los estudiantes. <p>Estos programas están relacionados entre sí, enfocados en mejorar la permanencia del estudiante de educación superior, en su tránsito por dichas aulas de estudio, soportados por programas de guías, consejería, orientación, apoyo financiero y demás, desde el primer día de su ingreso. El resultado se refleja en una mayor tasa de titulación.</p>
Conclusiones	<p>En conclusión, se presenta al docente como un actor humanista importante en el acompañamiento del estudiante, resaltando la necesidad de vincularse más activamente en los procesos de investigación sobre deserción y enfatizando su capacidad para motivar hacia el aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de programas de guías y seguimiento del estudiante desde el primer día que ingresa a la institución, con el objetivo de que la transición de la educación media a la superior sea de lo más atractivo y placentero posible. • Se identifica al docente como agente de sociabilización, que conecte con el estudiante no solo desde un enfoque académico, sino también como un instrumento de integración del estudiante con la institución educativa. • La participación del docente en los trabajos de investigación que se realizan para detectar la causa de la deserción de los estudiantes es un importante acierto, dado que fortalece el vínculo de comunicación entre ambos y los programas de retención. • Implementación de herramientas a disposición de los estudiantes con el objetivo de acompañarlos a lo largo de su permanencia en la institución, lo que hace que el estudiante perciba que se interesan por su bienestar y desarrollo en todas las etapas de su evolución académica.
Aspectos estudiados	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerar las costumbres de los estudiantes, según su lugar de procedencia, para flexibilizar los programas a su realidad, a fin de poder hacer más viable y llevadero la relación estudiante – institución. • No considerar la opción de publicar las clases en algún repositorio público del portal web de la institución, para que pueda ser accedido por los estudiantes, ante el inconveniente que pueda suscitarse en el traslado a la institución educativa. Con ello se evitarían los retrasos en el aprendizaje, ante faltas a clases por factores exógenos. <p>Se consideraron enfoques descriptivos de los análisis de diferentes programas de retención, considerando temas económicos, adaptación, integración, curricular y pedagógica.</p>
Instrumento/método de recolección de datos	<p>Este proyecto tuvo 2 etapas de desarrollo: Cuantitativo y Cualitativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativo: encuestas remitidas a las Instituciones Educativas Superiores, en un universo de 322. • Cualitativo: entrevistas grupales y soportados por una solución informática. <p>Los hallazgos se presentan desde las visiones de coordinadores, directores y personal administrativo, empleándose una triangulación metodológica y de investigador para contrastar y complementar la información recolectada.</p>

Variable	Definición
Autor	Young-Jones, Burt, Dixo, Hawthorne
Título	El asesoramiento académico ¿realmente afecta el éxito de los estudiantes
País, Año	Estados Unidos, 2012
Objetivo	Evaluar el asesoramiento académico de los estudiantes del Departamento de Psicología de la Universidad del Estado de Missouri, EE. UU., según sus necesidades, expectativas y éxito en el lugar a través del lente tradicional de satisfacción de los estudiantes con el proceso.
Instrumento/método de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 611 estudiantes de 114 carreras diferentes, de edades comprendidas entre 18-25 años, de segundo y último año, así como junior y de tiempo completo, muestra que entabló contacto una o dos veces por semestre con sus asesores académicos. • Participación: voluntaria • Técnicas estadísticas: análisis del factor de eje principal, análisis de regresión múltiple y análisis de varianza.
Aspectos estudiados	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró interpretar 6 factores claves que guardan relación de forma directa con el éxito del alumno: 1. La responsabilidad del asesor, 2. El empoderamiento del asesor, 3. La responsabilidad del estudiante, 4. La autoeficacia del alumno, 5. Las habilidades de estudio del alumno y 6. El apoyo percibido). • El desarrollo de estos factores ayudó a predecir el grado de impacto que las acciones como las reuniones con el asesor, las responsabilidades del asesor y el empoderamiento del asesor, pueden influenciar en el estudiante, para adoptar y mejorar ciertas habilidades y virtudes como la responsabilidad, la autoeficacia, las habilidades de estudio y la percepción de apoyo. • Con los resultados obtenidos, alienta a desarrollar futuras investigaciones de mayor profundidad, siempre con el objetivo de mejorar la experiencia del estudiante en su paso por la institución educativa. • Lograr la participación de asesores académicos y estudiantes, que de manera voluntaria accedieron a formar parte de los encuestados brindando información importante para el análisis respectivo.
Conclusiones	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el trabajo de investigación en una única facultad (Psicología). Podría ser mucho más enriquecedor si se hiciera el mismo trabajo en más de una facultad, para un análisis y medición más real. <p>Se concluyó que el asesoramiento académico impacta en el éxito educativo y profesional de los estudiantes poniendo de manifiesto cómo las instituciones de educación superior pueden beneficiarse a través del apoyo a programas de asesoría académica, implementación de intervenciones especializadas, así como mediante el apoyo a los esfuerzos de investigación y evaluación sobre los que se basan tales intervenciones</p>
Lugar de ubicación de la muestra	Universidad del Estado de Missouri, EE. UU.
Tipo de organización investigada	Institución Pública

Variable	Definición
Autor	Marguerite Maher Helen Macallister
Título	Retención y desgaste de los estudiantes en la educación superior: desafíos en los tiempos modernos
País, Año	Australia, 2013
Objetivo	Determinar la importancia que tienen las estrategias aplicadas en la retención de estudiantes para la disminución de las tasas de deserción.
Muestra	<p>El estudio no predetermina el tamaño de la muestra porque los investigadores buscan los puntos de vista de quienes intervienen en la retención de los estudiantes y así comprender las razones del éxito estudiantil o su retiro temprano de la universidad.</p> <p>Se entrevistó a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 miembros de la Facultad que estuvieron en la Escuela de Educación desde sus inicios - 48 estudiantes actuales para entrevistas grupales (3 grupos de 16 integrantes) - 6 empleados a tiempo completo - 4 graduados - De 953 estudiantes de las Escuelas, se realizó una selección aleatoria, a quienes se les solicitó participar, 15 estudiantes aceptaron. - 11 jefes de práctica
Instrumento/método de recolección de datos	<p>Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas individuales o grupales con los participantes. Fueron invitados por correo electrónico.</p> <p>Asimismo, se realizó un análisis de los datos estadísticos sobre las tasas de deserción y retención de los últimos tres años en los títulos de pre-servicio de Educación en esta universidad en comparación con los de todo el sector.</p>
Conclusiones	<p>Se concluye que las estrategias discutidas en la investigación juegan un rol importante en la reducción de la tasa de deserción. Las interrogantes que se presentan están referidas a la sostenibilidad de estas estrategias en el tiempo. Se pretende lograr un equilibrio entre un excelente apoyo estudiantil y los costos involucrados.</p> <p>Las estrategias están implementadas en el campus de Sidney desde el 2006, y con ellas se ha logrado disminuir las tasas de deserción entre 5% y 8%</p>
Lugar de ubicación de la muestra	Australia. Univesidad de Sydney
Tipo de organización investigada	Institución pública. Rubro: Educación
Aspectos estudiados	<p>El estudio identifica las estrategias importantes para lograr disminuir la deserción estudiantil, mejorar el éxito y la retención del estudiante y eviten su abandono temprano.</p> <p>Estas estrategias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales a todos los estudiantes. - Financiamiento de los cuatro niveles de apoyo para estudiantes. - Personal superior que enseña a estudiantes de primer año. - Coordinadores de curso que brindan continuidad de apoyo. - Fácil acceso al personal académico - Experiencia profesional extendida bien apoyada. - Personal de pregrado - Congruencia entre apoyos cocurriculares y el marco educativo. - Tutoría integral de nuevos estudiantes. - Apoyo del maestro del salón de clases. - Apoyo de un Supervisor Universitario o un Jefe de Práctica Profesional (HoPP) dentro de la escuela. - Apoyo para los estudiantes disponibles en la Oficina de Experiencia Profesional en la universidad. <p>Finalmente, se discute la sostenibilidad de estas estrategias en el tiempo.</p>

Variable	Definición
Autor	Hanover Research
Título	Estrategias para mejorar la retención de los estudiantes
País, Año	Estados Unidos y Canadá, 2014
Muestra	Instituciones de Educación Superior de Estados Unidos y Canadá
Objetivo	Analizar las prácticas de retención entre las instituciones de educación superior en los Estados Unidos y Canadá, incluyendo las estrategias que benefician a todos los estudiantes y las iniciativas dirigidas por el primer año, / primeras naciones aborígenes, y los estudiantes de habla francesa.
Aspectos estudiados	<p>El estudio se centra en dos secciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias institucionales de retención frente a las ya existentes, así como factores que influyan en la retención. 2. Visión general de las estrategias y tendencias para retener a los estudiantes universitarios de primer año, estudiantes aborígenes y de habla francesa. <ul style="list-style-type: none"> • El primer año de estudios es el periodo más difícil para los estudiantes universitarios por lo que requieren de programas de orientación y preparación, así como, aprendizaje de introducción y, cursos de técnicas de estudio • Según estudio del 2009 realizado por The College Board, las instituciones de educación superior se preocupan por sus tasas de retención, pero destinan pocos recursos para lograr cambios sostenibles en este campo y no incentivan adecuadamente a la facultad para enseñar o aconsejar a los estudiantes de primer año
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores que influyen en la retención de estudiantes son siete: <i>“asesoramiento académico, la conexión social, participación de los estudiantes, profesores y personal de la accesibilidad, los procesos de negocio, las experiencias de aprendizaje, y los servicios de apoyo al estudiante”</i>. • El impacto de los servicios eficaces de apoyo, es significativo y positivo en las tasas de retención, lo cual es respaldado por la Universidad Brock, Universidad del Estado de Florida y Universidad Trent, quienes lograron mejoras significativas en sus tasas de retención. • La tutoría entre compañeros impacta positivamente en la retención de estudiantes aborígenes.
Lugar de ubicación de la muestra	Brock University Universidad del Estado de Florida Universidad de Trent
Tipo de organización investigada	Universidades públicas. Sector: Educación

Variable	Definición
Autor	Ferrer Rodríguez
Título	La retención estudiantil en las instituciones educativas postsecundarias universitarias que ofrecen como máximo el grado
País, Año	Puerto Rico, 2015
Objetivo	Identificar los mecanismos de retención estudiantil que utilizan las instituciones educativas privadas en Puerto Rico, ubicadas en la zona metropolitana y que ofrecen el Grado Asociado como grado máximo. Asimismo, identificar sus características y el perfil académico de los estudiantes que persisten en sus estudios y logran la meta de graduarse y los que no persisten.

Instrumento/método de recolección de datos

- Tipo de investigación: cualitativa.
- Participación: 3 de 4 instituciones que cumplían con los criterios de inclusión.
- Se realizaron entrevistas en profundidad, de las cuales de cinco preguntas se derivaron diez para el protocolo.
- Los participantes del estudio fueron las personas relacionadas al proceso de retención estudiantil
- En cada una de las instituciones se entrevistó específicamente a la persona encargada del Programa de Retención: el Decano de Asuntos Académicos, la Consejera Académica y la Directora de Servicios estudiantiles

También se desarrolló análisis de documentos identificados en las páginas web, información pública disponible (misión, visión, estadísticas publicadas, menciones sobre retención estudiantil y asuntos relacionados).

Mecanismos de retención

- Mecanismos de retención: docentes, consejeros profesionales, directores y oficinas de servicio al estudiante.
- La proactividad en la sobrevivencia económica de las instituciones educativas es elemental para su sostenibilidad. Asimismo, la revisión de su estructura organizacional y en la asignación de fondos y el apoyo presupuestario al proceso de retención estudiantil.
- En una de las instituciones en estudio, la Decana de Asuntos Estudiantiles realiza llamadas de monitoreo de asistencia por parte de los profesores, citas a la orientadora y brinda herramientas para manejar la situación
- En otra de las instituciones existe un Comité de Retención que se reúne semanalmente para analizar estadísticas y razones de las bajas, se citan a los estudiantes mediante llamadas telefónicas, cartas y correos electrónicos;
- En la tercera institución del estudio, utilizan dos mecanismos, primero la Oficina de Admisiones y, luego, los docentes.
- Existe una brecha entre los mecanismos de retención estudiantil usualmente utilizados por las instituciones educativas participantes de la investigación y aquellos encontrados en la revisión de literatura, pero puede establecerse que están en el camino correcto.

Se identifican los estudiantes que tiene deficiencias académicas y se aplica según el programa, cinco pasos: Identificación del estudiante, integración de la facultad, creación de un proceso simple de comunicación, las áreas en las cuales se va a enfocar el programa y el seguimiento.

- Los mecanismos de retención estudiantil deben hacer ajustes.
- Se debe crear programas de orientación para proveer al estudiante valiosa información para su proceso de socialización académica.
- No cuentan con un programa de mentoría.
- Adicionar la Visión o la Misión de la institución, elementos de retención estudiantil y divulgar los mismos.
- No se tiene implantado una cultura de retención estudiantil.
- Se debe nombrar a una personal de alto nivel en la institución con un puesto a cargo de la retención estudiantil.
- No se realizan capacitaciones continuas de retención estudiantil en toda la institución, vigilar el inicio y termino de los procesos alineados a este propósito.
- Se debe identificar los perfiles y necesidades de los estudiantes antes de que lleguen a la sala de clase, como por ejemplo información de colegio.
- No se desarrollan nuevos programas de retención.

Conclusiones

- El personal docente de enseñanza de las instituciones educativas participantes de la investigación es la pieza clave en la retención estudiantil, pero como parte de un equipo de retención.
- La sobrevivencia económica de las instituciones del estudio requiere proactividad en el proceso de retención estudiantil y en su estructura organizacional.
- Los mecanismos de retención estudiantil tienen gran impacto en la economía de las instituciones educativas y en la sociedad por la pérdida de recursos al no concluir los estudiantes sus estudios poniendo en riesgo la supervivencia de dichas instituciones.

2.1.2. Propuesta de Programas/Estrategias

Los estudios se han desarrollado en los países de Australia, Chile, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Perú. A continuación, se detallará cada uno de ellos:

- A nivel internacional:

Variable	Definición
Autor	Rickinson & Rutherford
Título	El aumento de las tasas de retención de estudiantes universitarios
País, Año	Reino Unido, 1995
Objetivo	Identificar los factores que influyen en la retención de estudiantes universitarios, evaluar si las acciones de intervención pueden aumentar las tasas de retención y comprender si el compromiso del estudiante se puede fomentar con acciones institucionales.
Muestra	Diseñaron y administraron un cuestionario dirigido a todos los estudiantes de primer año (1993/94) y todos los estudiantes de primer año de licenciatura que se retiraron en el primer plazo. La muestra fue de 3,534, de los cuales se devolvieron 1180: una tasa de respuesta 33,3%.
Aspectos estudiados	El cuestionario fue diseñado para recoger información sobre la edad de los estudiantes, su alojamiento universitario, el tipo de dificultades que experimentaron, las fuentes de apoyo que buscaban, el momento en que iban tras ella y su nivel de compromiso a las siete semanas.
Conclusiones	El resultado en la mayoría de los estudiantes de bajo riesgo fue positiva, acerca de sus primeras 7 semanas en la universidad, evidenciando que parecían ser capaces de utilizar ambos sistemas de apoyo departamental y central apropiada. Por el contrario, el 'riesgo medio' y los estudiantes de 'alto riesgo' experimentaron más dificultades con su programa de estudios y con vivir fuera de casa. Se observó que un tercio de estos estudiantes 'en riesgo' no buscaron ayuda de cualquier fuente, lo que apoya la teoría de que la falta de compromiso y los recursos de afrontamiento están vinculados. La capacidad de identificar dificultades, y buscar y utilizar la ayuda apropiada, significa la posesión de recursos de afrontamiento. Las principales razones para salir aprobados en sus cursos están relacionadas a problemas con el curso y la nostalgia. Parece ser que la mayoría de los estudiantes que se retiró en el primer término lo hicieron porque estaban seguros de haber elegido el camino equivocado.
Lugar de ubicación de la muestra	Universidad de Birmingham
Tipo de organización investigada	Institución pública

Variable	Definición
Autor	Parker, Hogan, Eastbrook, Oke, & Wood
Título	La inteligencia emocional y la retención de los estudiantes: Predecir el éxito de la transición de la secundaria a la universidad
País, Año	Canadá, 2006
Objetivo	Desarrollar y evaluar un cuestionario que permita identificar los factores por los cuales los estudiantes universitarios persisten o no con sus estudios.
Muestra	1270 adultos jóvenes (368 hombres y 902 mujeres) que hacen la transición de la secundaria a la universidad. Los participantes fueron reclutados durante la primera semana de clases en su primer año en la universidad y completaron una medida de la inteligencia emocional. El progreso académico de los participantes fue localizado en el transcurso del año y los estudiantes se dividieron en dos grupos. El primer grupo lo conformaron estudiantes que se retiraron de la universidad antes de su segundo año de estudio (N = 213); el segundo grupo consistió en una muestra equivalente (en función de la edad, sexo y raza) de estudiantes que permaneció en la universidad durante un segundo año de estudio.
Aspectos estudiados	Examinaron la relación entre la inteligencia emocional y la retención académica.
Conclusiones	Los resultados revelaron que los estudiantes que persistían en sus estudios fueron significativamente más altos que los que se retiraron, con una amplia gama de competencias emocionales y sociales. Las tasas de retención durante el primer año de universidad son constantemente más bajas que las asociadas con los siguientes años de estudio.

Variable	Definición
Autor	Davidson, Beck & Milligan
Título	El cuestionario de persistencia universitaria: Desarrollo y validación de un instrumento que predice el desgaste del estudiante
País, Año	Estados Unidos, 2009
Muestra	Se aplicó el instrumento a 2,022 estudiantes de cuatro instituciones de educación superior de Estados Unidos, hombres y mujeres menores de 25 años. Un segundo estudio se desarrolló sobre 283 estudiantes de primer año del primer semestre donde fueron predictores estadísticamente significativos: Compromiso Institucional, Integración Académica y Conciencia académica.
Objetivo	Desarrollar y validar un cuestionario que sirva para reducir la deserción en instituciones de educación superior
Análisis de datos	Desarrollaron un cuestionario de persistencia universitaria (CPQ), que evalúa las variables asociadas con la retención. Asimismo, el cuestionario permitió (a) identificar a los estudiantes en riesgo de abandonar la escuela, (b) descubrir por qué es probable suspender a un estudiante, y (c) determinar las variables que mejor distingan a los estudiantes que persistirán de los que no persistirá en sus instituciones. Presentaron las siguientes variables: rendimiento académico, compromisos institucionales y de grado, Integración académica y social, satisfacción de los servicios de apoyo: finanzas, social, y de la personalidad y ajuste psicológico.
Conclusiones	En conclusión, el CPQ proporciona a las instituciones de educación superior una herramienta multipropósito para disminuir el desgaste e identificar a los estudiantes en riesgo, permitiendo que el personal de apoyo universitario se concentre en los que más necesitan de sus servicios. El CPQ también puede facilitar la evaluación del programa, permitiendo una evaluación más precisa de los esfuerzos de retención. A través de la comparación de cambios en las puntuaciones CPQ, políticos e investigadores institucionales pueden comprender por qué las tasas de persistencia varían con el tiempo.
Lugar de ubicación de la muestra	Cuatro instituciones de educación superior de Estados Unidos

Variable	Definición
Autor	Hughes, K., Baker, A., Wyatt, D., deSilva, K., & Jacobs, H.
Título	Universidad Victoria Informe abandono de los estudiantes Análisis integral y Recomendaciones
País, Año	Australia, 2013
Objetivo	Analizar, evaluar y cuestionar las prácticas de educación, planes de estudio y evaluación. Plantear Recomendaciones.
Muestra	Los participantes del este estudio pertenecen a las 6 facultades y fueron seleccionados sobre la base de su inscripción en el primer año de un curso y de su retiro formal de institución, incluyendo sólo aquellos que indicaron que no iban a regresar. De un total de 2,587 estudiantes, se tomó una muestra de 585.
Diseño	Se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas (cualitativas) y cerradas (cuantitativas), a fin de cubrir las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Características demográficas • razones de los estudiantes para salir de la Universidad • Evaluación de su experiencia universitaria: • Enseñando Y aprendiendo • Soporte y servicios al estudiante VU
Análisis de datos	Se utilizó la herramienta de encuesta basadas en la web, llamada Qualtrics y se analizó los siguientes datos: antecedentes, preguntas demográficas, razones para partir y se desarrolló una evaluación de la experiencia universitaria. Para el análisis cuantitativo, los datos del estudio fueron transferidos en SPSS, asegurando que no exista valores atípicos o errores. Para el análisis cualitativo, las respuestas abiertas fueron compiladas e importadas en NVivo
Conclusiones	Los motivos de abandono estudiantil no son lineales, ni predecibles y son inevitables en la medida que las prioridades de vida cambian, por lo tanto, satisfacer sus necesidades se vuelve un reto. El estudio halló que las características demográficas (edad, sexo, SES, el idioma hablado en el hogar, entre otros) de los estudiantes están cambiando, por lo que sus necesidades deben ser entendidas para que la Universidad les proporcione apoyo adecuado. Cada vez son más los estudiantes que trabajan a tiempo completo, por lo que es difícil lograr un equilibrio trabajo / estudio / vida. Los resultados de este estudio se deben usar para mejorar el apoyo proporcionado por la Universidad, ayudar a los estudiantes en la realización de sus cursos, considerando que muchos abandonan sin conocer los servicios de apoyo disponibles para ellos. Cualquier programa dirigido a mejorar las tasas de deserción en la universidad debe ser de amplio alcance.
Lugar de ubicación de la muestra	Universidad Victoria, Australia.
Tipo de organización investigada	Universidad pública. Sector: Educación.
Aspectos estudiados	Se exploró los patrones de deserción de universidad, determinándose que, en su mayoría, los encuestados fueron positivos acerca de sus experiencias tanto dentro como fuera del aula. Asimismo, requieren orientación vocacional. La distancia entre la vivienda y la universidad es un factor importante para la retención estudiantil. Se requiere que los estudiantes conozcan y comprendan los servicios disponibles que los ayuden a tomar decisiones, recibiendo el apoyo para la solución de problemas académicos. Un componente central de esta investigación es la producción de una serie de recomendaciones, con base en los resultados del estudio, que permitirá a la universidad, el logro de mayores tasas de retención y la disminución de la pérdida de ingresos que la deserción representa.

Variable	Definición
Autor	Araya-Castillo, Escobar-Farfán, Bertoló & Barrientos
Título	“Propuestas de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en Chile”
País, Año	Chile, 2016
Objetivo	Busca identificar las dimensiones que hacen posible la calidad en los servicios impartidos a los estudiantes y el grado de satisfacción de estos.
Diseño	La metodología utilizada es de carácter exploratorio y de corte transversal.
Instrumento/método de recolección de datos	Se usaron 200 cuestionarios semiestructurados, 24 entrevistas en profundidad, 4 focus group a estudiantes de escuelas de negocios y la opinión de 6 expertos en educación superior y 5 altos directivos de escuelas de negocios.
Conclusiones	Como resultado se obtuvo que existen 9 dimensiones que componen esta propuesta de modelo: Competencias de los profesores, Actitud y comportamiento de los profesores, Competencias del personal administrativo, Actitud y comportamiento personal administrativo, Servicios administrativos, Plan de estudios, Organización de los cursos, Apoyo a la institución y Servicios en línea. Asimismo, se propone una relación positiva entre el constructo del modelo propuesto (Business School Quality Service - BSQS) y el grado de satisfacción de los estudiantes, y una relación positiva entre el grado de satisfacción de los estudiantes y sus intenciones de retención, lealtad y disposición a pagar.
Lugar de ubicación de la muestra	Chile
Aspectos estudiados	Proponen un modelo reflexivo a la literatura como una aproximación a la percepción de calidad de servicios en las escuelas de negocios. Al modelo lo llamaron Business School Quality Service (BSQS).

Variable	Definición
Autor	Henríquez & Escobar
Título	“Construcción de un modelo de alerta temprana para la detección de estudiantes en riesgo de deserción de la universidad metropolitana de ciencias de la educación”
País, Año	Chile, 2016
Objetivo	Analizar las variables relacionadas con el manejo de habilidades que los estudiantes universitarios requieren al momento de ingresar a la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, de Chile, y así detectar los mecanismos de apoyo para disminuir su deserción.
Muestra	El número total de la población de estudio es de mil 6 estudiantes, 457 hombres y 549 mujeres, con una edad media de 20.54 ± 3.016 años. Ellos ingresaron en 2014 (cohorte 2014) a alguna de las 22 carreras, de las cuales 20 corresponden a pedagogías y las otras dos a Kinesiología y la licenciatura en Música. El tamaño de muestra se redujo a 518 personas.
Diseño	El método que usaron fue de tipo cuantitativo de finalidad descriptiva e inferencial.
Conclusiones	El estudio permitió obtener dos modelos de regresión logística multivariado que favorecen la predicción de la probabilidad de no éxito en las pruebas de habilidades de matemática y de lenguaje.
Lugar de ubicación de la muestra	Chile. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE)
Tipo de organización investigada	Estatal. Sector: Educación
Aspectos estudiados	Establecieron índices para la detección de estudiantes que requieren apoyo durante el primer año académico, que es de alta deserción en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE), obteniendo que las variables que permiten pronosticar deficiencias en habilidades de lenguaje y matemática son: puntajes de la prueba de selección universitaria en ambas materias, promedio de notas de la enseñanza media, género y edad de ingreso. Con estas variables establecieron una clasificación de los estudiantes para aplicar distintas estrategias de apoyo académico.

- A nivel nacional

En el Perú, existe escasas investigaciones que presenten estrategias y/o programas que promuevan la retención de estudiantes universitarios, lo que genera un vacío que la presente investigación busca cubrir. Las universidades aplican estrategias tales como se pueden observar en la siguiente tabla:

Variable	Definición
Autor	Tafur
Título	Los sistemas de acceso, normativas de permanencia, y estrategias de tutoría y retención de estudiantes de educación superior
Año	2012
País	Perú
Objetivo	Presentar la realidad peruana en cuanto a la educación. Señala que la educación universitaria en el Perú es compleja por el aumento de la demanda por la educación superior, en respuesta al incremento poblacional y porque la población es cada vez más urbana.
Conclusiones	Muchas universidades públicas y privadas del Perú desarrollan estrategias de retención tales como: acompañamiento tutorial, programas de préstamos y becas, actividades académicas culturales, artísticas y deportivas y, programas de responsabilidad social universitaria que buscan integrar a los alumnos con la comunidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definiciones conceptuales

2.2.1.1. Deserción

Hace unos 40 años, el tema de la retención estudiantil apareció por primera vez en la pantalla de radar educativo superior. De forma tradicional, en Latinoamérica la retención ha sido estudiada con el término de deserción, otorgándole al estudiante la responsabilidad de su éxito educativo. Sin embargo, desde la década de los 90 se observó un cambio de terminología y enfoque al problema. En tal sentido, para efecto del presente trabajo de investigación se pondrá en contexto la conceptualización de ambos conceptos.

Paramo & Maya (2012), señalan que la deserción estudiantil es el abandono definitivo de las aulas de clase por diferentes razones y la no continuidad en la formación académica que la sociedad quiere y desea en, y para cada persona que inicia sus estudios universitarios, esperanzados en que felizmente los

culminará. Es una decisión personal del sujeto y no obedece a un retiro académico forzoso (por el no éxito del estudiante en el rendimiento académico, como es el caso de expulsión por bajo promedio académico) o el retiro por asuntos disciplinares. La deserción es opción del estudiante, influenciado positiva o negativamente por circunstancias internas o externas, y no obedece a un retiro académico forzoso o por asuntos disciplinares.

Torres (2012) señala la conceptualización de deserción, retención y persistencia estudiantil basada en la revisión de la literatura, dejando clara la relación existente entre ellos, concluyendo que, la deserción es complemento de la retención, y puede darse en cualquier momento durante la carrera por distintas razones de tipo académico, psicológico, social, económico o institucional, entre otros, razón por la cual existe una gran variedad de estrategias de retención de carácter voluntario u obligatorio, las cuales se implementan en distintos momentos a lo largo de la trayectoria académica del estudiante con base en la identificación de las razones que están llevando a sus estudiantes a desertar. Presenta también las diferencias entre persistencia y retención.

2.2.1.2. Retención y persistencia

Para conceptualizar la retención estudiantil, Fernández de Morgado (2012) ha considerado las concepciones teóricas de autores representativos como Vincent Tinto, Pierre Bourdieu y Jean-Claude Passeron, y Amartya Kumar Sen y así generar una aproximación teórica interdisciplinaria que contribuya a satisfacer la necesidad de generar aportes recientes desde la academia que permitan abordar el estudio de la retención desde diferentes perspectivas. En consecuencia, la retención-persistencia estudiantil se define como una combinación de funciones de los agentes e instituciones que están inmersos en el campo de la educación superior, que valoran este funcionamiento y necesitan contar con la oportunidad real de acceder y mantener los bienes y hábitos necesarios de sus estudiantes para la integración académica y social. Por el contrario, el logro de la deseada retención-persistencia se verá altamente comprometido.

Tabla 1. Diferencias entre persistencia y retención

Diferencias	
Persistencia	Retención
Medida que se centra en el estudiante, representa su punto de vista.	Medida que se centra en la institución, representa la perspectiva institucional.
Es la capacidad académica, las características sociales y la motivación de un estudiante para alcanzar sus propias metas educativas.	Es la capacidad de la institución para mantener a sus estudiantes de un año a otro, hasta lograr su graduación.
Es la habilidad de un estudiante o grupo de estudiantes de permanecer matriculados en una institución de educación superior hasta obtener su grado. Esto incluye a los estudiantes que se transfirieron de la institución original a otra.	Es la permanencia de los estudiantes en una misma institución, desde que inician hasta que terminan un programa.

Fuente: Torres, 2012. Elaboración propia.

2.2.2. Factores de deserción

El mayor índice de deserción se observa en el primer ciclo y son predictivos. Estos factores son psicológicos, económicos, sociológicos, organizacionales y aspectos de las interacciones entre el estudiante y la institución. (Himmel, 2002; Osorio, Bolancé & Castillo-Caicedo, 2012; Feixas, Muñoz, Gairín, Rodríguez-Gómez & Navarro, 2015; Ramírez, 2017).

En Colombia, Osorio, Bolancé & Castillo-Caicedo (2012), identificaron la probabilidad que un estudiante abandone o se gradúe en la universidad y las características individuales y académicas que se relacionan con la duración y riesgo de cada evento. La metodología empleada fue el modelo de supervivencia conocidos como modelos de duración o modelos de análisis de eventos históricos. Los datos utilizados pertenecen a una cohorte de 952 estudiantes matriculados en el segundo semestre 2002 (cohorte 2012-II) de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia. Los autores concluyen que la deserción y graduación estudiantil son problemáticas dinámicas influenciadas por factores como: individuales, académicos, socioeconómicos e institucionales. Los resultados sugieren que las características académicas más que las individuales son las que explican la decisión de abandonar los estudios.

Por otro lado, en Chile, se realizó una síntesis de diversos enfoques teóricos empleados en la investigación sobre la deserción en educación superior durante los últimos 25 años y presenta modelos desarrollados enfatizando factores psicológicos, económicos, sociológicos, organizacionales o aspectos de las interacciones entre el estudiante y la institución. Dichos factores resultan predictivos del abandono y la persistencia estudiantil. Finalmente, los modelos expuestos han determinado la medida en que los factores promueven o inhiben la deserción estudiantil en la educación superior. (Himmel, 2002)

En España, Feixas, Muñoz, Gairín, Rodríguez-Gómez, & Navarro (2015) explican los motivos por los cuales, los estudiantes de la Universidad Autónoma de Barcelona abandonan sus estudios. La metodología empleada describe e identifica la dinámica y estructura del abandono e interpretativa porque busca comprender las intenciones y significados de las personas que han vivido esta realidad. Analizaron datos sobre abandono, realizaron entrevistas presenciales y telefónicas a estudiantes, coordinadores de titulación y responsables de la institución y, se efectuaron grupos de discusión con estudiantes, coordinadores de titulación y responsables institucionales. Se concluyó que el abandono del estudiante es voluntario, natural e incluso necesario cuando no se encuentra en una opción deseada ya sea por vocación u otro motivo. Asimismo, se da el abandono porque el estudiante encuentra sus desajustes en las capacidades y motivación. Las estrategias de retención se dan a lo largo de toda la trayectoria académica, son únicas y personales y se resuelven con el docente de la asignatura, las tutorías y el tutor del grupo.

Finalmente, en el Perú, Ramírez (2017) determinó la incidencia de los factores individuales y de contexto en la deserción universitaria de los estudiantes beneficiados del Programa Beca 18. La metodología aplicada fue sustantiva y explicativa y de diseño no experimental, transversal y correlacional causal. La muestra se compuso de 74 estudiantes beneficiarios de la Beca Vocación Maestro del Programa Beca 18 que cursan estudios universitarios en la Universidad San Ignacio de Loyola ubicada en Lima Metropolitana, los cuales que fueron elegidos de manera no aleatoria. La técnica utilizada para recoger

los datos estuvo constituida por la encuesta y los instrumentos lo conformaron cuestionarios. Estos resultados permiten concluir que los factores individuales y de contexto inciden significativamente en la deserción universitaria de los estudiantes del Programa Beca 18.

Tabla 2. Factores de deserción

Factores de deserción	Definición de cada factor	Autores
Factores individuales	Promueven el desarrollo integral del estudiante: índole genética, capacidad cognitiva, inteligencia emocional, auto concepto académico (capacidad de aprendizaje, estrategias para el estudio, disciplina), capacidades adaptativas (aspecto socioemocional y motivacional)	Ramírez, 2017
Factores de contexto, llamados también factores sociales	Calidad de vida, estatus social, clima laboral, familiar y académico, creencias culturales, estilos de vida, relaciones sociales.	
Socio demográficas y sociales	Sexo, edad, nacionalidad, estudios del padre y la madre y trabajo del estudiante	
Académicas previas al ingreso a la universidad	Calificación de examen de admisión, y modalidad del bachillerato.	Feixas, Muñoz, Gairín, Rodríguez-Gómez & Navarro, 2015
Personal y académico	Compaginar los estudios con la vida familiar y laboral	
Transición de la educación secundaria a la universidad	Falta de orientación académica y profesional	
Factores externos	Económicos, problemas de salud, problemas personales/familiares, insatisfacción con la metodología empleada en la modalidad virtual, falta de disponibilidad de tiempo,	Castañeda, 2013
Factores internos	Dificultad para acceder al campus virtual, falta de tiempo por motivos laborales, falta de acceso al internet, servicio de tutoría deficiente, material inadecuado	
Académicas.	Obtener baja calificación en el área de matemática y examen de admisión.	
Personales	Lo componen el género y el lugar de residencia	Osorio, Bolancé & Castillo-Caicedo, 2012
Socioeconómicas	Significa menor educación de la madre y/o padre, haber laborado cuando rindió el examen de admisión, enfrentar tasas de desempleo altas y menores ingresos del hogar.	
Institucionales	Pertenecer a una universidad privada y no contar con apoyo financiero por parte de la universidad.	
Psicológicos	Rasgos de su personalidad. Conducta, actitudes, creencias. Nivel de aspiraciones, valores. Características y atributos del estudiante.	
Económico	Capacidad económica por solventar los costos académicos. Enfoque costo-beneficios.	
Sociológicos	Entorno externo al estudiante. Afiliación social insuficiente. Ambiente familiar.	Himmel, 2002
Organizacionales	Percepción del estudiante en cuanto a la modalidad institución de educación superior (universidad, instituto, centro de formación técnica) y el tipo de institución (privada, estatal, decreciente fundación)	
Interacción del estudiante con la institución	Experiencias académicas y sociales del estudiante en la universidad.	

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Modelos de retención

Existe una diversidad de modelos conceptuales de retención de estudiantes universitarios con enfoques teóricos basados en la perspectiva del estudiante y de la institución, en donde se abordan los factores pedagógicos, psicológicos, sociológicos y económicos que determinan la retención estudiantil e identifican los agentes que el estudiante requiere antes, durante y después de iniciar su carrera universitaria, poniendo en evidencia la importancia de diseñar políticas institucionales que fortalezcan su permanencia. (Torres, 2012; Díaz, 2008; Fernández de Morgado, 2012; García, 2014; Donoso & Schiefelbein, 2007; Berge & Huang, 2004, Cabrera, Nora & Castañeda, 1993; Schertz, 2004; Wil & Ebbers, 2002; Zepke & Leach, 2005).

Estos enfoques teóricos y modelos para el análisis de la retención estudiantil desde la perspectiva del estudiante y de la institución, aseguran que para lograr que un estudiante que ingresa a la educación superior culmine con éxito sus estudios, es necesario que familiares, profesores, orientadores vocacionales y la institución educativa en sí misma, trabajen de manera conjunta y coordinada a fin de brindarle todo el apoyo académico, psicológico, económico y social que este requiere para culminar su carrera y lograr su éxito académico (Torres, 2012).

A continuación, un resumen clasificado de los modelos conceptuales de retención existentes en la literatura, que nos permite identificar las ideas centrales de cada teoría/modelo según el enfoque de los investigadores:

- a) Psicológico:** Se enfoca en los rasgos de personalidad que distingue a los estudiantes que terminan sus estudios de aquellos que no lo hacen.

Tabla 3. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior

Autores	Ideas centrales de las teorías/modelos
Fishbein y Ajzen (1975)	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento está influido en gran medida por creencias y actitudes. • La decisión de desertar o continuar en un programa académico está influida por las conductas previas, las actitudes sobre la deserción o persistencia y por normas subjetivas acerca de estas acciones, las cuales generan una intención conductual, que es un comportamiento definido. • Considera la deserción como el debilitamiento de las intenciones iniciales y la retención como un fortalecimiento de estas.
Arrinasi (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • La persistencia o la deserción se ven influidas por las percepciones y el análisis que hacen los estudiantes de su vida universitaria después de su ingreso a una institución. De este modo, hacen una evaluación de la significación que tiene dicho análisis para su posterior permanencia o abandono. • La persistencia y el abandono son el resultado de (1) las percepciones de los estudiantes y el análisis que hacen de algunos aspectos de la vida cotidiana, así como de (2) la aceptación o rechazo de la idea de que la educación postsecundaria es importante para sus vidas.
Ethington (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • El rendimiento académico previo influye de manera significativa en el desempeño futuro del estudiante, al actuar sobre su autoconcepto, percepción acerca de la dificultad de los estudios, metas, valores y expectativas de éxito. • El apoyo y el estímulo que recibe un estudiante de su familia inciden sobre el autoconcepto académico y el nivel de aspiraciones. • El nivel de aspiraciones tiene un efecto directo sobre los valores del estudiante. • Los valores y las expectativas de éxito influyen en la persistencia del estudiante en la universidad.
Bean y Eaton (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Se basan en los procesos psicológicos relacionados con la integración académica y social. • Presentaron cuatro teorías psicológicas como la línea de base de su modelo: <ul style="list-style-type: none"> - Teoría de la actitud y el comportamiento. La cual proviene de la estructura de su modelo. - Teoría del comportamiento de copia. Se refiere a la habilidad para entrar y adaptarse a un nuevo ambiente. - Teoría de autoeficacia. Está relacionada con la percepción individual acerca de la capacidad para tratar con tareas y situaciones específicas. - Teoría de atribución. Referida al fuerte sentido de control interno que tiene el individuo. • Propone que la institución disponga de un servicio académico para apoyar el éxito de los estudiantes durante su primer año de estudios.

Fuente: Torres (2012)

b) Sociológico: Destaca el efecto de los factores externos sobre el estudiante, teniendo en cuenta los factores psicológicos.

Tabla 4. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior

Autores	Ideas centrales de las teorías/modelos
Spady (1970)	<ul style="list-style-type: none"> • La deserción es el resultado de la falta de integración de los estudiantes en el entorno de la educación superior. • El medio familiar es una de las fuentes que exponen a los estudiantes a influencias, expectativas y demandas que afectan su nivel de integración social en la universidad. • Este modelo hace énfasis en la interacción que existe entre las características personales del estudiante y aspectos claves del ambiente institucional. • La integración social aumenta a partir de los valores compartidos con el grupo, las notas, la congruencia con las reglas y los amigos, lo cual a su vez incrementa el compromiso institucional y reduce las posibilidades de deserción.

Fuente: Torres (2012)

c) Económico: Señala que la deserción y retención influyen en los beneficios económicos de las instituciones de educación superior y en los recursos financieros que los estudiantes destinan para sus estudios universitarios.

Tabla 5. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior

Autores	Ideas centrales de las teorías/modelos
Bank y colaboradores (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes con mayor nivel de interacción con los profesores y otros estudiantes tienen menor probabilidad de desertar. • La decisión de desertar es más común en los primeros semestres de la carrera universitaria.
Cabrera, Stampen y Hansen (1990), Cabrera, Nora y Castañeda (1992, 1993), St. John (1994), St. John, Paulsen y Starkey (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo costo/beneficio: Cuando los beneficios sociales y económicos generados por los estudios universitarios son percibidos como inferiores a los derivados de actividades alternas, los individuos optan por retirarse de la institución. • Modelo de focalización de subsidio: Consiste en la entrega de subsidios que constituyen una forma de influir en la deserción. Se centra en aumentar la retención de los estudiantes que tienen limitaciones reales para permanecer en el sistema (costo de los estudios, costo de oportunidad, etc.)
Porto y colaboradores (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • La interacción entre las variables de los distintos factores individuales, académicos, institucionales y socioeconómicos incide en la deserción. • A mayor educación de los padres, mayor es la retención de los alumnos en la universidad.

Fuente: Torres (2012)

d) Organizacional: Se enfoca en las características de la institución de educación superior y los servicios que ofrecen a sus estudiantes y cómo afecta la deserción de estos.

Tabla 6. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior

Autores	Ideas centrales de las teorías/modelos
Kamens (1971)	<ul style="list-style-type: none"> • El tamaño y la complejidad de las organizaciones tienen un impacto sobre la socialización en los roles de los estudiantes y la retención o deserción. • Las instituciones más grandes y con organizaciones de egresados más estructuradas tendrán menor deserción, debido a su capacidad para ubicar a sus egresados en posiciones prestigiosas.
Braxton y colaboradores (2000), Tillman (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Las siguientes variables cumplen un papel fundamental en la retención de los estudiantes: Calidad de la docencia, Actividades en el campus, Número de alumnos por docente, Experiencias de los estudiantes en el aula y Disponibilidad de recursos bibliográficos y laboratorios.

Fuente: Torres (2012)

e) Interaccionista: Señala que la deserción es resultado de la interacción entre el estudiante y la institución y resalta la importancia que tiene la percepción de alumno como individuo con relación a las dimensiones formales o informales de la universidad como organización.

Tabla 7. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior

Autores	Ideas centrales de las teorías/modelos
Tinto (1975, 1986, 1987, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Explica el proceso de permanencia en la educación superior como una función del grado de ajuste entre el estudiante y la institución adquirido a partir de las experiencias académicas y sociales (integración). • Los estudiantes permanecen en la institución si perciben que los beneficios de estar allí son mayores que los costos personales (esfuerzo y dedicación entre otros). Sin embargo, si encuentran en otras actividades una fuente de mayores recompensas, tenderán a desertar. • Entre más consolidado esté el compromiso del estudiante con la obtención de su grado o título y con la institución, y mejor sea su rendimiento académico e integración social, es mejor la probabilidad de que deserte. • La persona con mayor habilidad y mayor capital socioeconómico es más propensa a terminar exitosamente sus estudios. • La satisfacción con los estudios es similar a la satisfacción con el trabajo. • La deserción universitaria es análoga a la productividad. • Destaca la importancia de las intenciones conductuales (de permanecer o abandonar) como predictoras de la persistencia.
Bean (1980, 1983, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Las creencias son influidas por los componentes de la institución universitaria (calidad de los cursos y programas, docentes y pares). • Los factores externos a la institución pueden ser relevantes, ya que impactan tanto las actitudes como las decisiones del estudiante durante su estadía en la institución. • La satisfacción con los estudios opera en forma similar a la satisfacción con el trabajo, proceso que es variable y que tiene incidencia directa en las intenciones de abandonar los estudios.

Autores	Ideas centrales de las teorías/modelos
Astin (1984, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculó tres teorías pedagógicas, a fin de explicar los posibles resultados obtenidos por el estudiante: 1) teoría del sujeto-materia, también conocida como teoría de contenido, 2) teoría de los recursos y 3) teoría individualizada. • Asegura que las tres teorías pedagógicas carecen del elemento de participación de estudiante. Por ello, sugiere que se presente más atención a los estudiantes pasivos o no preparados, ya que son más propensos a abandonar sus estudios. • Propone que los profesores se enfoquen menos en el contenido y la enseñanza de técnicas y se ocupen más del comportamiento de los estudiantes, para tratar de entender su motivación, cantidad de tiempo y energía que emplean en su proceso de aprendizaje. • La participación en grupos de estudiantes pares es la más potente herramienta de crecimiento y desarrollo del estudiante durante sus años de pregrado.
Pascarella y Terenzini (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo y cambio de los estudiantes está en función de cinco conjuntos de variables: <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes y rasgos preuniversitarios del estudiante. - Características estructurales y organizacionales de la institución. - Ambiente o entorno institucional. - Interacciones con los agentes de socialización. - Calidad del esfuerzo estudiantil. • La integración académica es más fuerte que los compromisos o metas institucionales, por lo tanto, los compromisos institucionales tienen un efecto indirecto sobre la permanencia a través de la integración social.
Billson y Brooks-terry (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento en la participación del estudiante y la mejora del apoyo institucional reducen el abandono. • El modelo incluye ocho fases de la trayectoria del alumno a través de instituciones de enseñanza universitaria: reclutamiento, selección, evaluación preparación, orientación, integración, mantenimiento y separación • Es responsabilidad de la institución la prestación de servicios y programas para apoyar a los estudiantes a través del sistema, por lo cual descuidar este aspecto en cualquiera de las ocho fases puede dar lugar a mayor abandono.
Weidman	<ul style="list-style-type: none"> • Propone un modelo referido a la socialización de los estudiantes d pregrado que incluye factores psicológicos y socio estructurales. • Presta especial atención a los cambios no cognitivos, los cuales involucran la elección de una carrera, preferencias de estilos de vida, valores y aspiraciones. • Asume que los estudiantes ingresan con un conjunto de variables dadas: nivel socioeconómico, aptitudes, intereses de estudio aspiraciones, valores, etc., como también presiones de los padres y de otros grupos de referencia con los cuales se relacionan (pares, colegas, etc.)

Fuente: Torres (2012)

f) Complementario o integrado: Complementa las variables económicas con algunas de los otros enfoques (psicológico, sociológico, económico, organizacional e interaccionista)

Tabla 8. Teorías y modelos más relevantes sobre deserción-retención de estudiantes de la educación superior

Autores	• Ideas centrales de las teorías/modelos
Nora (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores determinantes de la deserción son: las habilidades académicas de los estudiantes al ingresar a la universidad, las necesidades de apoyo financiero, los beneficios estudiantiles de la institución y el desempeño académico de los estudiantes.
St. John y colaboradores (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • La persistencia en la educación superior comprende un proceso que incluye tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> - Primera etapa: la habilidad académica previa y los factores socioeconómicos afectan la disposición del estudiante para continuar sus estudios universitarios, al igual que las percepciones sobre sus posibilidades de llevarlos a cabo. - Segunda etapa: el estudiante realiza una estimación de los costos y beneficios de estudiar en una institución educativa en particular, lo que le inspira cierto grado de compromiso inicial con dicha institución, por lo cual ingresa a ella, y una vez iniciados sus estudios, dicho compromiso afecta su decisión de permanencia. - Tercera etapa: las experiencias sociales y académicas positivas, el desempeño académico y las características de la institución elegida reforzarán las aspiraciones iniciales del estudiante. En esta etapa el nivel de retención del estudiante puede variar de acuerdo con la modalidad de educación superior y el tipo de institución. • Los apoyos financieros y una adecuada integración académica influyen positivamente en la decisión del estudiante acerca de su permanencia en la institución, ya que se mantiene un equilibrio entre el costo de cursar un programa en la educación superior y el beneficio de obtener un título o grado académico.

Fuente: Torres (2012)

A medida que aprendemos más acerca de la complejidad de la retención estudiantil, llegamos a apreciar los límites de nuestros primeros modelos de retención. Ahora se tiene una serie de modelos, algunos sociológicos, algunos psicológicos y otros de naturaleza económica que se han propuesto como más adecuados para la tarea de explicar el abandono estudiantil (Bean, 1980; Braxton & Brier, 1989; Cabrera, Castaneda, Nora, & Hengstler, 1992; Tinto, 1993 citado en Torres 2012; Tierney, 2000; Nora, 2001; Braxton & Hirschy, 2005; Tinto, 2005).

2.2.4. Costos de la deserción universitaria

Según Raisman (2013) las universidades pierden enormes sumas de dinero por la deserción de estudiantes. Los colegios y universidades de Estados Unidos pierden cerca de \$16,5 mil millones.

Un caso concreto que refleja el costo de deserción en Australia es el que presenta Victoria University en donde su tasa de deserción en el 2009 fue del 23% para estudiantes nacionales y 11% para internacionales, representando una pérdida en sus ingresos entre \$10 y \$14 millones (Hughes, Baker, Wyatt, deSilva & Jacobs, 2013).

En Chile, de 151,500 estudiantes que ingresan, desertan 40,000, es decir, el 26.4% renuncian a sus estudios el mismo año en que ingresan y alrededor de 30,000 más, lo hacen en el siguiente y en los próximos, generando un amplio problema para quienes desertan y sus familias, así como para las instituciones de educación superior, lo que significa, además, una importante pérdida de recursos económicos (Himmel, 2002).

2.2.5. Universidades en el Perú

Analizando el contexto universitario en el Perú se observa ver que al 2018, existen 144 universidades, 48 públicas y 96 privadas; de las cuales 39 universidades ya están licenciadas. Asimismo, las carreras con mayor número de estudiantes de pregrado y por ende con mayor posibilidad de deserción es el programa de ciencias administrativas y comerciales (SUNEDU, 2018a). En la Figura 1, se observa las primeras 10 universidades con más cantidad de estudiantes matriculados de pregrado en el programa de ciencias administrativas y comerciales.

De las 10 universidades con mayor cantidad de estudiantes matriculados la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Privada del Norte, Universidad San Ignacio de Loyola y la Universidad de San Martín de Porres cuentan con el licenciamiento otorgado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2018b).

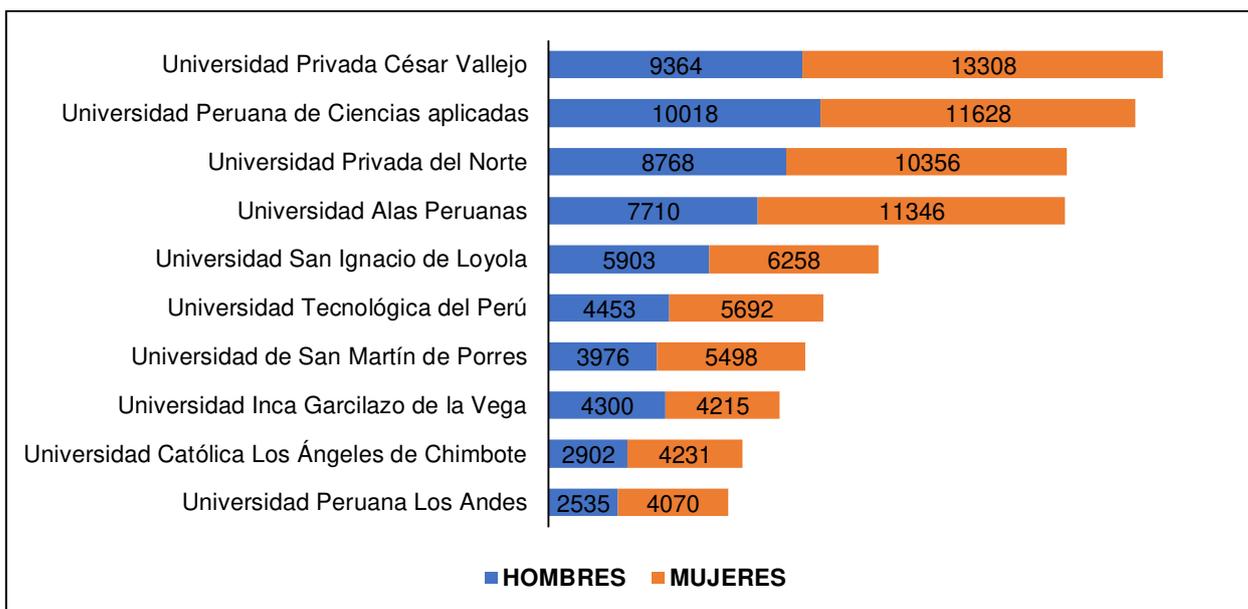


Figura 1. Cantidad de estudiantes matriculados en el programa de ciencias administrativas y comerciales, por universidad – 2016

Fuente: SUNEDU

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

El Modelo de Acción Institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, es rentable para las universidades privadas del mercado peruano.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Aún no hay medidas efectivas para la disminución de la deserción de los estudiantes de primer ciclo de las universidades privadas del Perú.
- El Modelo de Acción Institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, aumenta la rentabilidad y disminuye la deserción.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

Para la presente investigación se desarrolló el diseño exploratorio cualitativo documental, mediante el cual se desarrolla una revisión sistemática, para posteriormente proponer un Modelo de Acción Institucional. Es el tipo de diseño más adecuado según Vara Horna, (2015).

Asimismo, se utilizó el diseño Descriptivo simple (cuantitativo), aplicándose dos encuestas:

- A 224 estudiantes de primer ciclo de una universidad privada peruana para desarrollar el diagnóstico de la deserción y determinar los factores de intención de retiro de esta población.
- A 10 universidades privadas de América Latina, a fin de determinar los factores y niveles de deserción universitaria de la región, así como las acciones de retención de estudiantes que desarrollan en sus instituciones.

3.2. Revisión Sistemática

Se descargaron 29 estudios indizados en Scopus, disponibles en Google Académico, EbscoHost y Proquest, de los cuales 24 son artículos científicos, 1 libro y 4 tesis, tomados de los años entre 1995 y 2016. Se usó como estrategia de búsqueda: las comillas, que permitieron encontrar las frases exactas. La búsqueda y descarga se realizó entre los meses de enero y agosto 2018 y los términos utilizados en este proceso fueron: attrition, deserción, retención. Estos trabajos estuvieron en la línea temática de la retención de estudiantes universitarios.

Considerando la población de los 29 estudios se aplicaron los siguientes criterios de inclusión: a) identificar los programas y/o estrategias de retención que aplican universidades a fin de conocer su efectividad, y su sostenibilidad en el tiempo, b) Identificar las estrategias de retención que propone la literatura.

Como resultado del análisis a profundidad del material académico identificado, se seleccionó 15 estudios relevantes considerados como antecedentes de la investigación, los cuales fueron clasificados en dos rubros: 1) Aplicación de programas y/o estrategias de retención en instituciones de educación superior y, 2) Propuestas de estrategias de retención. La revisión sistemática fue elaborada bajo la guía de revisión documental de Vara Horna (2015), tomando como variables: autor, año, título, muestra, diseño, instrumento/método de recolección, conclusión, lugar de la muestra, tipo de organización y aspectos estudiados. Adicionalmente, se consideró necesario incluir las variables: objetivo y el país de procedencia, para un mejor entendimiento del metaanálisis, en cuanto a lo que la investigación científica desea lograr.

Los 14 estudios restantes se seleccionaron para sustentar la base teórica de la presente investigación, ya que están conformados por la identificación de los factores de deserción y por modelos conceptuales de los autores especialistas en el tema de retención universitaria, tales como Tinto (1975), en quien se sustenta el modelo propuesto.

3.3. Aplicación de la propuesta del Modelo de Acción Institucional para promover la retención de estudiantes universitario de primer ciclo

Luego de llevar a cabo la revisión sistemática de los modelos de retención existentes a nivel internacional y nacional, los programas y estrategias de retención aplicados y propuestos para las universidades, así como los factores de deserción, se determinó que los estudiantes de primer ciclo son los que registran el mayor índice de retiro en las universidades y que en el Perú no se cuenta con un modelo de acción institucional que promueva la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, que sea efectivo y sostenible en el tiempo, por lo que existe un vacío que se consideró necesario cubrir a través del desarrollo de un Modelo de Acción institucional para promueva la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo y genere rentabilidad a las universidades peruanas. Para ello, se siguieron los siguientes pasos:

Primer paso: Diagnóstico de la deserción

Es la primera etapa que consiste en obtener la siguiente información en tres niveles:

- 1. *Porcentaje de deserción:*** El porcentaje de deserción, es decir, identificar el porcentaje de estudiantes que al término del primer ciclo abandonan la universidad. Esta información debe ser facilitada por la institución, según sus registros informáticos.
- 2. *Pérdidas económicas de la deserción:*** Pérdidas monetarias que genera la deserción estudiantil, lo cual significa cuánto está dejando de percibir la institución por los estudiantes del primer ciclo que abandonan la institución. Se obtiene multiplicando la cantidad de estudiantes que han desertado, por el monto que cada estudiante paga por ciclo (matrícula y cinco mensualidades).
- 3. *Factores de intención de retiro:*** Identifica los factores que generan deserción universitaria, con el fin de abordarlos adecuadamente, implementando mecanismos de apoyo a los estudiantes. Para este efecto, se aplica un instrumento que mide la intención de retiro de los estudiantes de primer ciclo, elaborado en base a los estudios de Naylor et al. (2017) y Lindheimer (2011), en donde cada pregunta es medida en una escala de 5 puntos: nada, un 25%, un 50%, un 75% y un 100% (para más detalles ver **Anexo 1**). Esta escala mide 7 factores: conflicto vocacional, integración social, irresponsabilidad académica, carga académica, nivel de satisfacción con el servicio de la universidad, limitaciones financieras, problemas personales, y por último, intención de retiro por razones que significan una oportunidad de mejora.

Para realizar el diagnóstico de la deserción se han realizado dos encuestas:

a) Encuesta a estudiantes de las Facultades de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos y, Ciencias Contables, Económicas y Financieras

Para determinar los factores de intención de retiro y verificar la validez de constructo se ha aplicado una encuesta a 224 estudiantes pertenecientes al primer ciclo de las Facultades de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos y, Ciencias Contables, Económicas y Financieras, quienes se encuentran estudiando en el periodo 2018 – II, constituyendo una muestra representativa de dicha población. El tipo de muestreo fue de selección intencional.

Tal como se observa en la Tabla 9, el 72% de alumnas y el 74.4% de alumnos estudian en la Facultad de ciencias Administrativas y Recursos Humanos, al igual que el 28% de alumnas y el 25.6% de alumnos estudian en la Facultad de ciencias Contables, Económicas y Financieras. En promedio, tanto las alumnas y alumnos tienen 19 años al igual que los alumnos. El 56.1% de las alumnas y 59.8% de los alumnos estudian en el turno de la mañana.

En cuanto a las características académicas, en promedio las alumnas obtuvieron 540.68 puntos en el examen de admisión, frente a 595.0 puntos por parte de los alumnos; siendo el resultado mínimo de 230 puntos para el caso de las alumnas y 250 puntos para los alumnos; y el puntaje más alto de 1400 por parte de un alumno.

Con respecto a la situación laboral que atraviesan los estudiantes, el 81.1% de las alumnas indican que no trabajan, mientras que el 18.9% cuentan con un puesto de trabajo y el 70% trabaja a tiempo parcial. En el caso de los alumnos, el 74.4% no trabaja, el 25.6% si labora, en el cual el 57.1% trabaja a medio tiempo.

Tabla 9. Características demográficas y laborales de los estudiantes de primer ciclo

	Mujer (n = 107)	Hombre (n = 117)
Facultad		
Ciencias Administrativas y RR. HH	72.0%	74.4%
CC.CC, Economía y Finanzas	28.0%	25.6%
Edad		
Promedio	18.8	18.7
Desviación estándar	2.34	2.19
Rango (min. - max.)	(16 - 30)	(16 - 31)
Turno de estudio		
Mañana	56.1%	59.8%
Tarde	28.0%	27.4%
Noche	13.1%	10.3%
Otros ¹	2.8%	2.6%
Colegio de procedencia		
Público	45.6%	28.7%
Privado	54.4%	71.3%
Familiares de convivencia		
Padres	48.6%	54.4%
Hermanos	3.7%	2.6%
Pareja	1.9%	
Hijo(s)	0.9%	
Otros ²	44.7%	43.0%
Puntaje en examen de admisión		
Promedio	540.68	595.0
Desviación estándar	131.21	228.60
Rango (min. - max.)	(230-780)	(250-1400)
Distrito donde vive		
Norte	14.0%	16.5%
Sur	12.1%	8.7%
Este	67.2%	57.8%
Oeste	6.4%	15.6%
Situación laboral		
Sí, trabajo	18.9%	25.6%
No, trabajo	81.1%	74.4%
Tiempo completo	30.0%	42.9%
Tiempo parcial	70.0%	57.1%
Situación sentimental		
Si, tiene pareja	35.5%	22.4%
No, tiene pareja	64.5%	77.6%
Tiene hijos		
Sí	5.6%	2.6%
No	94.4%	97.4%

Fuente: Encuesta a estudiantes de primer ciclo de la USMP. Elaboración propia

¹ Tarde y noche / mañana y noche

² Padres y hermanos; tíos, mamá y hermanos; madre; solo(a); padres, hermanos y abuelos; padre y hermanos; abuelos y tíos; abuelo(a); hermanos y abuelos; padres, hermanos, abuelos y tíos; mamá y abuelos; padres, hermanos y sobrinos.

Validez y fiabilidad

Para determinar la fiabilidad y validez del instrumento, se empleó Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales – PLS SEM. Por consiguiente, en caso de la fiabilidad, tal como se observa en la Tabla 10, se verifica niveles óptimos de consistencia interna en todos los factores de intención de retiro, la fiabilidad compuesta oscila entre 0.906 y 0.786; y el constructo intención de retiro obtuvo una fiabilidad compuesta satisfactoria (F.C= 0.805). Por otro lado, en relación a la validez, las cargas factoriales de los constructos analizados, se encuentran entre 0.561 y 0.920. En esta misma línea, la varianza extraída media (AVE) oscila entre 50% y 82.9%. En consecuencia, se establece validez convergente de los constructos evaluados.

Tabla 10. Validez y fiabilidad

DIMENSIONES	Carga factorial	Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
1. Intención de retiro		0.623	0.805	0.586
¿Cuán probable es que no te titules en la Universidad?	0.849			
¿Qué tan probable es que no te inscribas aquí el próximo ciclo?	0.851			
¿Qué tanto ha pensado interrumpir su educación en la Facultad, ya sea por la transferencia a otra universidad, trabajo, situación económica u otro motivo?	0.561			
2. Nivel de satisfacción con el servicio de la universidad		0.857	0.888	0.500
¿Qué tan satisfecho está con la calidad de la enseñanza que está recibiendo en la universidad?	0.788			
¿Qué tan satisfecho está con el ambiente de aprendizaje (comodidad en las aulas, limpieza, seguridad etc.)?	0.668			
¿En qué medida el personal docente es bueno para explicar su clase?	0.748			
¿En qué medida el personal docente brinda comentarios útiles sobre su progreso?	0.640			
¿Qué tanto considera que los cursos que está llevando contribuyen a su formación?	0.670			
¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida en las áreas administrativas de la universidad?	0.642			
¿Qué tanto la universidad se preocupa por su crecimiento académico?	0.734			
¿Cuán seguro estás de que esta es la universidad adecuada para ti?	0.751			
3. Carga académica		0.800	0.862	0.556
¿Qué tan difícil ha sido adaptarse al estilo de enseñanza en la universidad?	0.683			
¿Qué tan difícil es comprender gran parte del material de estudio?	0.686			
¿Qué tan difícil te resulta mantener la carga de trabajo de los cursos?	0.808			
¿Qué tan estresante te resulta administrar su estudio con otros compromisos?	0.785			
¿Qué tan angustiado te sientes por las exigencias académicas de la universidad?	0.759			

4.Conflicto vocacional		0.794	0.906	0.829
¿Qué tan insatisfecho está con la carrera que elegiste?	0.920			
¿Cuán probable es que no culmine la carrera que eligió?	0.901			
5.Integración social		0.496	0.786	0.652
¿En qué medida sus relaciones interpersonales con otros estudiantes tuvieron un impacto en su crecimiento personal, actitudes y valores?	0.686			
¿Qué tan fuerte es su sentido de conexión con otros profesores, estudiantes y personal de la Facultad?	0.913			
6.Problemas personales		0.715	0.816	0.526
¿Con qué frecuencia tiene problemas familiares?	0.766			
¿Con qué frecuencia tiene problemas de salud?	0.753			
¿Con qué frecuencia llegas tarde a clase, por motivos de trabajo y/o lejanía?	0.661			
¿Con qué frecuencia ha faltado a clase, por motivos de trabajo y/o lejanía?	0.715			
7.Limitaciones financieras		0.780	0.858	0.603
¿En qué medida preocuparse por el dinero ha dificultado concentrarse en estudiar?	0.744			
¿Qué tan difícil es para usted o su familia manejar el costo de la universidad?	0.836			
¿Qué tan difícil es para usted comprar libros, separatas, USB, entre otros materiales que necesita para los cursos?	0.754			
¿Qué tan probable es que sus padres o persona que pagan la pensión de la universidad se encuentren en crisis económica?	0.768			
8.Irresponsabilidad académica		0.764	0.841	0.515
¿Con qué frecuencia ha tenido dificultades o discusiones con sus compañeros o compañeras por no cumplir con los trabajos asignados?	0.614			
¿Con qué frecuencia faltas a clase por razones que no sean por enfermedad?	0.685			
¿Con qué frecuencia llegas tarde a clase, por razones que no sean por enfermedad, trabajo y/o lejanía?	0.702			
¿Con qué frecuencia entregas tareas después de la fecha de vencimiento?	0.778			
¿Con qué frecuencia se olvida de las responsabilidades importantes de su vida universitaria?	0.797			

En relación a la validez discriminante, se aplicó el criterio de Fornell Lacker, tal como se aprecia en la Tabla 11, evaluando de manera diagonal el AVE de los factores de intención de retiro entre sí mismo son mayores a la correlación con los otros constructos analizados, por ejemplo, satisfacción con la universidad entre sí misma es mayor (0.707) en relación a los otros constructos analizados. En efecto, se establece validez discriminante. Se infiere que el instrumento empleado para medir los factores de intención de retiro es válido y fiable.

Tabla 11. Criterio de Fornell Lacker

	satisfacción con la universidad	Carga académica	Conflicto vocacional	Integración social	Intención de deserción	Irresponsabilidad académica	Limitaciones financieras	Problemas personales
satisfacción con la universidad	0.707							
Carga académica	-0.207	0.746						
Conflicto vocacional	-0.521	0.171	0.910					
Integración social	0.260	0.037	-0.263	0.807				
Intención de deserción	-0.439	0.175	0.478	-0.222	0.766			
Irresponsabilidad académica	-0.251	0.392	0.193	0.082	0.212	0.718		
Limitaciones financieras	-0.091	0.394	0.109	0.004	0.232	0.234	0.776	
Problemas personales	-0.157	0.370	0.263	0.087	0.276	0.490	0.396	0.725

b) Universidades Latinoamericanas: factores y niveles de deserción, así como acciones de retención universitaria.

Con el fin de determinar los factores y niveles de deserción, así como las acciones de retención universitaria que desarrollan las Universidades de Latinoamérica, se aplicó un instrumento de 5 preguntas específicas sobre el tema (ver Anexo 2) dirigido a 39 Universidades de Latinoamérica pertenecientes a la Región 9 de la ACBSP (Accreditation Council of Business Schools and Programs), de las cuales se obtuvieron diez encuestas resueltas y enviadas por las autoridades respectivas, correspondientes a diez universidades de seis países diferentes (ver Tabla 12)

Tabla 12. Lista de universidades privadas de Latinoamérica participantes en la presente investigación

N°	País	Universidad	Cargo De La Persona Que Respondió La Encuesta
1	República Dominicana	Universidad APEC	Dirección de Planificación Y Desarrollo Estratégico
2	México	Universidad Autónoma De Zacatecas - México	Docente Investigador
3	Colombia	Fundación Universitaria Empresarial De La Cámara De Comercio De Bogotá – Uniempresarial	Gerente Aseguramiento De La Calidad
4	México	Universidad Anáhuac Cancún	Director de la División De Turismo, Hotelería y Gastronomía
5	Panamá	Universidad Interamericana de Panamá	Decano De Ciencias Administrativa.
6	Chile	Universidad Andrés Bello	Directora de Escuela
7	México	Universidad Popular Autónoma Del Estado De Puebla	Decano de la Escuela De Negocios
8	Colombia	Fundación Universitaria Konrad Lorenz	Decana
9	Ecuador	Universidad Católica De Santiago De Guayaquil	Coordinadora Académica FCEA/ Directora Carrera Negocios Internacionales FCEA
10	México	Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID)	Vicerrectoría de Vinculación y Acreditación

Fuente: Elaboración propia

Trabajo de campo

El procedimiento que se llevó a cabo para la aplicación de la encuesta nacional e internacional fue el siguiente:

Cuestionario a estudiantes de universidad privada peruana: Se accedió a la universidad mediante una carta dirigida al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, solicitando su autorización para aplicar la encuesta a los alumnos de primer ciclo y con su aprobación se presentó el documento a Estudios Generales, quienes solicitaron a los docentes de primer ciclo brindar las facilidades del caso. Se encuestó a los estudiantes de los turnos: mañana, tarde y noche, y el tiempo de aplicación fue de 15 minutos por aula, aproximadamente.

Cuestionario a universidades privadas de América Latina: Se elaboró la encuesta y el protocolo de investigación en coordinación con el Director de Operaciones de la ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs), quien colaboró enviándolos por correo electrónico a 39 universidades privadas de Latinoamérica que forman parte de la Región 9 de la ACBSP; en la comunicación se me presentó como la persona a cargo del proyecto y se ofreció enviar los resultados del estudio a las universidades que envíen la encuesta resuelta. Una semana después al envío, se realizaron llamadas de seguimiento con el fin de incentivar su resolución y envío. Finalmente, diez (10) universidades correspondientes a seis países diferentes (México, República de Panamá, Panamá, Colombia, Ecuador y Chile), enviaron sus encuestas resueltas, haciendo posible contar con la información requerida para el enfoque internacional de la presente investigación.

Análisis de datos:

El procesamiento de la información de la encuesta nacional se realizó en el sistema SPSS y su análisis de la fiabilidad y validez se desarrolló en el Smart PLS. Para determinar la correlación de los factores de intención de retiro con la

intención de retiro propiamente dicha, se aplicó la correlación de Pearson y tablas de frecuencias.

Segundo paso: Aplicación de los programas de: Guías y Tutores

Los programas de Guías y Tutores son un modelo de acción institucional que promueve la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, cuya implementación no genera mayores costos. Se asigna un Guía y un Tutor a cada aula de primer ciclo.

- **El Programa de Guías**, es innovador porque se trata de “estudiantes orientando a estudiantes”. Son alumnos de ciclos superiores, seleccionados según perfil establecido: buen rendimiento académico, proactivo, líder, comunicativo, identificado con la institución, con espíritu de servicio y ganas de desarrollarse y sobresalir en su carrera. Son los “hermanos mayores” de los estudiantes de primer ciclo, y los orientan, integran, motivan, capacitan, acompañan según sus propias experiencias como alumnos y de acuerdo con los lineamientos y políticas propias del programa.
- **El Programa de Tutores**, es desarrollado con docentes previamente seleccionados por el perfil que tienen en cuanto a su empatía, vocación de servicio, alto sentido de responsabilidad, formación ética, habilidades intrapersonales e interpersonales desarrolladas. Si los guías son como los “hermanos mayores” de los estudiantes del primer ciclo, los tutores, asumen el rol adulto del acompañamiento y, ambos, como equipo coordinado y bien comunicado, desarrollan los objetivos que los programas exigen.

Tercer paso: Rentabilidad de la aplicación del programa

Para determinar la rentabilidad del modelo de acción institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, se debe calcular lo siguiente:

- a) Elaborar el presupuesto del modelo de retención para determinar su inversión. Para ello se considera todos los gastos en que se incurrirá para la implementación del Programa de Guías y, de Tutores. Los rubros por

contemplar son: sueldo de tutores, pago de incentivo a guías, capacitaciones, refrigerio para talleres/reuniones, útiles de oficina, material para ceremonias de clausura, premiación de primer y segundo puesto, entre otros.

- b) Determinar el monto que la Universidad percibe por cada estudiante que concluye el primer ciclo.
- c) Determinar el número de estudiantes del primer ciclo que no se matricularon en el segundo ciclo (mismas promociones), al año. Se emplea datos históricos.
- d) Multiplicar resultados del punto b) con c). El resultado será el monto total que la Universidad deja de percibir por esta población.
- e) Determinar tasa de retención según los escenarios: optimista, conservador y pesimistas.
- f) Calcular ratio de liquidez para un mayor análisis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Revisión sistemática

4.1.1. ¿Qué se ha hecho para prevenir la deserción estudiantil?

En la educación superior, la deserción se presenta como una variable estratégica de gran impacto, especialmente en el primer ciclo de estudios, donde el estudiante se enfrenta a una serie de condiciones nuevas y demandantes que lo hacen vulnerable al desaliento, desadaptación, sensación de frustración e incapacidad y, en esa medida, tienden a convertirse en posibles desertores del sistema.

A través de diversos estudios, se tiene identificado los factores que generan la deserción de estudiantes universitarios de primer año, sin embargo, hoy en día no existe en las universidades peruanas del sector privado, programas de retención documentados y sostenibles en el tiempo, que faciliten la disminución de sus índices de deserción.

Los programas de retención existentes no se mantienen en el tiempo por falta de estructura o porque el gestor de los mismos deja de trabajar en la institución causando que las acciones de retención se diluyan en el tiempo. Se requiere de un Modelo de Acción Institucional que conecte los programas y prácticas específicas de retención, con las acciones institucionales que brindan apoyo al profesorado y personal a cargo de este tipo de programas (Tinto, 1975).

Por ello, mediante la presente investigación se presenta un modelo de acción institucional de retención de estudiantes universitarios de primer ciclo de las universidades peruanas del sector privado, que orienta una serie de estrategias de apoyo para esta población estudiantil, a fin de facilitarles la adaptación a su casa de estudios. Estas estrategias se llevan a cabo mediante el Programa de Guías, que es una acción innovadora de "orientación de estudiantes por medio de estudiantes" y el Programa de Tutores. Ambos, de manera conjunta, están enfocados a apoyar eficazmente la permanencia de alumnos ingresantes y la reducción de la deserción.

4.1.2. Experiencias y recomendaciones desde la literatura

La revisión sistemática de las investigaciones seleccionadas permitió identificar importantes perspectivas en la literatura analizada. De acuerdo con los 15 documentos referentes al estudio el 53% aplicaron programas y estrategias, mientras que el 27% solo fueron propuestas (ver Figura 2).

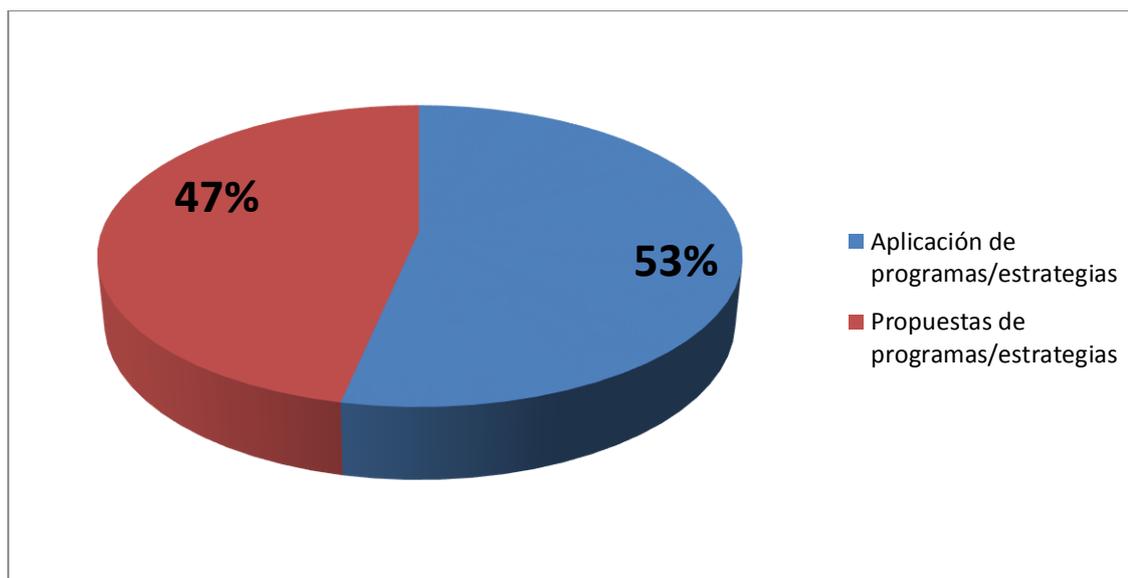


Figura 2. Experiencias y Recomendaciones de Retención Universitaria, según fuente de información 1993-2017

a. Aplicación de programas/estrategias de retención

La literatura presenta información sobre programas y estrategias de retención que algunas instituciones de educación superior aplican con el fin de disminuir las tasas de deserción, determinando la importancia de estas acciones para abordar el problema de retención de los estudiantes, especialmente de primer año. Analizan el problema de deserción, sus causas y la efectividad de las diferentes estrategias de retención que realizan para enfrentar esta problemática, entre ellas: la eficacia de los pares-tutoría, relación con los docentes y desarrollo académico e intelectual, mejora del desempeño académico a través del asesoramiento de estudiantes de primer año, programa de tutoría o mentoring, identificación de las características y perfil académico de los estudiantes que persisten en sus estudios y logran la meta de graduarse y los que no persisten, entre otros. Asimismo,

demuestran, que los programas exitosos de retención aplicados en una institución de educación superior logran cambios importantes y positivos al interior del estudiante, fortaleciendo su integración académica y social de tal manera que su experiencia de aprendizaje sea trascendente en su vida y su sentido de compromiso con su entorno se haga evidente al punto de lograr su permanencia en la universidad. (Maher & Macallister, 2013, Bishop, 2007, Muckert, 2002, Hanover Research, 2014, Ferrer, 2015, Pineda & Pedraza, 2009, Young-Jones et al. 2012, Pineda & Pedraza, 2011)

b. Propuestas de estrategias/programas de retención

Existen investigaciones que analizan, evalúan y cuestionan las prácticas de educación, planes de estudio y evaluación. Por ello, plantean propuestas de estrategias y programas de retención, así como recomendaciones para afrontar esta problemática. Por esta razón buscan desarrollar y validar mecanismos que sirvan para identificar los factores por los cuales los estudiantes universitarios persisten o no con sus estudios, evaluar si las acciones de intervención pueden aumentar las tasas de retención, comprender si el compromiso del estudiante se puede fomentar con acciones institucionales, identificar a los estudiantes con riesgos de retiro a través de modelos de alerta temprana, y actuar en consecuencia de manera oportuna para lograr su retención, y finalmente, identificar las dimensiones que hacen posible la calidad en los servicios impartidos a los estudiantes y el grado de satisfacción de los mismo.

Asimismo, presentan una relación directa entre la inteligencia emocional y la retención académica, demostrando que aquellos estudiantes con mayores competencias emocionales y sociales son los que persisten en sus estudios, poniendo énfasis en que las acciones de retención en las primeras siete semanas son elementales para su permanencia. En consecuencia, la literatura presenta un esfuerzo genuino de algunas instituciones de educación superior, por emplear estrategias de retención a través de acompañamiento tutorial, consejerías, mentorías, becas, préstamos, actividades interculturales, seguimiento de estudiantes retirados a fin de

emplear mecanismos de alerta temprana y, personal docente calificado y comprometido a generar vínculo de comunicación con sus estudiantes. (Hughes et al. 2013, Davidson et. al 2009, Parker et.al 2006, Rickinson & Rutherford, 1995, Araya-Castillo et al. 2016, Henriquez & Escobar, 2016, Tafur, 2012)

Analizando los bloques presentados, la literatura nos asegura que los programas exitosos de retención estudiantil logran la permanencia de sus estudiantes y el fortalecimiento de su integración académica y social, adquiriendo un sentido de compromiso con su entorno familiar, con su institución y sociedad en general. Sin embargo, las universidades peruanas no presentan un modelo de acción institucional estructurado y documentado, que puedan ejecutar con claridad y efectividad.

Según Maher & Macallister (2013), las estrategias de retención implementadas en la Universidad de Sidney, Australia, desde el 2006, ha logrado disminuir las tasas de deserción entre 5% y 8%. Sin embargo, los estudios científicos, no presentan el costo-beneficio que genera desarrollar acciones institucionales que mejoren las tasas de retención de las universidades.

Frente a este vacío, se presenta el Modelo de acción institucional que promueve la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, que genera rentabilidad a las universidades y cuenta con gestores quienes son colaboradores de la institución, docentes y los mismos estudiantes de ciclos superiores que ejercen la función orientar, motivar, asesorar, capacitar, acompañar, informar e integrar a los ingresantes.

4.2. Propuesta del modelo de acción institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo

El modelo de retención propuesto comprende los siguientes tres pasos:

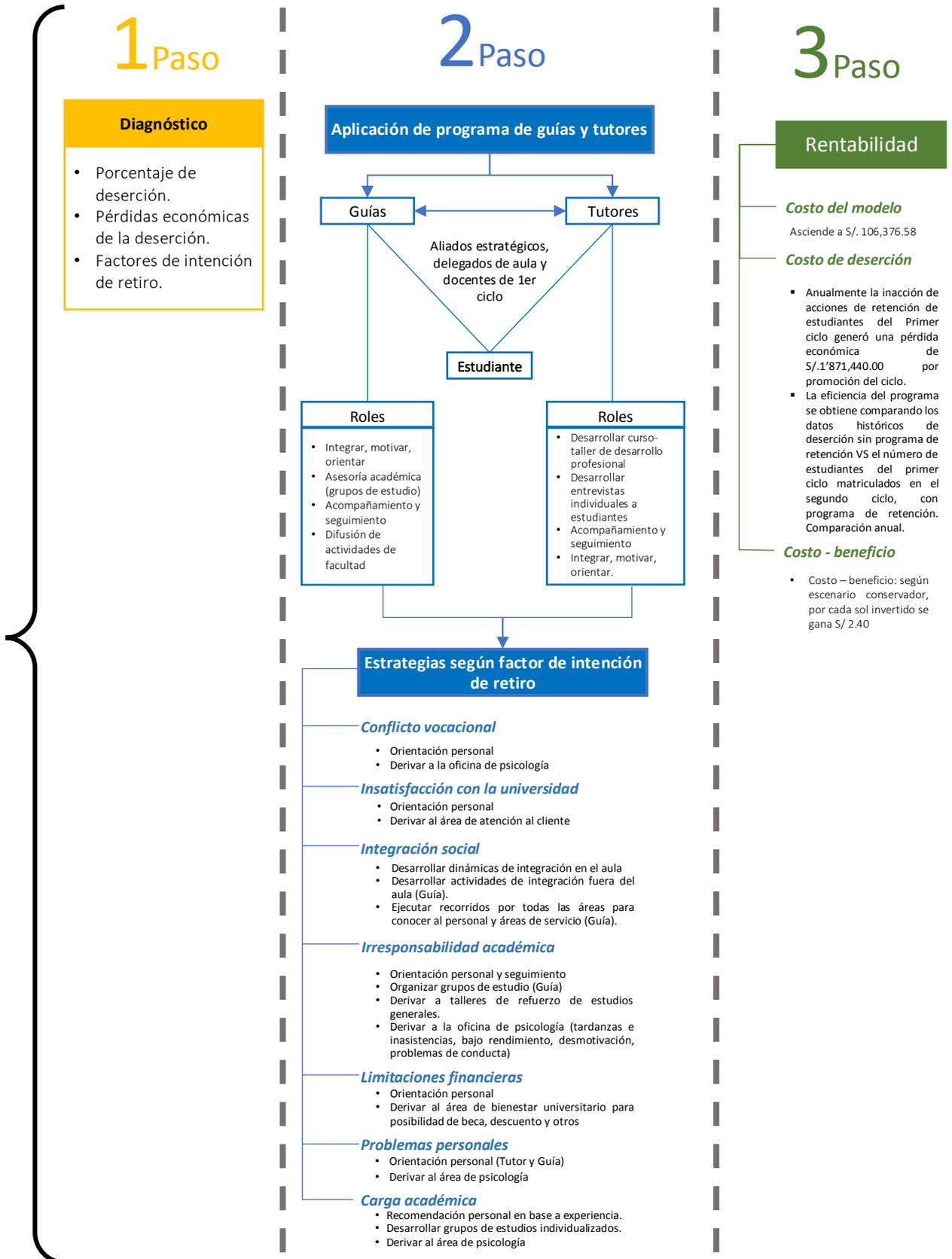


Figura 3: Modelo de Acción Institucional de retención de estudiantes de primer ciclo de Universidades Peruanas.

Características del Modelo

El Modelo tiene como objetivo brindar a las universidades privadas del Perú, mecanismos de acción amparados por programas de retención debidamente estructurados que faciliten el logro de metas de retención, disminuya la deserción y refleje mejoras en la calidad de servicio brindado al estudiante, generando una mayor rentabilidad en la institución. A continuación, se presentan las 5 características principales:

a) Base teórica del Modelo

Está sustentado en el modelo de Integración del Dr. Vicent Tinto, autoridad en el área de retención y el más citado en la literatura, el cual señala que los estudiantes persisten o abandonan el sistema educativo, por su compromiso con la institución y con sus metas académicas, por los factores propios del estudiante y su entorno, y por su integración social producto de las experiencias que puedan vivir al interior de la universidad.

b) Enfocado a estudiantes universitarios de primer ciclo

El presente Modelo de Retención está enfocado sólo en estudiantes universitarios del primer ciclo por ser una población más vulnerable en términos de adaptación a su nueva casa de estudios. Estudios previos, tales como Tinto (1988), García de Fanelli (2014), Osorio et. Al (2012), Donoso & Schiefelbein (2007), Berge & Huang (2004), han evidenciado que la frecuencia en la incidencia de abandono estudiantil es más alta en los primeros ciclos.

c) Gestores del modelo

Los gestores del modelo son quienes, al interior de la institución, atenderían de manera directa las necesidades de los estudiantes de primer ciclo y sus funciones se enfocaría en la Oficina de Bienestar Universitario.

Para dicho efecto, la Oficina de Bienestar Universitario desarrollaría de manera efectiva el Modelo de Retención a través de dos programas específicos: Programa de Guías y Programa de Tutores.

Ambos programas agregan un nuevo sistema de atención y, potencia y fortalece la intervención. Dada la rapidez de los gestores en el levantamiento de la información, permite intervenciones eficaces y oportunas en la atención de estudiantes ingresantes, previniendo su retiro.

d) Duración de la aplicación

En esta primera etapa, solo se contempla el marco conceptual y metodológico del modelo. Aún la implementación y evaluación de impacto en la universidad no se ha desarrollado, dado que se requiere inversión y por lo menos un año de aplicación para obtener resultados concretos.

e) Basado en resultados

Los resultados del Modelo de Retención se enfocan, principalmente, en la reducción del indicador de deserción, generando aumento de la rentabilidad e incremento de los ingresos de institución. Es un modelo sostenible en el tiempo, medible anualmente, generando un retorno de inversión atractivo para la institución.

Por otro lado, al ofrecer un servicio integral a los estudiantes ingresantes, propicia una mejora en la competitividad de la institución por su calidad de servicio.

Para llevar a cabo el Modelo de Acción Institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo es importante desarrollar como primer paso un diagnóstico de la deserción al interior de la institución educativa, para que posteriormente se aplique los programas de retención de guías y tutores y, finalmente, se evalúe la rentabilidad del Modelo.

4.2.1. Primer paso: Diagnóstico de la deserción

El diagnóstico consiste en determinar tres indicadores fundamentales: 1) el porcentaje de deserción de estudiantes de primer ciclo, 2) Pérdidas que genera a la universidad, por los estudiantes que abandonan el sistema académico, 3) Los factores que contribuyen a que los estudiantes se retiren de la universidad. A continuación, la descripción de cada uno de ellos:

Tabla 13. Indicadores para el diagnóstico de la deserción

Indicadores	Descripción
1.El porcentaje de deserción de estudiantes de primer ciclo	Indica el número de estudiantes de primer ciclo que no se han matriculado en el segundo ciclo, es decir, que han dejado de estudiar.
2.Las pérdidas monetarias que genera a la universidad, los estudiantes de primer ciclo que abandonan el sistema académico.	Indica la suma monetaria que la universidad deja de percibir, por los estudiantes de primer ciclo que se retiran de la misma. Indica los motivos que influyen en los estudiantes para tomar la decisión de abandonar sus estudios.
3.Los factores que contribuyen a que los estudiantes se retiren de la universidad.	Se toman en cuenta dado el alto índice de retiros registrados de parte de los estudiantes del primer ciclo. Por ello, es preciso determinar la intención de retiro de los estudiantes a fin de enfocar las acciones de retención adecuadamente. Para dicho efecto, se lleva a cabo una encuesta.

En base a la encuesta que se desarrolló para determinar los factores de intención de retiro, se presentan los resultados:

Intención de retiro en Universidad Privada del Perú

Según el reporte de los estudiantes del primer ciclo el 12.3% manifiesta intención de retiro, resaltando que el 10.2% señala que ha pensado en interrumpir su educación por motivos de trabajo, económicos, transferencia a otra universidad, u otros.

Tabla 14. Porcentaje de intención de retiro universitario de estudiantes de primer ciclo

Intención de retiro	Nada	Al 25%	Al 50%	Al 75%	Al 100%	12.3%
¿Cuán probable es que no te titules en la Universidad?	40.6	36.9	18.0	2.8	1.8	4.6
¿Qué tan probable es que no te inscribas aquí el próximo semestre?	50.2	26.7	17.1	3.7	2.3	6.0
¿Qué tanto ha pensado interrumpir su educación en la Facultad, ya sea por la transferencia a otra universidad, trabajo, situación económica u otro motivo?	32.9	20.8	19.9	16.2	10.2	26.4

Los factores de intención de retiro de los estudiantes de primer ciclo.

Se ha determinado siete de factores de intención de retiro, de los cuales el 30.8% de los estudiantes manifiestan tener limitaciones financieras, principalmente por la dificultad de sus familias o de ellos de manejar el costo de la universidad y por la preocupación que esto les genera, lo cual les impide concentrarse en sus estudios.

En cuanto a lo difícil que ha sido la carga académica para los estudiantes, el 29.8%, indican que casi siempre se han sentido angustiados por las exigencias académicas de la universidad, y en algunos casos a veces se estresan por administrar y lograr organizar sus tiempos y actividades académicas para lograr un buen rendimiento con otros compromisos.

Considerando la dimensión relacionada a Conflicto Vocacional, promediando el resultado obtenido, el 5.9% manifiesta que no se inscribirá el próximo semestre.

Sólo el 6.2% de los estudiantes presentan irresponsabilidad académica, debiendo señalar que el 9.5% ha tenido dificultades o discusiones con sus compañeros o compañeras por no cumplir con los trabajos asignados y el 8.2% se olvida de las responsabilidades importantes de su vida universitaria. La responsabilidad académica de los estudiantes es uno de los factores fundamentales dentro de su vida universitaria, por lo tanto, el 57.7% de los estudiantes afirman que nunca faltan a clase por razones que no sean por

enfermedad y el 48.4% de los alumnos, afirma que pocas veces entrega sus tareas después de fecha de vencimiento.

Los problemas personales es uno de los factores que afecta a los estudiantes durante su vida universitaria, sin embargo, el 53.7% afirman que nunca han faltado a clases por trabajo y/o lejanía y el 42% de los alumnos, afirman que pocas veces tienen problemas familiares.

Por otro lado, el 64.9% se encuentran satisfechos con los servicios que brinda la universidad, con la calidad de enseñanza que está recibiendo y con los ambientes de aprendizaje. Adicionalmente, afirman que el personal docente es bueno para explicar su clase y brinda comentarios útiles sobre su progreso. El 42.2% señalan que se encuentran socialmente integrados con sus compañeros, docente y personal institucional.

Tabla 15. Los factores que contribuyen a que los estudiantes se retiren de la universidad.

1. Conflicto vocacional	Nada	Al 25%	Al 50%	Al 75%	Al 100%	5.9
¿Qué tan insatisfecho está con la carrera que elegiste?	35.7	36.2	20.4	5.9	1.8	7.7
¿Cuán probable es que no culmine la carrera que eligió?	46.4	31.5	18.0	3.6	0.5	4.1
1. Satisfacción con la universidad	Nada	Al 25%	Al 50%	Al 75%	Al 100%	64.9
¿Qué tan satisfecho está con la calidad de la enseñanza que está recibiendo en la universidad?	-	4.1	20.5	54.1	21.4	75.5
¿Qué tan satisfecho está con el ambiente de aprendizaje (comodidad en las aulas, limpieza, seguridad etc.)?	-	4.5	16.8	42.3	36.4	78.7
¿En qué medida el personal docente es bueno para explicar su clase?	0.5	1.4	17.8	61.6	18.7	80.3
¿En qué medida el personal docente brinda comentarios útiles sobre su progreso?	0.5	7.3	30.0	46.4	15.9	62.3
¿Qué tanto considera que los cursos que está llevando contribuyen a su formación?	1.4	7.3	29.4	45.9	16.1	62.0
¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida en las áreas administrativas de la universidad?	1.8	13.2	34.2	37.9	12.8	50.7
¿Qué tanto la universidad se preocupa por su crecimiento académico?	2.3	12.9	37.3	32.7	14.7	47.4
¿Cuán seguro estás de que esta es la universidad adecuada para ti?	0.5	7.8	29.2	41.6	21.0	62.6
3. Integración social	Nada	Al 25%	Al 50%	Al 75%	Al 100%	42.2
¿Qué tan fácil es integrarte con sus compañeros de clase?	3.2	9.1%	15.5	30.9	41.4	72.3

¿En qué medida sus relaciones interpersonales con otros estudiantes tuvieron un impacto en su crecimiento personal, actitudes y valores?	12.2	23.1	38.9	19.9	5.9	25.8
¿Qué tan fuerte es su sentido de conexión con otros profesores, estudiantes y personal de la Facultad?	5.9	20.9	44.5	23.6	5.0	28.6
4. Irresponsabilidad académica	Nada	AI 25%	AI 50%	AI 75%	AI 100%	6.2
¿Con qué frecuencia faltas a clase por razones que no sean por enfermedad?	57.7	32.0	6.3	2.3	1.8	4.1
¿Con qué frecuencia llegas tarde a clase, por razones que no sean por enfermedad, trabajo y/o lejanía?	45.0	35.9	12.7	5.0	1.4	6.4
¿Con qué frecuencia entregas tareas después de la fecha de vencimiento?	48.4	39.8	5.9	4.1	1.8	5.9
¿Con qué frecuencia se olvida de las responsabilidades importantes de su vida universitaria?	38.2	45.5	8.2	6.8	1.4	8.2
¿Qué tan insatisfecho está con su rendimiento académico?	8.1	45.5	39.6		6.8	6.8
¿Qué tan comprometido está con su aprendizaje?	-	2.3	22.2	47.1	28.5	2.3
¿Con qué frecuencia ha tenido dificultades o discusiones con sus compañeros o compañeras por no cumplir con los trabajos asignados?	38.7	37.4	14.4	8.1	1.4	9.5
5. Limitaciones Financieras	Nada	AI 25%	AI 50%	AI 75%	AI 100%	30.8
¿Qué tan difícil es para usted o su familia manejar el costo de la universidad?	5.0	19.1	40.0	25.9	10.0	35.9
¿Qué tan difícil es para usted comprar libros, separatas, USB, entre otros materiales que necesita para los cursos?	12.3	31.1	32.0	17.4	7.3	24.7
¿Qué tan probable es que sus padres o persona que pagan la pensión de la universidad se encuentren en crisis económica?	10.1	29.4	31.2	22.9	6.4	29.3
¿En qué medida preocuparse por el dinero ha dificultado concentrarse en estudiar?	11.7	26.6	28.4	18.9	14.4	33.3
6. Problemas personales	Nada	AI 25%	AI 50%	AI 75%	AI 100%	14.1
¿Con qué frecuencia tiene problemas familiares?	19.6	42.0	22.8	10.5	5.0	15.5
¿Con qué frecuencia cuenta con el apoyo emocional de su familia para continuar con sus estudios?	3.2	10.9	27.7	29.5	28.6	14.1
¿Con qué frecuencia por su estudio universitario, otros aspectos de su vida se ven afectados?	12.9	32.2	34.6	15.7	3.7	19.4
¿Con qué frecuencia tiene problemas de salud?	27.1	38.1	24.3	7.3	3.2	10.5
¿Con qué frecuencia llegas tarde a clase, por motivos de trabajo y/o lejanía?	37.6	30.3	17.4	11.5	3.2	14.7
¿Con qué frecuencia ha faltado a clase, por motivos de trabajo y/o lejanía?	53.7	27.5	8.7	7.3	2.8	10.1
7. Carga académica	Nada	AI 25%	AI 50%	AI 75%	AI 100%	29.8
¿Qué tan difícil es comprender gran parte del material de estudio?	9.5	41.6	28.5	19.5	0.9	20.4
¿Qué tan difícil te resulta mantener la carga de trabajo de los cursos?	4.1	26.9	37.4	24.7	6.8	31.5
¿Qué tan estresante te resulta administrar su estudio con otros compromisos?	3.2	28.5	30.3	27.1	10.9	38.0
¿Qué tan angustiado te sientes por las exigencias académicas de la universidad?	6.4	29.1	26.4	25.9	12.3	38.2
¿Qué tan difícil ha sido adaptarse al estilo de enseñanza en la universidad?	11.4	28.8	38.8	19.6	1.4	21.0

Existe una relación significativa y positiva entre mayor intención de retiro, con limitaciones financieras, problemas personales, conflicto vocacional, irresponsabilidad académica, y cargas académicas. Sin embargo, cuando el estudiante se siente satisfecho con los servicios que brinda la universidad y tiene mayor integración social, su intención de retiro disminuye (ver Tabla 16).

Tabla 16. Relación de los factores determinantes de la deserción universitaria con la intención de retiro

	Intención de retiro
Conflicto Vocacional	,462**
Servicio de la Universidad	-,420**
Integración Social	-,235**
Limitaciones Financieras	,249**
Irresponsabilidad Académica	,300**
Problemas Personales	,377**
Carga académica	,205**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Estudio de universidades de América Latina

El nivel de deserción en las universidades Latinoamericanas denota una problemática que es preciso afrontarla teniendo en cuenta la identificación de los factores deserción estudiantil y, en base a ello desarrollar acciones de retención universitaria que permita abordar esta situación con resultados medibles.

Nivel de deserción

Según el reporte, de las 10 universidades encuestadas, el 90% señalan que la deserción es un problema institucional. Asimismo, las universidades reportan en promedio un nivel de deserción del 17.3% (Desviación Estándar = 10.763), es decir, 17 de cada 100 estudiantes universitarios desertan en las universidades Latinoamericanas. Además, tal como se observa en la Figura xx el mayor índice de deserción se registra en los estudiantes de primer (50%) y segundo semestre (40%).

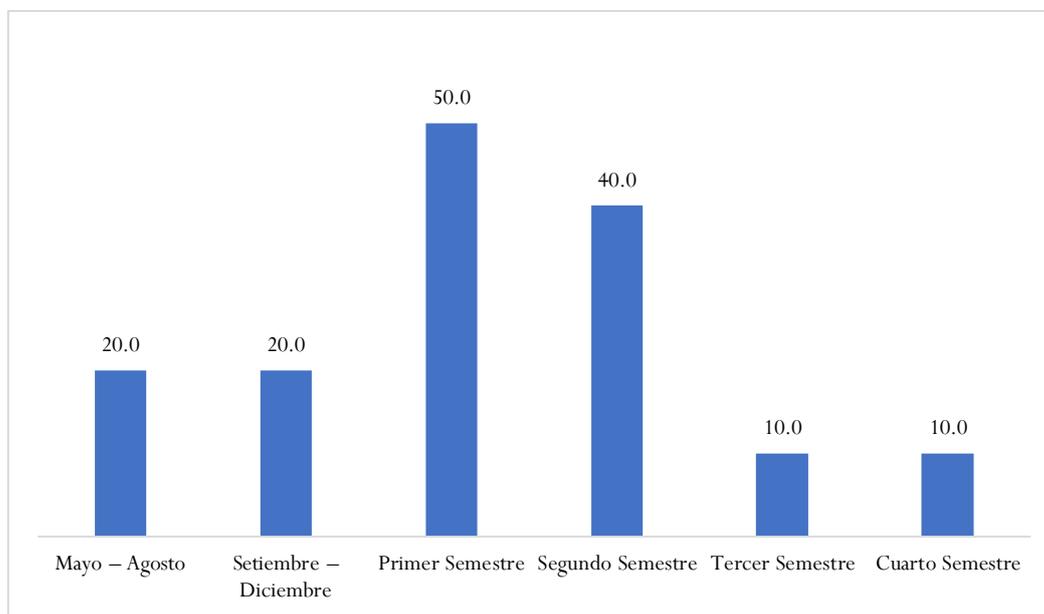


Figura xx: Periodo de mayor nivel de deserción (%)

Factores de deserción

Todas las universidades en estudio señalan que conocen los motivos que generan que sus estudiantes deserten del sistema educativo (100%), siendo 7 los factores identificados. El 90% de los encuestados señalan que los estudiantes abandonan sus estudios por limitaciones financieras y problemas personales, seguido por un 60% y 40% por deficiencia académica y conflicto vocacional, respectivamente. Tan solo el 10% desertan por insatisfacción con el servicio brindado por la universidad (ver Figura x).

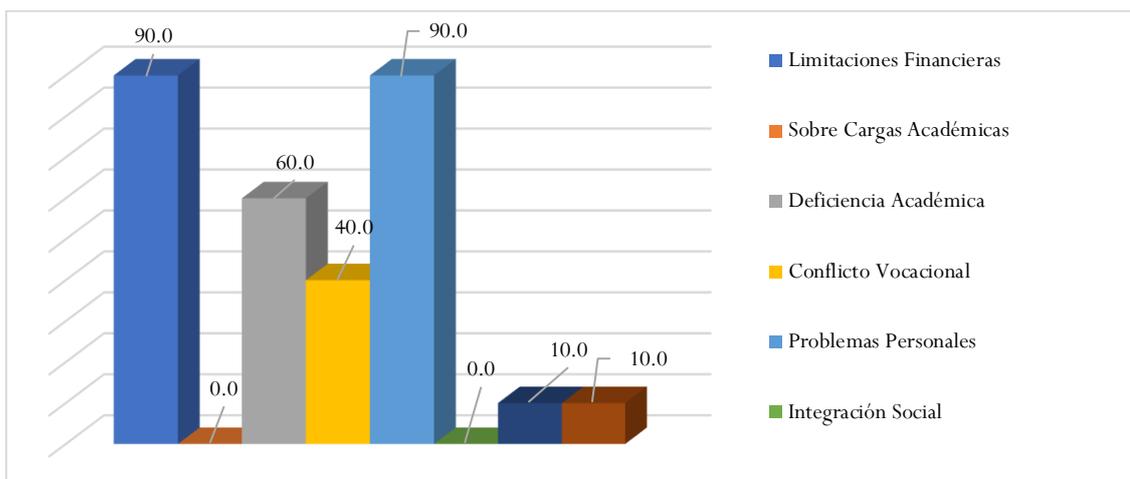


Figura xx: Factores de deserción Universidades de América Latina (%)

Acciones de retención de estudiantes universitarios

El 90% de las universidades latinoamericanas encuestadas, señalan que desarrollan acciones de retención para los estudiantes. Las principales acciones de retención son Cursos y Talleres para estudiantes con dificultad académica (80%); seguido de la asistencia psicológica, académica y personal (70%); programa Tutelar (50%); evaluaciones y estrategias (50%); y apoyo financiero (30%). Como resultado de sus acciones de retención, el 50% de las universidades latinoamericanas han medido la disminución del nivel de deserción. Por consiguiente, obtuvieron como resultado la disminución de los niveles de deserción, en promedio disminuyó en 6.6% (Desviación Estándar = 3.975). Además, el 20% de las universidades encuestadas señalaron que no lograron medir si los programas de retención aplicados disminuyeron los niveles de deserción.

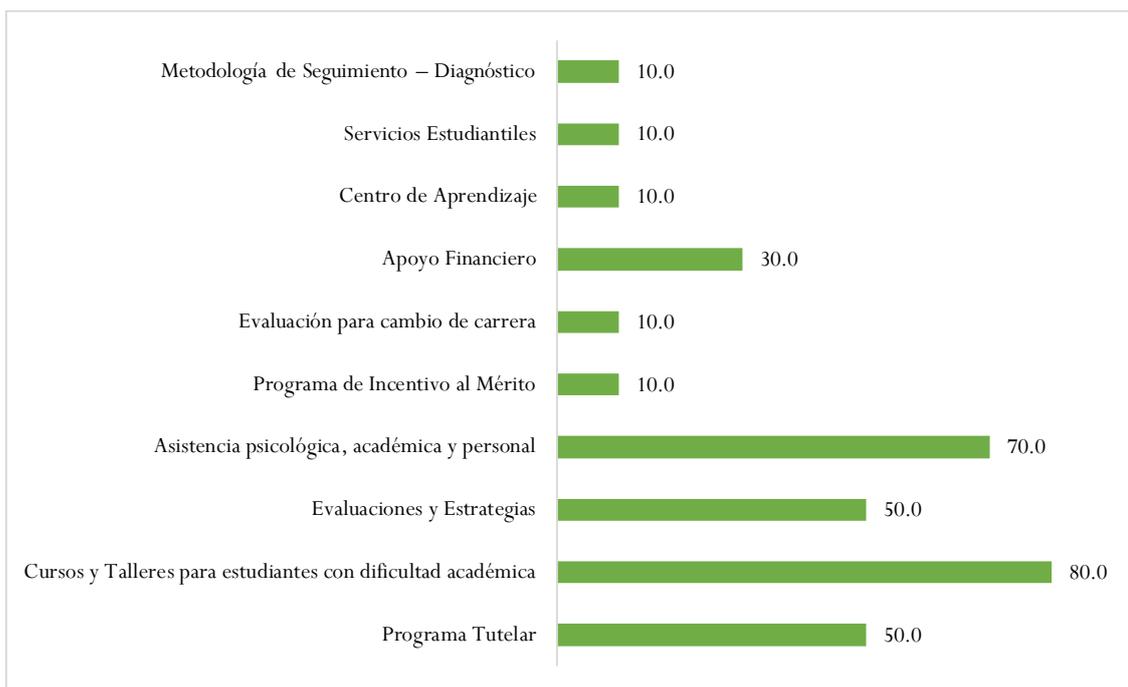


Figura xx: Acciones de retención de estudiantes universitarios desarrollados por Universidades de América Latina (%)

Dado que el primer y segundo semestre presenta los mayores índices de deserción, el 70% de las acciones de retención que desarrollan las universidades de América Latina están dirigidas a los dos primeros ciclos académicos, seguido de un 30% enfocados al tercer semestre y, tan sólo el 10% a los semestres superiores.

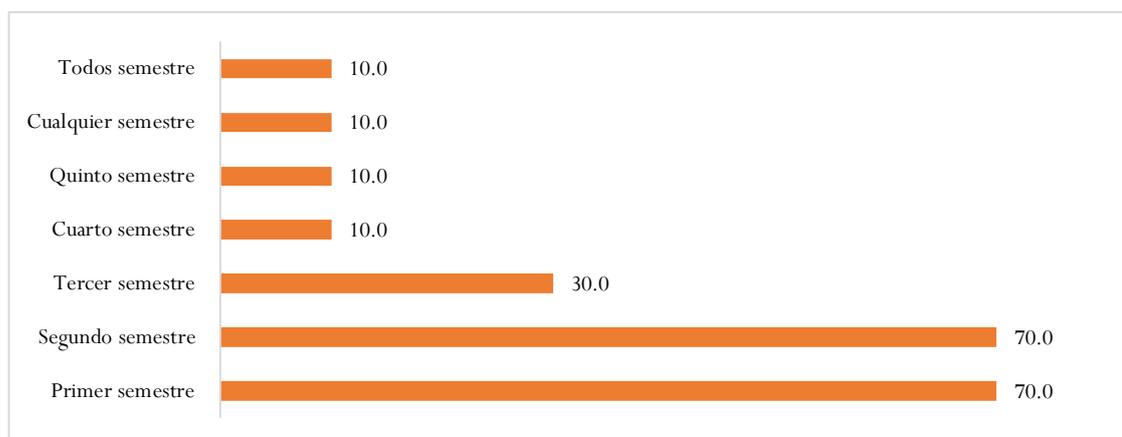


Figura xx: Ciclos a los que va dirigidos los programas de retención en universidades de América Latina (%)

4.2.2. Segundo paso: Aplicación del programa de guías y tutores

El modelo de acción institucional para promover la retención de estudiantes universitarios de primer ciclo comprende el desarrollo de dos programas: el de Guías y Tutores.

Programa de Guías

En síntesis, el Programa de Guías son “estudiantes atendidos por estudiantes”. De esta forma, el alumno ingresante cuenta con un Guía-estudiante, quien constituye una figura exitosa al que puede seguir y es un modelo cercano que le muestra que es posible superar los desafíos del ingreso a la educación superior y los ayuda en su adecuada inserción a su nueva casa de estudios.

El Programa de Guías promueve un conjunto de acciones para mantener informado, orientado, integrado y motivado a todos los alumnos del primer ciclo, así como brindar un soporte oportuno frente a las diferentes situaciones que se les presenten en su nuevo rol de estudiantes.

El objetivo central del programa es ayudar a los alumnos nuevos en su proceso de adaptación y promover su permanencia en el siguiente ciclo de estudios. Para tal fin, se desarrollará un plan de trabajo mensual basado en objetivos específicos determinados mensualmente por el área responsable del programa.

Todas las aulas del primer ciclo deben contar con un guía asignado, quien tendrá a su cargo al grupo de alumnos inscritos, durante todo el ciclo académico.

El área de Bienestar Universitario deberá tener a su cargo la conducción del equipo de guías y deberá trabajar con ellos para alcanzar los objetivos del programa, así como contribuir en la formación de los miembros del equipo como líderes positivos e identificados con su institución.

Debido al grado de interacción con los alumnos, este sistema apoyará en la identificación de alumnos con dificultades académicas, económicas, personales,

laborales o de insatisfacción, para brindarles el soporte u orientación necesaria, reportando los casos al área de Bienestar Universitario.

Los guías pasan por un proceso de selección con el fin de asegurar que cumplan con el perfil deseado: buen empeño académico, sociable, con vocación de servicio, identificado con la institución, líder, responsable, empático, motivador, positivo y de gran aceptación entre los alumnos. Se trata de un alumno con fortalezas tanto en el ámbito académico, como en las áreas personal y social.

Los guías seleccionados cumplen con una serie de responsabilidades tales como: mantenerse informado y actualizado de los procesos y actividades de la institución, mantener una comunicación constante con los alumnos y tener presencia a lo largo del semestre, entregar el Informe mensual en la fecha señalada por el programa (según formato), asistir a las reuniones mensuales de trabajo y a las capacitaciones programadas y reportar al área de Bienestar Universitario cualquier problema que pueda afectar su asistencia o desempeño, así como coordinar avances o dificultades del programa en general. Asimismo, coordina y se apoya con el delegado y tutor del aula.

Para que desarrollen adecuadamente su labor se les brinda el manual del guía, información sobre el aula asignada, objetivos del mes, recomendaciones escritas, reporte de los alumnos que no están asistiendo regularmente a clases, presentan bajas calificaciones y/o tengan problemas de morosidad en los pagos, programación de las actividades dirigidas a alumnos e información de procesos, procedimientos y servicios de la institución.

La atención a los estudiantes es grupal e individual, a través de las cuales identifican las principales causas de intención de retiro, según catalogación facilitada por el área responsable del programa y de acuerdo a ello, emplear estrategias de atención.

Como parte de los beneficios, el Guía recibe capacitación a lo largo del ciclo, en temas que potencien su labor tales como: formación en manejo de grupos, en técnicas de resolución de conflictos, en metodología y técnicas para el aprendizaje, escucha activa, comunicación eficaz, liderazgo, procesos y normas de la universidad. Asimismo, se le entrega mensualmente un beneficio económico para cubrir sus gastos mínimos como pasajes, por ejemplo, monto que aumenta si cumplen con la entrega de informes y asistencia a reuniones.

Finalmente, se evalúa su desempeño de manera integral, teniendo en cuenta su labor administrativa (presentación de informes y asistencia a reuniones), vínculo con los alumnos según resultado de encuesta, y nivel de retención de estudiantes alcanzado en el aula asignada. Sus resultados se entregan personalmente y se realiza una retroalimentación que favorece grandemente al programa por las mejoras que se implementan como producto de ellas. Los dos primeros puestos se reconocen y premian en ceremonia de clausura con la presencia de autoridades, y a todos se les otorga su constancia de participación en el programa.

En conclusión, las etapas del programa se pueden observar en la siguiente figura:

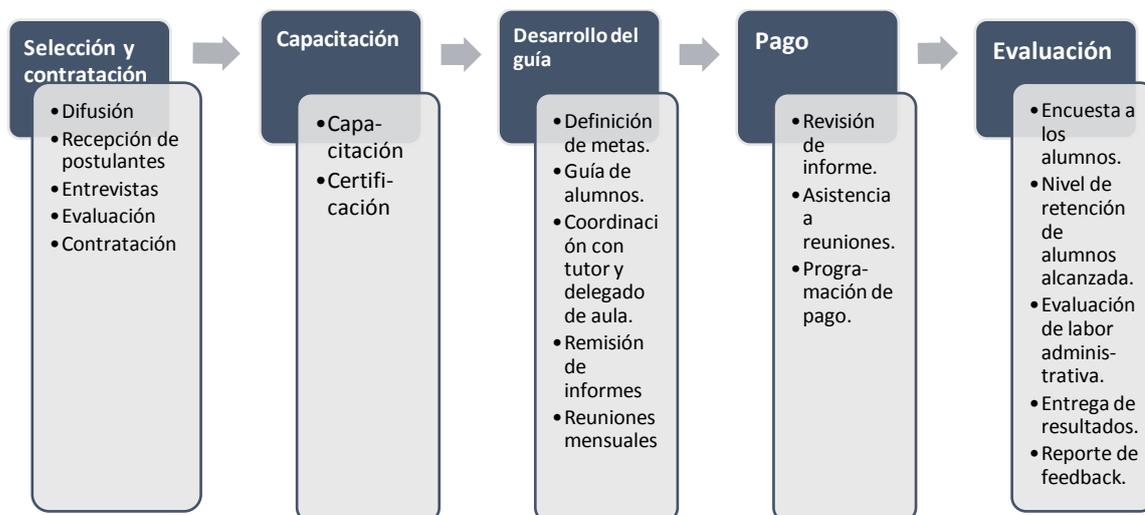


Figura 4: Etapas del proceso: Programas de Guías.

Programa de Tutores

El programa de tutores está conformado por docentes previamente seleccionados, quienes bajo la figura de una persona adulta, se hacen cargo de los estudiantes de una sección del primer ciclo y, con actitud empática ejercen la labor de orientarlos, atender sus consultas y asesorarlos en sus necesidades, a fin de facilitarles su integración a la universidad, desarrollar sus competencias para afrontar las exigencias de la educación superior, así como, para alcanzar un rendimiento académico óptimo durante el ciclo.

El objetivo de este programa es disminuir el riesgo de retiro en los estudiantes mediante el desarrollo de las competencias necesarias para afrontar las exigencias de la educación superior y el seguimiento al rendimiento académico de los alumnos que así lo requieran. Asimismo, guiar a los estudiantes ingresantes y brindarles el soporte necesario para asegurar su adecuada inserción a la universidad.

Los tutores son docentes comprometidos con la formación integral de los alumnos, con la visión de la institución, alto sentido de responsabilidad y ética, vocación de servicio, habilidades intrapersonales e interpersonales desarrolladas, desempeño satisfactorio como docente y, con una gran capacidad de generar un vínculo positivo con los estudiantes. Brindan soporte grupal y personal a los alumnos ingresantes, identifican las dificultades académicas y no académicas que puedan estar teniendo los alumnos y, en coordinación con los guías atienden los casos presentados. Asimismo, promueven la permanencia de los alumnos bajo una intervención eficaz, motivan y generan integración en aula y retroalimenta al área responsable, las dificultades o mejoras posibles, identificadas en el proceso tutorial

La conducción del programa debe estar a cargo del área de Bienestar Universitario la cual vinculará las acciones de Tutores y Guías para lograr los objetivos de retención esperados.

Para el desarrollo de su labor, los tutores deberán entregar el informe mensual en la fecha señalada por el programa, asistir a las reuniones mensuales de trabajo, reportar al área de Bienestar Estudiantil cualquier problema que pueda afectar su asistencia o desempeño, así como coordinar avances o dificultades del programa en general. Para ello, se les facilitará la Guía del tutor, formato de informe mensual, horario del aula asignada, directorio de los profesores de primer ciclo, manual del guía y directorio cruzado de tutores y guías.

El equipo de tutores deberá mantener una comunicación muy estrecha con los otros docentes del primer ciclo. Todos los facilitadores de este nivel, recibirán la información del Programa de Tutores, así como la relación de los profesores tutores asignados a cada sección. Del mismo modo, se les solicitará que deriven a los tutores, los casos de aquellos alumnos que muestren dificultades para su adaptación.

Los tutores pueden apoyarse en los delegados y guía del aula o en el equipo de Guías como aliados estratégicos para conocer mejor los casos o dificultades de sus alumnos, obtener información y reorientar sus estrategias.

Como estrategia, la labor del tutor se desarrollará desde dos frentes: 1) dentro del aula, con la ejecución del Taller de desarrollo profesional (TDP), el cual tiene como objetivo desarrollar en el estudiante las competencias necesarias, para facilitar su adaptación a la institución y a las exigencias de la educación superior y brindar asesoría grupal al aula. 2) Fuera del aula, con la intervención individual a los casos reportados por los docentes del ciclo, con deficiencias académicas, apoyar a los estudiantes a lograr un rendimiento óptimo a lo largo del semestre académico.

A cada tutor se le otorga un beneficio económico por su labor, de acuerdo a un máximo de 4 horas académicas mensuales trabajadas como producto de las reuniones individuales generadas con alumnos. Por otro lado, el tutor recibirá el equivalente a una hora académica semanal por el dictado del taller de desarrollo profesional.

Finalmente, al término del ciclo se evaluará de manera integral el desempeño de cada tutor, teniendo en cuenta: aspectos administrativos, vínculo con los alumnos y el nivel de retención alcanzado por el aula. Sus resultados son entregados personalmente por el área responsable del programa y reunión en la que, además, se desarrollará una retroalimentación para potenciar el desempeño de los tutores y del programa en su conjunto. A los dos primeros puestos se les otorga un reconocimiento especial y entrega de trofeos, en la ceremonia de clausura a la que asisten las autoridades de la institución.

En conclusión, las etapas del programa de tutores se pueden observar en la siguiente figura:

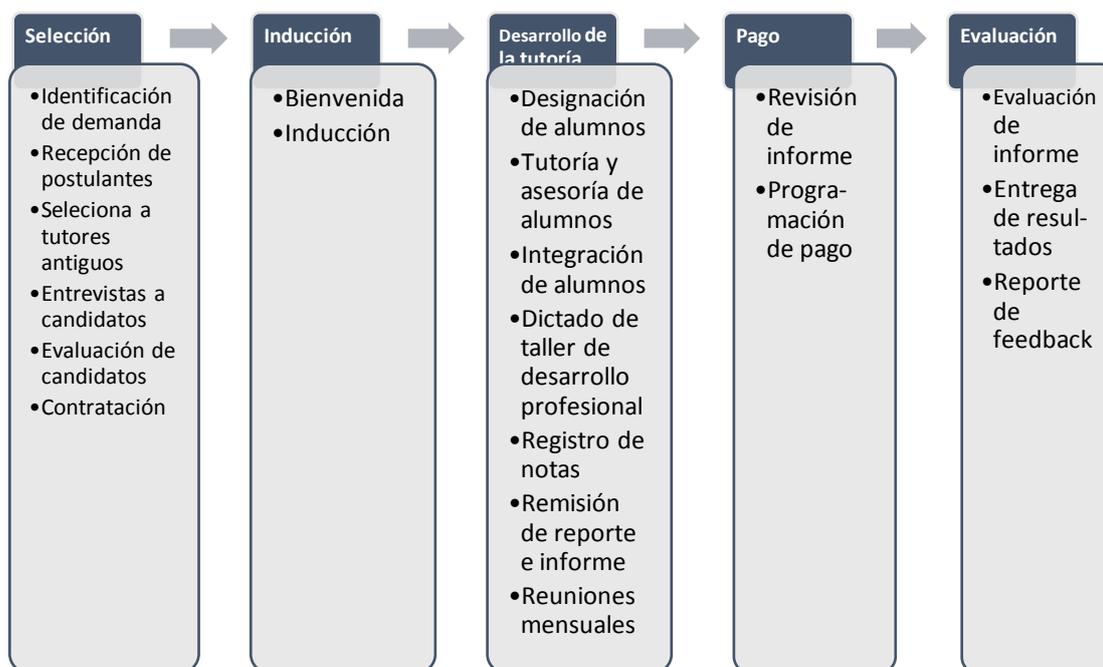


Figura 5: Etapas del proceso: Programa de Tutores.

El detalle de la implementación, desarrollo y clausura de los programas de Tutores y Guías se puede observar en el **Anexo 02**.

4.2.3. Tercer paso: Rentabilidad de la aplicación del programa

Para calcular el costo-beneficio de Modelo de Retención de Estudiantes Universitarios de primer ciclo, se requieren tres valores esenciales: a) costos de del Modelo de acción institución de retención de estudiantes de primer ciclo. b) costo de evaluación. c) costos de deserción.

a) Costo de Modelo de acción institucional de retención de estudiantes de primer ciclo

Para obtener el costo del Modelo de acción institucional se ha calculado los gastos de los programas de Tutores y Guías, logrando un presupuesto anual que asciende a: S/. 106,376.58, cuyo detalle se puede observar en el **Anexo 18**. En la Tabla 20, se presenta el presupuesto del modelo. De toda la pérdida que genera la deserción, la inversión sólo representa el 5.6%.

Tabla 17. Presupuesto Programa de Tutores y de Guías

Actividad	Recursos	Total
Tutores	Entrevistas individuales (incluido gratificaciones, vacaciones, ESSALUD)	75761.84
	Capacitación	1440.00
	Coffee reuniones	600.00
	Carpetas	125.00
	Kit para el tutor	860.00
	Materiales del Taller de Desarrollo Personal	804.65
	Materiales de oficina	995.00
	Ceremonia de Premiación	1941.44
Guías	Pago a guías	17200.00
	Coffee reuniones	887.95
	Material para guías	202.58
	Coffee talleres	355.18
	Carpetas - reunión de inicio	125.00
	Pines y micas con clip	21.50
	Capacitación	1120.00
	Materiales de oficina	995.00
Ceremonia de Premiación	1941.44	
SUBTOTAL		105,376.58
Costo de evaluación		1,000
TOTAL		106,376.58

Fuente: Elaboración propia

b) Costo de evaluación

Para la aplicación del modelo de retención del presente estudio, es importante determinar los factores de deserción de la institución de donde se aplicará el modelo. Por consiguiente, la evaluación del modelo está referida a ejecutar un instrumento que permita conocer dichos factores para enfocar adecuadamente las acciones institucionales a desarrollarse.

c) Costo de deserción

Para efectos de la presente investigación y para calcular el costo de deserción de estudiantes universitarios, se ha tomado como referencia a la institución peruana: Universidad de San Martín de Porres (USMP), considerada en el puesto 161 en Latinoamérica y, entre las Instituciones peruanas, en el puesto 7 del ranking según el Ranking QS - Mejores Universidades en Latinoamérica, que mide la calidad del nivel de enseñanza, investigación, reputación de los egresados y sueldos. En el Ranking Scimago Lab, que califica de acuerdo con el grado de investigación científica que realizan las Universidades, la USMP se encuentra en el noveno puesto, entre las instituciones peruanas. El costo de la deserción se efectuará tomando como referencia específica a la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos (FCARRHH), de la USMP, la cual cuenta con 4,144 estudiantes, divididos en cuatro escuelas: Administración, Negocios Internacionales, Marketing y Recursos Humanos. La FCARRHH tiene la acreditación nacional de SINEACE y entre las acreditaciones internacionales: la Accreditation Council for Business Schools and Programs - ACBSP, European Council for Business Education – ECBE, y Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia – ACSUG,

Actualmente, la FCARRRH no cuenta con un mecanismo definido de retención de estudiantes universitarios lo que genera índices de deserción alarmantes, que se derivan en pérdidas económicas para la institución.

En julio del 2016, el Instituto para la Calidad Empresarial de la FCARRHH desarrolló un estudio de deserción en la facultad mencionada, tomando como referencia a las promociones de las cuatro carreras correspondientes a los

periodos 2010-I, 2013-1 y 2014-1, determinándose que el índice de deserción en dichos periodos es de 33.8%, 45.3% y 41.6% respectivamente, debiendo recalcar que el mayor índice de deserción se registra en los primeros ciclos de Estudios Generales.

Para complementar la información presentada, se analizó la deserción de la promoción del 2015-I, observándose que, en las cuatro escuelas profesionales, el mayor índice de deserción se presenta en el primer ciclo, más aún en las Escuelas con mayor número de estudiantes como lo son las de Administración y Negocios Internacionales. Este indicador se va estabilizando gradualmente en los ciclos subsiguientes (ver Figura 6).

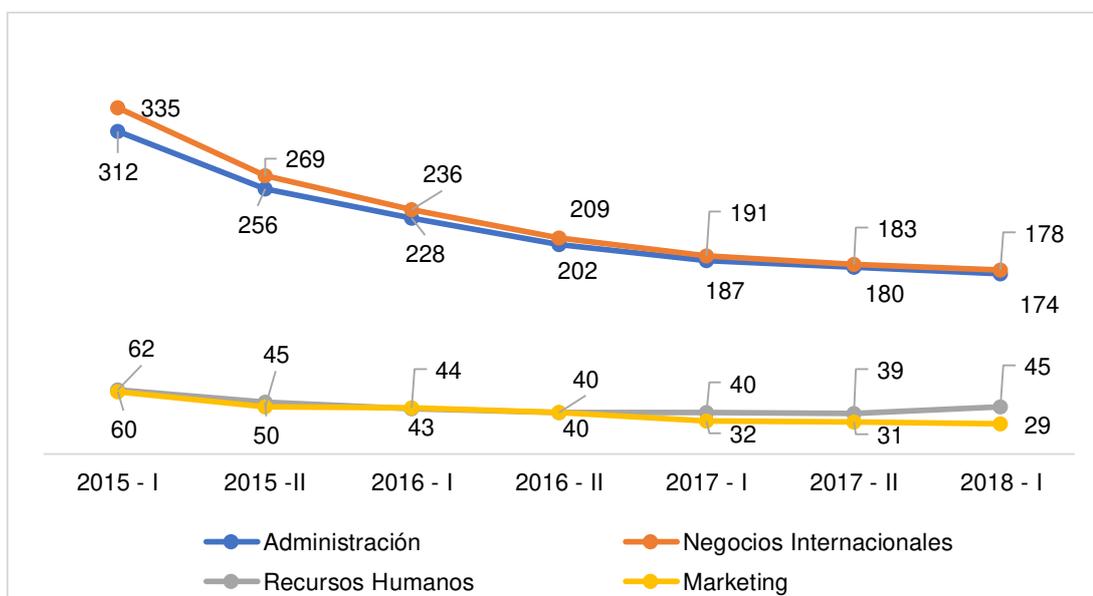


Figura 6. Matriculados por Escuela Profesional (2015-I hasta 2018-I)

Fuente: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

Continuando con el análisis de la promoción 2015-I, se contó con un total de 769 estudiantes matriculados y a lo largo de siete ciclos, se observa un mayor índice de retiros en el primer ciclo de las cuatro carreras de Facultad (ver Tabla 21).

Tabla 18. Estudiantes matriculados por carrera y porcentaje de retiro por ciclo

Ciclo	Matriculados Vs. Retirados	Escuelas				Total
		Negocios Internacionales	Administración	Marketing	RRHH	
I	2015-1 Retirados	335	312	60	62	769
II	2015-2 Retirados	269 -19.7%	256 -17.9%	45 -25%	50 -19.3%	620
III	2016-1 Retirados	236 -12.2%	228 -10.9%	44 -2.2%	43 -14%	551
IV	2016-2 Retirados	209 -11.4%	202 -11.4%	40 -9%	40 -6.9%	491
V	2017-1 Retirados	191 -8.6%	187 -7.4%	32 -20%	40 -0%	450
VI	2017-2 Retirados	183 -4.1%	180 -3.7%	31 -3.1%	39 -2.5%	433
VII	2018-1 Retirados	178 -2.7%	174 -3.3%	29 -6.4%	45 13.3%	426

Fuente: Elaboración propia

En términos globales, el mayor índice de deserción se presenta en el primer ciclo de carrera, en donde el 19.3% de estudiantes del primer ciclo, no se matriculan en el segundo ciclo, seguido por un 11.1% de alumnos que no continúan con su tercer ciclo, siendo esta tendencia descendente en los ciclos siguientes y subsiguientes.

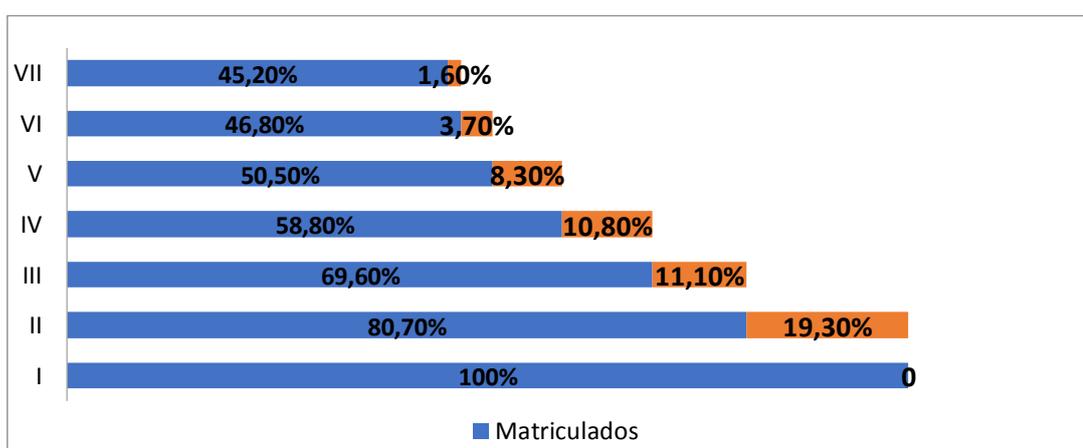


Figura 7. Tendencias de matriculados y estudiantes retirados, por ciclo. Promoción de ingreso 2015-1

Fuente: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

El impacto financiero según el estudio en mención es considerablemente alto. Tomando como referencia la promoción 2013-I, entre el primer y sexto ciclo, el mayor índice de retiro se puede observar en los primeros ciclos de carreras, debiendo resaltar que el monto dejado de percibir por el número de estudiantes de primer ciclo que no se matricularon en el II ciclo, son S/.9'083,360 incluido los créditos faltantes, y S/.932,800 por matrícula, cifra que desciende en los ciclos subsiguientes (ver Tabla 22).

Tabla 19. Impacto Financiero de deserción, Promoción 2013-I

Ciclo de Deserción	Deserción General	Créditos faltantes	Monto dejado de percibir		
			Por créditos	Por matrícula	Total (S/.)
II	220	176	8'150,560	932,800	9,083,360
III	34	154	1'102,178	126,140	1,228,318
IV	14	132	389,004	44,520	433,524
V	8	110	185,240	21,200	206,440
VI	8	88	148,192	16,960	165,152
Total					11,116,794

Fuente: Instituto para la Calidad Empresarial, año 2016

Podemos reafirmar que los primeros dos ciclos de carrera presentan un mayor índice de retiros, especialmente los estudiantes matriculados en el primer ciclo.

En consecuencia, teniendo en cuenta que el costo de la matrícula es de S/. 530.00 y la mensualidad promedio es de cinco cuotas de S/. 1,150.00 (cálculo a monto fijo anual) podemos afirmar que el ingreso percibido por los alumnos matriculados en el primer ciclo es de S/. 4'829,320, considerando que se registró 769 ingresantes en el 2015-I. Por lo tanto, el ingreso dejado de percibir de la promoción 2015-I, por los estudiantes que no se matricularon en el segundo ciclo es de S/. 935,720 y al término del séptimo ciclo, es de S/. 2'154,040, equivalente al 44.6% menos, de lo que se percibiría si el índice de deserción fuera 0.

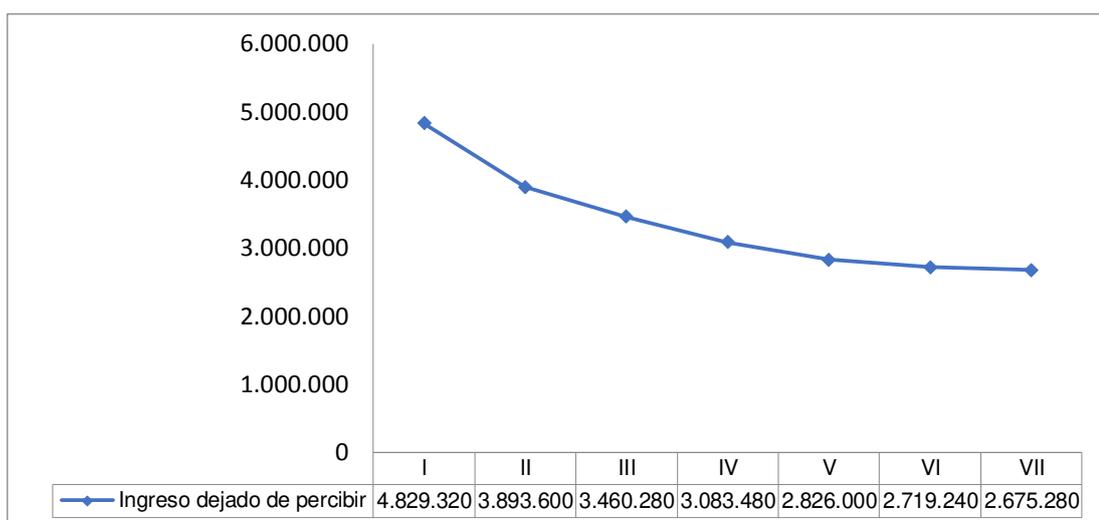


Figura 8. Ingreso dejado de percibir por ciclo (Soles)

Fuente: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos - USMP.

El total de 769 estudiantes matriculados en el primer ciclo estarían distribuidos en 19 aulas, considerando que, en promedio, son ubicados en salones de 40 cada uno. Por lo tanto, el ingreso dejado de percibir de la promoción 2015-I, por los 149 estudiantes que no se matricularon en el segundo ciclo es del S/. 935,720

- **Costo-beneficio del Modelo de acción institucional de estudiantes universitarios de primer ciclo de las universidades peruanas**

El presente programa apoya estratégicamente la retención de estudiantes en cada primer ciclo, lo cual genera el incremento de los ingresos de la universidad. La comparación entre la inversión en el programa y los resultados en los ingresos permite conocer el impacto rentable que el Modelo ofrece a la Facultad.

En cuanto a la inversión, ésta asciende a S/. 106,376.58 según el presupuesto anual del Programa de Tutores y Guías.

Haciendo el diagnóstico de la FCARRHH y tomando como referencia, los resultados del periodo 2015-I incluidos en el presente trabajo de investigación, se calculó el costo beneficio del modelo de retención propuesto. En consecuencia, teniendo en cuenta que la temporalidad del modelo es anual,

el monto que la universidad deja de percibir al año, por la inacción de estrategias institucionales de retención de estudiantes de primer ciclo es de: S/. 1'871,440, resultado obtenido de los 298 universitarios que no se matricularon en el segundo ciclo (149 por periodo), y los S/. 6,280 que significa cada alumno matriculado, considerando S/. 530 de matrícula y un monto fijo mensual de S/. 1,150

Tomando en consideración los cálculos de la Tabla 23, los costos del modelo de acción institucional de retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, al año, sólo representa el 5.6% de la inversión. Tomando en cuenta los escenarios optimista, conservador y pesimista, invertir en el modelo de retención propuesto en la presente investigación es altamente rentable, porque aún en el escenario pesimista, el retorno es de 1.8 promedio por cada sol invertido, incrementándose aproximadamente S/. 0.8 por año.

Tabla 20. Simulación del retorno de inversión, basados en la deserción del periodo 2015-I

Inversión anual: S/.	Inacción anual: S/.	Escenarios					
		Optimista		Conservador		Pesimista	
		Alumnos retenidos	Monto percibido	Alumnos retenidos	Monto percibido	Alumnos retenidos	Monto percibido
106,376.58	1'871,440	20% (60 alumnos)	S/. 376,800	14% (42 alumnos)	S/. 263,760	10% (30 alumnos)	S/. 188,400
Ratio: Por cada sol invertido, recupero							
		S/. 3.5		S/.2.4		S/.1.8	

Nota: Condiciones del cálculo: 1. Inversión anual por implementación del modelo: **S/.106,376.58**; 2. Número promedio de estudiantes del primer ciclo que no se matricularon en el segundo ciclo: **298** (a 149 por periodo); 3. Monto total que cada estudiante paga por ciclo: **S/. 6,280**, considerando 530 de matrícula y un monto fijo mensual de S/. 1,150; 4. Monto dejado de percibir al año: **S/. 1'871,440**

Para determinar qué tan eficiente ha sido el modelo de acción institucional propuesto, se plantea desarrollar un diseño preexperimental, donde la base son los datos históricos de deserción de estudiantes de primer ciclo de la Facultad, en un periodo donde no hubo programas de retención aplicados. Se aplica el programa de retención durante un año y, al final del mismo, se comparan los resultados de deserción de estudiantes de primer ciclo de ambos panoramas.

4.3. Discusión de resultados

La validez de la presente investigación ha sido rigurosa y contempla el análisis de 15 estudios indizados en Scopus, disponibles en Google Académico, EbscoHost y Proquest correspondientes a países de Latinoamérica (Colombia, Chile, Perú), América del Norte (Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico), Europa (España) y Oceanía (Australia), que sustenta la viabilidad del modelo propuesto. Asimismo, se llevó a cabo una encuesta para determinar la intención de retiro y los factores de intención de retiro de los estudiantes de primer ciclo, cuyos resultados obtenidos son válidos y confiables, por cuanto cumplen con los tipos de validez, requeridos por toda investigación científica. Los indicadores de fiabilidad y validez (cargas factoriales, la varianza extraída media – AVE y el criterio de Fornell Lacker), respalda la consistencia interna y validez de constructo de las variables. Se ha seguido con los protocolos de aplicación y análisis de resultados. Los datos del estudio provienen de una muestra altamente representativa de estudiantes de primer ciclo de dos Facultades pertenecientes a la Universidad en estudio.

Revisión sistemática

De acuerdo al metaanálisis efectuado, en países como Australia, Estados Unidos, Canadá, Colombia y Puerto Rico, se aplican programas y estrategias eficientes de retención de estudiantes universitarios porque comprenden la consecuencia de la inactividad frente a la deserción, por lo que llevan cabo acciones institucionales para abordar esta problemática (Muckert, 2002, Bishop, 2007, Pineda & Pedraza, 2009, 2011; Young-Jones et al. 2012; Maher & Macallister, 2013; Hanover Research, 2014, Ferrer, 2015). Por otro lado, la revisión sistemática señala que en los países de Reino Unido, Canadá, Chile, Perú, Australia y Estados Unidos dejan en evidencia que los estudios científicos presentan propuestas de estrategias y programas para retener a los estudiantes de primer ciclo, pero no contemplan su rentabilidad ni aseguran su sostenibilidad en el tiempo (Rickinson & Rutherford, 1995; Parker et al., 2006; Davidson, Beck & Milligan, 2009, Hughes, Baker, Wyatt, de Silva & Jacobs, 2013, Araya-Castillo, et al. 2016; Henriquez & Escobar, 2016, Tafur 2012). En base a las limitaciones

encontradas en la literatura, se ha propuesto el modelo de retención de la presente investigación que se propone dado que éste presenta los pasos a seguir para lograr su desarrollo: diagnóstico de la deserción, aplicación de programas de retención y rentabilidad.

Los estudios han evidenciado que la frecuencia en la incidencia de abandono estudiantil es más alta en el primer año de estudios, especialmente en el primer ciclo (Tinto, 1975; García de Fanelli, 2014; Osorio & Castillo-Caicedo, 2012; Donoso & Schiefelbein, 2007; Berge & Huang, 2004), lo cual ha sido comprobado con el diagnóstico efectuado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP, cuyos resultados, reflejan una mayor tasa de deserción en la población del primer ciclo de estudios, correspondiente al 19.3%. Como producto de esta situación, el impacto en la economía de las instituciones de educación superior en general, alcanza cifras bastante altas que en países como Estados Unidos y Canadá se traduce en millones de dólares. (Hughes, K., Baker, A., Wyatt, D., deSilva, K., & Jacobs, H., 2013; Raisman, 2013). En Chile, la deserción de estudiantes ingresantes llega a alcanzar el 26.4% de deserción (Himmel, 2002). Sólo en un año, la Facultad en estudio, por la promoción del periodo 2015-1, dejó de percibir S/.1'871,440, dado que 298 estudiantes, no se matricularon en su segundo ciclo. Si lo extrapolamos a otras promociones, la cifra va en aumento.

Intención de retiro de estudiantes de primer ciclo

Según los resultados obtenidos, se ha encontrado que el 12.3% de estudiantes del primer ciclo del periodo 2018-II, manifiestan intención de retiro, resaltando que el 10.2% señala que ha pensado en interrumpir su educación por motivos de trabajo, económicos u otros. Estudios señalan que el mayor factor de deserción es el económico (Osorio, Bolancé & Castillo-Caicedo, 2012, Himmel 2002) y académico (Feixas, Muñoz, Gairín, Rodríguez-Gómez & Navarro, 2015). Esta disparidad se debe principalmente al contexto país.

Factores de deserción

En esta investigación se ha encontrado principalmente que el 30.8% de los estudiantes encuestados manifiestan limitaciones financieras, seguido de un 29.8% que indican sentirse angustiados por la carga académica de la universidad y el estrés que les causa organizar sus actividades para lograr un buen rendimiento académico.

De igual forma, estudios internacionales señalan que el mayor factor de deserción es el económico (Osorio, Bolancé & Castillo-Caicedo, 2012; Himmel, 2002) y el académico (Feixan, Muñoz, Gairín, Rodríguez y Navarro, 2015), mientras que estudios nacionales indican que es causada por la falta de una buena orientación vocacional y por motivos económicos (Insan Consultores, citado en Sánchez, 2017; Educación al futuro, 2017; Vicerrectorado Académico PUCP, 2017; Agencia Peruana de Noticias, 2017). Esta disparidad se debe principalmente al contexto país.

Nivel y factores de deserción en universidades privadas de América Latina

Se ha encontrado que el 90% de los encuestados de 10 universidades de América Latina señalan que la deserción es un problema que presentan sus instituciones. Los hallazgos evidencian que el promedio del nivel de deserción es del 17.3%. Este valor es inferior a los reportados por estudios previos que muestran que, en América Latina, el 57% deserta del sistema educativo universitario o se demora más tiempo para graduarse. Esta diferencia se debe a que, por la complejidad que representa obtener la medición de este estimado, no constituye una proporción exacta de la deserción, pero sí, un aproximado. (Educación Superior en América Latina y el Caribe – IESALC, de la UNESCO 2006).

Se ha encontrado que el mayor índice de deserción se registra en los estudiantes de primer y segundo semestre (77.8% equivalente a 7 instituciones). Este hallazgo se corrobora con estudios previos, donde han evidenciado que la frecuencia en la incidencia de abandono estudiantil es más alta en el primer año

de la universidad, especialmente durante los primeros meses de estudio (Tinto, 1975; García de Fanelli, 2014; Osorio & Castillo-Caicedo, 2012; Donoso & Schiefelbein, 2007)

Por otro lado, de acuerdo con los resultados obtenidos, el 100% de las universidades en estudio afirman conocer los factores de deserción de sus estudiantes, siendo éstos los siguientes: Limitaciones Financieras, sobre Cargas Académicas, deficiencia Académica, conflicto vocacional, problemas personales, integración social, insatisfacción con el servicio brindado por la universidad, Situación laboral - Viaje no previsto. Se resalta que las universidades de América Latina encuestadas señalan que los principales factores de deserción son por limitaciones financieras y problemas personales (90%), seguidos por deficiencia académica (60%) y conflicto vocacional (40%). Tan solo el 10% desertan por insatisfacción con el servicio brindado por la universidad. De igual forma, estos resultados se corroboran con estudios internacionales que afirman que los factores de deserción son de orden académico, institucional, personal, sociodemográfico, económico, y, está determinado por el grado de adaptación entre el estudiante y la institución y el nivel de integración existente entre las experiencia académicas y sociales. (Tinto, 2006; Pineda Báez y Pedraza Ortiz, 2011), debiendo resaltar que el mayor factor de deserción es el económico (Osorio, Bolancé & Castillo-Caicedo, 2012, Himmel 2002) y académico (Feixas, Muñoz, Gairín, Rodríguez-Gómez & Navarro, 2015).

Acciones de retención estudiantil en universidades *privadas de América Latina*

El 90% de las universidades latinoamericanas encuestadas, señalan que desarrollan acciones de retención de sus estudiantes, especialmente dirigidos a los pertenecientes a primer y segundo semestre. Estas acciones se centran principalmente en el de desarrollo de: Cursos y Talleres para estudiantes con dificultad académica y, Asistencia psicológica, académica y personal, seguidos

por Programas de Tutoría y, Evaluaciones y Estrategias. De igual manera, estudios desarrollados en Perú como en países extranjeros (Muckert 2002; Tafur, 2012), evidencian que llevan a cabo Programa de Tutoría, siendo considerado como altamente confiable. Por otro lado, desarrollan acciones como programas de guías, consejería, apoyo financiero desde el primer día de su ingreso, así como, actividades de enseñanza y aprendizaje, diseño del currículo para el primer año, revisión de horarios de clases, seguimiento de las actividades de aprendizaje, encuesta actividades de aprendizaje, motivación y carga de trabajo del alumno, control de asistencia a conferencias, tutoriales y otras sesiones programadas, asesoramiento y bienvenida del personal de la escuela superior / universidad, puntuaciones que miden la calidad del asesoramiento académico, el esquema de Mentor de pares, servicios de apoyo estudiantil, asesoramiento de parte del personal académico, accesibilidad vial al campus universitario (Pineda Báez y Pedraza Ortiz 2011; Bishop, 2007).

A diferencia de estos estudios, el 50% de las universidades de América Latina señalan que han medido la disminución de los niveles de deserción, pero aún hay una deficiencia dado que no se ha medido el retorno de inversión.

Aplicación del Modelo

Para la aplicación del modelo de retención objeto del presente estudio, se presenta tres pasos elementales: diagnóstico de la deserción, aplicación de los programas de retención y rentabilidad del modelo. Si bien es cierto, el metaanálisis presenta estudios donde se presenta la aplicación de programas de retención, la diferencia sustancial con el modelo que se propone es que no cuentan con información detallada y estructurada que permita conocer los pasos para ejecutarlos y, no demuestran la rentabilidad en términos monetarios.

Rentabilidad del Modelo de Retención

En cuanto a la rentabilidad del modelo de retención de estudiantes universitarios de primer ciclo, de toda la pérdida que genera la deserción, la inversión sólo representa el 5.6%, y de acuerdo con un escenario conservador, por cada sol que se invierte, se recupera 2.4 soles. En Australia, se ha logrado disminuir las

tasas de deserción entre 5% y 8% (Maher & Macallister, 2013). Otros estudios, analizados, no presentan la rentabilidad de sus acciones institucionales que permitan comparar el resultado de la presente investigación.

Limitaciones

Las limitaciones del presente estudio están referidas a la retención de los estudiantes del segundo ciclo. La investigación concuerda que el mayor índice de deserción se presenta en el primer ciclo, es decir los seis primeros meses, sin embargo, la revisión sistemática señala que el abandono estudiantil también se presenta durante el primer año de estudio (Tinto, 1975; García de Fanelli, 2014; Osorio & Castillo-Caicedo, 2012; Donoso & Schiefelbein, 2007; Berge & Huang, 2004), por lo que sería importante desarrollar acciones de retención dirigidas a estudiantes del segundo ciclo, teniendo en cuenta sus características propias, que no son las mismas que la de los ingresantes, ya que cuentan con la experiencia adquirida en su ciclo uno, y cuentan con un mayor soporte emocional, social y académico.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La revisión sistemática evidencia que los programas exitosos de retención universitaria logran la permanencia de los estudiantes, fortaleciendo su integración académica y social, con un sentido de compromiso con su entorno familiar, con su institución y la sociedad en general. Los estudios evidencian la aplicación de programas y estrategias de retención, pero las universidades no han medido su efectividad y rentabilidad de sus acciones institucionales.
2. Se ha propuesto un modelo de acción institucional para la retención de estudiantes de primer ciclo cuya aplicación consta de tres pasos: diagnóstico de la deserción, aplicación de los programas de guías y tutores, y determinación de la rentabilidad.
3. A partir del diagnóstico de la deserción, primer paso del Modelo, se determina las pérdidas económicas que genera y se identifican los factores de intención de retiro de los estudiantes de primer ciclo, quienes registran la mayor tasa de deserción en las universidades.
4. El 90% de universidades de América Latina estudiadas, presentan problemas de deserción y reportan que su nivel de deserción en promedio es del 17.3%. Asimismo, los principales factores de deserción son las limitaciones financieras y los problemas personales, seguidos de deficiencia académica y conflicto vocacional. Las acciones de retención que abordan esta problemática se centran en el desarrollo de Cursos y Talleres para estudiantes con dificultad académica (88.9%), asistencia psicológica, académica y personal (77.8%), seguidos por Programa Tutelar y, Evaluaciones y Estrategias (55,6%).

5. La aplicación del programa de Tutores y Guías es el segundo paso del modelo de retención. Ambos gestores cumplen su rol según los lineamientos y políticas de establecidas, lo que hace posible la efectividad del Modelo, a través de sus intervenciones.
6. La aplicación del Modelo de retención propuesto es rentable y al año, sólo representa el 5.6% de la inversión. Por lo tanto, se concluye que la hipótesis general es verdadera porque el modelo es eficiente y rentable.

Recomendaciones

1. Para las universidades peruanas del sector privado, se recomienda aplicar el modelo de retención propuesto porque se ha evidenciado que la deserción genera importantes pérdidas económicas a las instituciones de educación superior. Asimismo, se recomienda promover alianzas con universidades de otros países para la aplicación del Modelo y validación en otras realidades.
2. Para la academia, desarrollar acciones de retención dirigidas a estudiantes del segundo ciclo, por ser una limitación del estudio presentado, teniendo en cuenta las características propias de esta población estudiantil, que no son las mismas que la de los ingresantes, ya que cuentan con la experiencia adquirida en su ciclo uno, y cuentan con un mayor soporte emocional, social y académico.
3. Para el gobierno, impulsar la aplicación de modelos de retención de estudiantes universitarios, en cumplimiento de la Ley, a fin de minimizar los efectos sociales que esta situación genera, usando como mecanismo las condiciones básicas de calidad que supervisa SUNEDU.

REFERENCIAS

- América Latina y el Caribe. Revisión Regional 2015 de la Educación para Todos (2014). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Andina Agencia Peruana de Noticias (2017). Educación universitaria: hay 30 % de deserción por falta de orientación y de recursos. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=670189>
- Araya-Castillo, L., Escobar-Farfán, M., Bertoló Moyano, E., & Barrientos Oradini, N. (2016). Propuesta de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en Chile. *Pensamiento & Gestión*, (41), 91-115.
- Barrero, F. (2015). Investigación en deserción estudiantil universitaria: educación, cultura y significados. *Revista Educación y desarrollo social*, 9(2), 86-101.
- Berge, Z., & Huang, P. (2004). 13: 5 A Model for Sustainable Student Retention: A Holistic Perspective on the Student Dropout Problem with Special Attention to e-Learning. *DEOSNEWS [Online] Available: www.researchgate.net/profile/Zane_Berge/publication/237429805*.
- Cabrera, A. F., Nora, A., & Castaneda, M. B. (1993). College persistence: Structural equations modeling test of an integrated model of student retention. *The journal of higher education*, 64(2), 123-139.
- Calderon, M., Espinel, E, Garzón P. & Pastor, C. (2017). Impacto social de la deserción estudiantil en la Facultad de Ciencias Químicas en primer semestre de la Universidad Central del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 2(8), 65-89.
- Castañeda, R. (2013). Factores asociados a la deserción de estudiantes universitarios. (Tesis doctoral). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 122 pp.
- Davidson, W. B., Beck, H. P., & Milligan, M. (2009). The College Persistence Questionnaire: Development and validation of an instrument that predicts student attrition. *Journal of College Student Development*, 50(4), 373-390.

- Díaz Peralta, C. (2008). Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 34(2), 65-86.
- Donoso, S., & Schiefelbein, E. (2007). Análisis de los modelos explicativos de retención de estudiantes en la universidad: una visión desde la desigualdad social. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 33(1), 7-27.
- Educación al futuro (2017). Recuperado de <https://educacionalfuturo.com/noticias/alta-desercion-universitaria-por-falta-de-buena-orientacion-vocacional/>
- Fiegehen, L. (2005). Repitencia y deserción universitaria en América Latina. Presentado en el Seminario de Educación Superior de América Latina y el Caribe. Capítulo, 11.
- Feixas, M., Muñoz, J. L., Gairín, J., Rodríguez-Gómez, D., & Navarro, M. (2015). Hacia la comprensión del abandono universitario en Catalunya y en la Universitat Autònoma de Barcelona. *Estudios sobre Educación*, 28.
- Fernández de Morgado, N. (2012). Retención y persistencia estudiantil en instituciones de educación superior: Una aproximación interdisciplinaria al concepto. *Paradigma*, 33(2), 063-088.
- Fernández Lamarra, N. (2005). Una nueva agenda para la educación del futuro. *Revista Alternativas*, (36).
- Ferrer-Rodríguez, J. M. (2015). *La retención estudiantil en las instituciones educativas postsecundarias universitarias que ofrecen como máximo el grado asociado* (Doctoral dissertation, University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico)).
- García de Fanelli, A. (2014). Rendimiento académico y abandono universitario: Modelos, resultados y alcances de la producción académica en la Argentina. *Revista Argentina de Educación Superior*, (8), 9-38.
- Henríquez, C., & Escobar, R. (2016). Construcción de un modelo de alerta temprana para la detección de estudiantes en riesgo de deserción de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. *Revista mexicana de investigación educativa*, 21(71), 1221-1248.
- Himmel, E. (2002). Modelos de análisis de la deserción estudiantil en la educación superior. *Revista calidad de la educación*, 17, 91-108.

- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. (2nd ed.) Prentice Hall.
- Macías, S. (2013) Impacto económico de la deserción estudiantil en los estados financieros del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial. (Tesis). Universidad Estatal de Milagro. 112 pp.
- Osorio, A. M., Bolancé, C., & Castillo-Caicedo, M. (2012). Deserción y graduación estudiantil universitaria: una aplicación de los modelos de supervivencia. *Revista iberoamericana de educación superior*, 3(6), 31-57.
- Paramo, G. J., & Maya, C. A. C. (2012). Deserción estudiantil universitaria. Conceptualización. *Revista Universidad EAFIT*, 35(114), 65-78.
- Parker, J. D., Hogan, M. J., Eastabrook, J. M., Oke, A., & Wood, L. M. (2006). Emotional intelligence and student retention: Predicting the successful transition from high school to university. *Personality and Individual Differences*, 41(7), 1329-1336.
- Pineda Báez, C., & Pedraza Ortiz, A. (2009). Programas exitosos de retención estudiantil universitaria: las vivencias de los estudiantes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (28).
- Pineda-Báez, C., Pedraza-Ortiz, A., & Moreno, I. D. (2011). Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente. *Educación y educadores*, 14(1).
- Pineda-Báez, C., Pedraza-Ortiz, A., (2011). *Persistencia y graduación: hacia un modelo de retención estudiantil para instituciones de educación superior*. Universidad de La Sabana.
- Ramírez, M. (2017). Factores individuales y de contexto que inciden en la deserción universitaria de los estudiantes del Programa Beca 18. (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo. Lima. 129 pp.
- Rickinson, B., & Rutherford, D. (1995). Increasing undergraduate student retention rates. *British Journal of Guidance & Counselling*, 23(2), 161-172.
- Rodríguez, J & Montoro (2013) L. La educación superior en el Perú: situación actual y perspectivas. Lima: Cartolán Editora y Comercializadora E.I.R.L

- Sánchez, A. (2017). Modelo Estadístico para determinar la deserción estudiantil de las escuelas profesionales de La Una-Puno (Tesis). Universidad Nacional Del Altiplano – Puno. Puno. 111 pp.
- Schertzer, C. B., & Schertzer, S. M. (2004). Student satisfaction and retention: A conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 14(1), 79-91.
- SUNEDU (2018) Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>
- SUNEDU. (2018a). Estudiantes matriculados en el programa de ciencias administrativas y comerciales. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>
- SUNEDU /2018b). Licenciamento de universidades – 2018. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>
- Tafur Fuentes, R. (2012). Los sistemas de acceso, normativas de permanencia y estrategias de tutoría y retención de estudiantes de educación superior: Informe Nacional Perú: Proyecto ACCEDES [en línea].
- Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of educational research*, 45(1), 89-125.
- Tinto, V. (1988). Stages of student departure: Reflections on the longitudinal character of student leaving. *The journal of higher education*, 59(4), 438-455.
- Tinto, V. (2006). Research and practice of student retention: What next?. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 8(1), 1-19.
- Torres, L. (2012). Retención estudiantil en la educación superior: revisión de la literatura y elementos de un modelo para el contexto colombiano. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Vicerrectorado académico PUCP (2017). Cuando lo que se sabe nos dice cuánto no se sabe. Recuperado de <http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/noticias/cuando-lo-que-se-sabe-nos-dice-cuanto-no-se-sabe/>
- Wild, L., & Ebbers, L. (2002). Rethinking student retention in community colleges. *Community College Journal of Research and Practice*, 26(6), 503-519.

- Young-Jones, A. D., Burt, T. D., Dixon, S., & Hawthorne, M. J. (2012). Academic advising: does it really impact student success?. *Quality Assurance in Education*, 21(1), 7-19.
- Zepke, N., & Leach, L. (2005). Integration and adaptation: Approaches to the student retention and achievement puzzle. *Active Learning in higher education*, 6(1), 46-59.
- Matheu, A., Ruff, C., Ruiz, M., Benites, L., & Morong, G. (2018). Prediction model of first-year student desertion at Universidad Bernardo O´ Higgins (UBO). *Educación e Pesquisa*, 44.
- Lindheimer III, J. B. (2011). The College Persistence Questionnaire: Developing scales to assess student retention and institutional effectiveness. Unpublished master's thesis. Appalachian State University, Boone, NC.
- Naylor, R., Baik, C., & Arkoudis, S. (2018). Identifying attrition risk based on the first year experience. *Higher Education Research & Development*, 37(2), 328-342.
- Maher, M., & Macallister, H. (2013). Retention and attrition of students in higher education: Challenges in modern times to what works. *Higher Education Studies*, 3(2), 62.
- Bishop, G. (2007). Improving the retention of first year students. (Tesis Maestría). Universidad de Western Sydney. Australia. 263 pp.
- Hanover Research, Academic Administration Practice (2014). Strategies for improving student retention
- Hughes, K., Baker, A., Wyatt, D., deSilva, K., & Jacobs, H. (2013). Victoria University Student Attrition Report: Comprehensive Analysis and Recommendations.
- Muckert, T. (2002). Investigating the student attrition process and the contribution of peer-mentoring interventions in an Australian first year university program. (Tesis doctoral) Griffith University. 411 pp.
- Raisman, N. (2013). The Cost of College Attrition at Four-Year Colleges & Universities-An Analysis of 1669 US Institutions. Policy Perspectives.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Universidad Nacional

CUESTIONARIO ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL

Estimado estudiante:

Estamos realizando una investigación para conocer el grado de persistencia universitaria de nuestros estudiantes de primer ciclo con el fin de actuar en consecuencia de manera oportuna para lograr su éxito académico.

Le recordamos que este cuestionario es anónimo y confidencial. De antemano agradecemos su colaboración.

Instrucciones

1. No escriba su nombre ni apellido.
2. Responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.
3. Si tiene alguna duda, por favor levante la mano y pregunte a la encuestadora en privado.
4. Al terminar de llenar la encuesta, entréguela a la encuestadora.

I. Información general

Por favor responda las siguientes preguntas y marque la alternativa adecuada a su caso.

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
1	¿A qué Facultad pertenece?	<input type="radio"/> Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos <input type="radio"/> Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras
2	¿Cuántos años tiene?	_____
3	Sexo	<input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino
4	Turno de estudio	<input type="radio"/> Mañana <input type="radio"/> Tarde <input type="radio"/> Noche
5	Colegio de procedencia	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
6	¿Con quién o quiénes vive?	<input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Hermanos <input type="radio"/> Pareja <input type="radio"/> Hijo(s) <input type="radio"/> Amigos <input type="radio"/> Otros (indicar con quién) _____
7	¿Cuál fue su puntaje en el examen de admisión?	_____
8	¿En qué distrito vive?	_____

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
9	¿Trabaja actualmente?	<input type="radio"/> Sí, Indicar: <input type="radio"/> Tiempo completo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tiempo parcial
10	¿Tiene pareja (enamorado, novio, esposo, conviviente) actualmente?	<input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí
11	¿Tiene hijas/os?	<input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí

II. Razones de intención de retiro desde la experiencia propia del estudiante

Desde que se inicia una carrera, los estudiantes atraviesan por diferentes situaciones que podrían conllevar a que tomen la decisión de abandonar la universidad, por diversos motivos.

Marque con una "X" la alternativa según sea su caso		Nada	Un 25%	Un 50%	Un 75%	Un 100%
12	¿Qué tan insatisfecho está con la carrera que elegiste?					
13	¿Cuán probable es que no culmine la carrera que eligió?					
14	¿Qué tan fácil es integrarte con sus compañeros de clase?					
15	¿En qué medida sus relaciones interpersonales con otros estudiantes tuvieron un impacto en su crecimiento personal, actitudes y valores?					
16	¿Qué tan fuerte es su sentido de conexión con otros profesores, estudiantes y personal de la Facultad?					
17	¿Con qué frecuencia faltas a clase por razones que no sean por enfermedad?					
18	¿Con qué frecuencia llegas tarde a clase, por razones que no sean por enfermedad, trabajo y/o lejanía?					
19	¿Con qué frecuencia entregas tareas después de la fecha de vencimiento?					
20	¿Con qué frecuencia se olvida de las responsabilidades importantes de su vida universitaria?					
21	¿Qué tan insatisfecho está con su rendimiento académico?					
22	¿Qué tan comprometido está con su aprendizaje?					
23	¿Con qué frecuencia ha tenido dificultades o discusiones con sus compañeros o compañeras por no cumplir con los trabajos asignados?					
24	¿Qué tan difícil es comprender gran parte del material de estudio?					
25	¿Qué tan difícil te resulta mantener la carga de trabajo de los cursos?					
26	¿Qué tan estresante te resulta administrar su estudio con otros compromisos?					
27	¿Qué tan angustiado te sientes por las exigencias académicas de la universidad?					
28	¿Qué tan fácil ha sido adaptarse al estilo de enseñanza en la universidad?					

III. Razones de intención de retiro a causa de factores externos

Desde que se inicia una carrera, los estudiantes atraviesan por diferentes situaciones que podrían conllevar a que tomen la decisión de abandonar la universidad, por motivos económicos, problemas personales o insatisfacción con el servicio de la universidad.

Marque con una "X" la alternativa según sea su caso		Nada	Un 25%	Un 50%	Un 75%	Un 100%
29	¿Qué tan difícil es para usted o su familia manejar el costo de la universidad?					
30	¿Qué tan difícil es para usted comprar libros, separatas, USB, entre otros materiales que necesita para los cursos?					
31	¿Qué tan probable es que sus padres o persona que pagan la pensión de la universidad se encuentren en crisis económica?					
32	¿En qué medida preocuparse por el dinero ha dificultado concentrarse en estudiar?					
33	¿Con qué frecuencia tiene problemas familiares?					
34	¿Con qué frecuencia cuenta con el apoyo emocional de su familia para continuar con sus estudios?					
35	¿Con qué frecuencia por su estudio universitario, otros aspectos de su vida se ven afectados?					
36	¿Con qué frecuencia tiene problemas de salud?					
37	¿Con qué frecuencia llegas tarde a clase, por motivos de trabajo y/o lejanía?					
38	¿Con qué frecuencia ha faltado a clase, por motivos de trabajo y/o lejanía?					
39	¿Qué tan satisfecho está con la calidad de la enseñanza que está recibiendo en la universidad?					
40	¿Qué tan satisfecho está con el ambiente de aprendizaje (comodidad en las aulas, limpieza, seguridad etc.)?					
41	¿En qué medida el personal docente es bueno para explicar su clase?					
42	¿En qué medida el personal docente brinda comentarios útiles sobre su progreso?					
43	¿Qué tanto considera que los cursos que está llevando contribuyen a su formación?					
44	¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida en las áreas administrativas de la universidad?					
45	¿Qué tanto la universidad se preocupa por su crecimiento académico?					
46	¿Cuán seguro estás de que esta es la universidad adecuada para ti?					

III. Intención de retiro por razones que significan una oportunidad de mejora

Desde que se inicia una carrera, los estudiantes atraviesan por diferentes situaciones que podrían conllevar a que tomen la decisión de abandonar la universidad por razones que implican una oportunidad de mejora o un cambio circunstancial para su vida.

Marque con una "X" la alternativa según sea su caso		Nada	Un 25%	Un 50%	Un 75%	Un 100%
47	¿Cuán probable es que te titules en la Universidad?					
48	¿Qué tan probable es que te inscribas aquí el próximo semestre?					
49	¿Qué tanto ha pensado interrumpir su educación en la Facultad, ya sea por la transferencia a otra universidad, trabajo, situación económica u otro motivo?					

Su contribución a este esfuerzo es muy apreciada. Gracias por completar esta encuesta. Por favor, entréguela debidamente llenada, a la encuestadora.

Anexo 2. Cuestionario Universidades de América Latina

ENCUESTA DIGIRIGA A REPRESENTANTES DE UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LATINOAMÉRICA

Estimados señores:

Estamos realizando un levantamiento de información sobre la deserción universitaria en Latinoamérica, que nos servirá como base para proponer un proyecto integral sobre este tema.

La información que nos brinde será utilizada solo para los propósitos de esta investigación y solo será trabajado de manera grupal.

De antemano, le agradecemos por su colaboración.

Por favor responda las siguientes preguntas y marque la alternativa adecuada a su caso.

I. Información general

N°	Preguntas	Respuesta
1	País	
2	Nombre de la Universidad	
3	Cargo del entrevistado	

II. Deserción universitaria y mecanismos de retención

Marque con una "X" la alternativa según sea su caso	
01	¿La deserción es un problema en su universidad? <input type="radio"/> Sí: _____ <input type="radio"/> No: _____
02	¿Cuál es el porcentaje de deserción en su universidad?: _____ Por favor mencione la forma de cálculo: _____
03	¿En qué ciclo hay mayor deserción? : _____

04	<p>¿Se conoce los motivos del porqué los estudiantes abandonan la universidad?</p> <p><input type="radio"/> Sí: _____ <input type="radio"/> No: _____</p> <p>Si su respuesta es NO pase a la 5</p>
04	<p>¿Cuáles son los motivos del porqué los estudiantes abandonan la universidad? (marcar el que considere)</p> <p><input type="radio"/> Limitaciones financieras: _____</p> <p><input type="radio"/> Sobre cargas académicas: _____</p> <p><input type="radio"/> Deficiencia académica: _____</p> <p><input type="radio"/> Conflicto vocacional: _____</p> <p><input type="radio"/> Problemas personales: _____</p> <p><input type="radio"/> Integración social: _____</p> <p><input type="radio"/> Insatisfacción con el servicio brindado por la universidad: _____</p> <p><input type="radio"/> Otros. Especificar: _____</p>
05	<p>¿Cuentan con Programas de Retención de estudiantes?</p> <p><input type="radio"/> Sí: _____ <input type="radio"/> No: _____</p> <p>Si su respuesta es No, fin de la encuesta</p> <p>5.1 ¿A qué ciclo (semestre o cuatrimestre) va dirigido el Programa de Deserción?</p> <p>_____</p> <p>5.2. ¿Qué acciones de retención que desarrollan?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5.3. ¿Sus programas de retención disminuyeron su tasa de deserción?</p> <p><input type="radio"/> Sí: _____</p> <p><input type="radio"/> No: _____</p> <p>Si es sí, ¿En qué medida?</p> <p>_____</p> <p>5.4. ¿Sus acciones de retención, se han basado en algún modelo teórico de retención universitaria?</p> <p><input type="radio"/> Sí: _____</p> <p><input type="radio"/> No: _____</p> <p>Si es Sí, por favor indique cuál : _____</p>

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Aplicación de los programas de guías y tutores

1. PROGRAMA DE GUÍAS

En síntesis, el Programa de Guías son “estudiantes atendidos por estudiantes”. De esta forma, el alumno ingresante cuenta con un Guía-estudiante, quien es un modelo cercano que le muestra que es posible superar la problemática del ingreso a la educación superior. Además, el guía se constituye en una figura exitosa al que puede seguir.

La literatura no presenta a universidad alguna en el que se haya implementado de manera sistemática, un programa de atención a la deserción llevada a cabo por alumnos. La mayoría de las instituciones que trabajan el tema de la deserción han implementado servicios de acompañamiento mediante tutores que, como personas mayores, apoyan a los alumnos ingresantes en la superación de sus dificultades.

Lineamientos generales:

- Los guías son un grupo de alumnos comprometidos con la institución y con vocación de servicio, que tienen el rol de desempeñarse como “hermanos mayores” de los alumnos del primer ciclo y los ayuda en su adecuada inserción a su nueva casa de estudios.
- El Programa de Guías promueve un conjunto de acciones para mantener informado, orientado, integrado y motivado a todos los alumnos del primer ciclo, así como brindar un soporte oportuno frente a las diferentes situaciones que se les presenten en su nuevo rol de estudiantes.
- El objetivo central del programa es ayudar a los alumnos nuevos en su proceso de adaptación y promover su adecuada permanencia en el siguiente ciclo de estudios. Para tal fin, se desarrollará un plan de trabajo mensual basado en objetivos.

Marco general

- El Programa de Guías está dirigido a atender a los alumnos ingresantes de las diferentes carreras y que cursan el primer ciclo.
- Todas las aulas del primer ciclo deben contar con un guía asignado, quien tendrá a su cargo al grupo de alumnos inscritos, durante todo el ciclo académico.
- El área de Bienestar Universitario deberá tener a su cargo la conducción del equipo de guías y deberá trabajar con ellos para alcanzar los objetivos del programa, así como contribuir en la formación de los miembros del equipo como líderes positivos e identificados con su institución.
- Debido al grado de interacción con los alumnos, este sistema apoyará en la identificación de alumnos con dificultades académicas, económicas, personales, laborales o de insatisfacción, para brindarles el soporte u orientación necesaria, reportando los casos al área de Bienestar Universitario.
- En este sentido, la labor de los guías contribuye a identificar a los estudiantes que son potenciales desertores.

Objetivos específicos

El Programa de Guías, se orienta al logro de los siguientes objetivos:

- Brindar un soporte grupal y personal a los alumnos ingresantes mientras cursan el primer ciclo de estudios, estar a disposición para resolver sus dudas e inquietudes.
- Identificar las dificultades académicas y no académicas que puedan estar teniendo los alumnos que el guía tiene a su cargo.
- Promover grupo de estudios con los alumnos que tiene dificultades académicas.
- Ofrecer consejo y ayudar a que los alumnos planteen alternativas de solución para resolver sus problemas.
- Motivar a los estudiantes a que mantengan un ritmo de estudios apropiado y a que mejoren continuamente su desempeño académico.

- Aproximarse a la exploración de las principales variables que provocan la deserción y sobre esa base, intervenir y promover la permanencia de los alumnos en la institución.
- Motivar y generar integración del aula.
- Mantener informados a los alumnos del primer ciclo de las actividades organizadas por la institución y promover la participación en las mismas.
- Transmitir la información relacionada a procesos, procedimientos y servicios de la institución.
- Orientar a los alumnos para que acudan a servicios de atención especializada cuando su problemática personal lo demande.
- Retroalimentar al área responsable, las dificultades o mejoras posibles, identificadas en el proceso monitorial.

Sobre el perfil del guía

Un guía se puede describir como un alumno de buen desempeño académico, sociable, con vocación de servicio, identificado con la institución, líder, responsable, empático, motivador, positivo y de gran aceptación entre los alumnos. Se trata de un alumno con fortalezas tanto en el ámbito académico, como en las áreas personal y social.

Sobre la selección del Guía

- El guía es seleccionado entre los alumnos del II al X ciclo, de acuerdo con el “perfil del Guía”. Para dicho efecto, el postulante a Guía debe presentar una ficha de postulación para la programación de su entrevista. **(ver anexo 4)**
- Debe pasar por una entrevista en donde se explora las competencias requeridas por el programa, así como sus motivaciones e intereses para ser guía. Para esta tarea se emplea una guía de entrevista **(ver anexo 5)**
- A cada Guía se le asigna una sola aula. En casos muy excepcionales, un guía puede tener asignadas dos aulas.

Sobre las responsabilidades del Guía

- Mantenerse informado y actualizado de los procesos y actividades de la institución.
- Mantener una comunicación constante con los alumnos y tener presencia a lo largo del semestre. El contacto puede ser presencial, telefónico, Facebook, whatsapp, email, etc. Por lo menos debe haber una interacción presencial cada semana.
- Entregar el Informe Mensual en la fecha señalada por el programa, según formato (**ver anexo 6**)
- Asistir a las reuniones mensuales de trabajo y a las capacitaciones programadas.
- Reportar al área de Bienestar Universitario cualquier problema que pueda afectar su asistencia o desempeño, así como coordinar avances o dificultades del programa en general.

Sobre las instancias de coordinación

- Representante de aula (delegado). - Los guías pueden apoyarse en los delegados de aula como aliados estratégicos para identificar casos de alumnos con necesidad de atención o problemas suscitados en el aula.
- Tutores de aula. - Los guías buscarán apoyarse en el Tutor del aula o en el equipo de Tutores, como aliados estratégicos para conocer mejor los casos o dificultades de sus alumnos, obtener información y reorientar sus estrategias.

Sobre las fuentes de información

El equipo de guías tiene acceso a la siguiente información:

- Reportes de los alumnos que no están asistiendo regularmente a clases, presentan bajas calificaciones y/o tengan problemas de morosidad en los pagos.
- Programación de las actividades dirigidas a alumnos.
- Información de procesos, procedimientos y servicios de la institución.

Sobre los instrumentos de trabajo

Los guías deberán contar con los siguientes materiales y formatos al inicio de su labor:

- Manual del Guía (**ver anexo 7**)
- Aula asignada, según formato (**ver anexo 8**)
- Horario de aula asignada.
- Objetivos del mes.
- Resumen de recomendaciones para trabajo con los estudiantes de primer ciclo (**ver anexo 9**)

Sobre la atención a los alumnos

- *Fase de Presentación en aula*

El Programa de Guías cuenta con una primera fase de presentación cuyo fin es que los alumnos identifiquen a su Guía a cargo del aula y viceversa, y se inicie el proceso de integración y comunicación activa. Para ello, los guías asistirán a la primera clase del Taller de Desarrollo Profesional dictado por el tutor y participarán de las dinámicas grupales que facilitarán el desarrollo de esta primera fase.

- *Fase de Atención Grupal*

Los guías deberán tener parte de las sesiones del Taller de Desarrollo Profesional para que, en coordinación con el Tutor, interactúen por un tiempo no muy prolongado con los alumnos y desarrollen sus funciones como guía.

Este es un espacio que además de haber sido destinado exclusivamente para las tutorías grupales, también es un espacio para los guías, para que trabajando en equipo con su Tutor logren explorar las dudas e inquietudes que puedan tener los alumnos a fin de orientarlos o canalizar los problemas con el área de Bienestar Universitario con la finalidad de ayudarlos a encontrar una solución.

- *Fase de Atención Individual*

Los guías identificarán a los alumnos en riesgo y tomarán contacto con ellos para orientarlos y apoyarlos en el problema académico y/o personal que los aqueje. Para ello, el equipo de guías contará con información respecto a cuáles serán los canales de derivación más adecuados. El equipo de guías contará con el apoyo permanente del área de Bienestar Universitario quienes los asesorarán y guiarán. Para esta fase deberán tener en cuenta las principales causas por las cuales se presenta la deserción:

Tabla 1. Catalogación de las principales causas de deserción

Motivo	Sub-motivo	Descripción
Económico	Insuficientes ingresos	Cuando el ingreso del alumno o de la familia no alcanza para pagar la pensión de la universidad. Este motivo implica no haber evaluado bien el pago de los estudios o un cambio permanente en el nivel de ingresos (problema de largo plazo).
	Pérdida del trabajo	Cuando el responsable del pago de la pensión (alumno, padre de familia o tutor) pierde el empleo o su fuente de ingresos y por esto ya no puede seguir pagando la pensión (problema temporal)
	Crisis económica	Cuando surge un problema o eventualidad que altera la situación económica del alumno o la familia. Ejemplo: un familiar con cáncer que incrementa el gasto familiar (problema temporal)
Laboral	Cruce de horarios	Cuando el horario de trabajo se cruza con el horario de clases (ambos ocupan un mismo espacio en forma parcial o total). Por lo tanto, el alumno se ve obligado a faltar a clases. Ejemplo: alumno inscrito en el turno mañana y su horario de trabajo es de 10 am. A 7 pm.
	Trabajo con horarios rotativos	Cuando el horario de trabajo del alumno varía en forma periódica. Por lo tanto, no puede asistir regularmente en ningún turno.
	Viajes fuera de la ciudad	Cuando el alumno es destacado en forma temporal o permanente a trabajar fuera de Lima.
	Trabajo independiente / negocio propio	Cuando el alumno a causa de tener un negocio propio a realizar trabajos independientes, no se da el tiempo para estudiar en un horario estable.
	Exigencia laboral	Cuando el alumno es dependiente y debe quedarse constantemente fuera del horario de trabajo o el trabajo abarca casi todo el tiempo disponible del alumno, dejándole sin tiempo para poder estudiar.
	Nuevo empleo	Cuando el alumno consigue un empleo nuevo y prefiere dejar de estudiar.

Motivo	Sub-motivo	Descripción
Personal	Compromisos / Problemas familiares	Cuando el alumno decida dejar de estudiar por problemas relacionados a su entorno familiar.
Salud	Enfermedad del alumno / accidente	Cuando el alumno debe suspender sus estudios a causa de una enfermedad, tratamiento médico o accidente.
Preferencia universitaria / otra carrera	Conflicto vocacional	Cuando el alumno se da cuenta de que su vocación es estudiar una carrera diferente a la elegida o no sabe qué estudiar.
	Otros estudios	Cuando el alumno estudia otra carrera o curso en paralelo. No puede con ambas cosas y decide dejar de estudiar en la universidad.
Académico	Demasiada exigencia académica	Cuando el alumno deja de estudiar porque le parece muy fuerte la carga académica de la universidad: grado de dificultad de los cursos, cantidad de tareas, etc. (esta opción no implica que el alumno tenga un bajo rendimiento académico).
	Insatisfacción con los cursos	Cuando el alumno decide retirarse de la universidad porque los cursos no satisfacen sus expectativas.
	Insatisfacción con los facilitadores	Cuando el alumno decide retirarse porque los facilitadores no satisfacen sus expectativas, a causa de un problema con un facilitador.
Institucional	Bajo rendimiento / bajas notas	Cuando el alumno decide retirarse a causa de su bajo rendimiento o bajas notas en uno o varios cursos. El alumno se esfuerza, asiste, pero no obtiene un buen rendimiento.
	Insatisfacción con nuestros servicios	Cuando el alumno decide retirarse porque los servicios con los que cuenta la universidad no satisfacen sus expectativas.
	Insatisfacción con el trato recibido	Cuando el alumno decide retirarse a causa de un trato inadecuado por algún colaborador de la universidad

Fuente: Elaboración basada en registro de Instituto

Sobre las estrategias a emplear

Con el fin de sistematizar mejor la información recogida se han previsto los posibles motivos de consulta y cuáles serían las estrategias por emplear en cada una de ellas:

Tabla 2. Estrategias de atención

Factor intención de retiro	Motivo	Estrategia a emplear
Conflicto Vocacional	Insatisfacción con la carrera elegida.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación personal • Derivar a la oficina de asesoría psicológica
Insatisfacción con la universidad	Disconformidad con: la enseñanza, el ambiente de aprendizaje, con el personal docente, con las áreas de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación personal • Derivar a la oficina de Atención al Cliente
Integración social	Falta de integración con sus compañeros de clase. Falta de conexión con docentes, estudiantes y personal de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar dinámicas de integración en el aula. • Desarrollar actividades de integración fuera del aula (Guía) • Ejecutar recorridos por todas las áreas para conocer al personal y áreas de servicio (Guía)
Irresponsabilidad académica	Bajo rendimiento académico Falta de compromiso con su aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación personal y seguimiento • Organizar grupos de estudio (Guía) • Derivar a talleres de refuerzo de estudios generales. • Derivar al área psicología.
Limitaciones financieras	Recursos económicos insuficientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación personal • Derivar al área de bienestar universitario para posibilidad de beca, descuento y otros
Problemas personales	Dificultades en la familia, con el trabajo y/o salud. Tardanzas e inasistencias frecuentes. Problemas de conducta. Desmotivación.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación personal (Guía y Tutor) • Derivar al área de psicología.
Carga académica	Dificultad para: comprender el material de estudios, mantener la carga de trabajo de los cursos, administrar sus tiempos.	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendación personal en base a experiencia • Desarrollar grupos de estudios individualizados. • Derivar al área de psicología.

Sobre la capacitación del Guía

Los guías seleccionados deben pasar por un proceso de inducción y capacitación antes del inicio de sus funciones y asistir a las sesiones de capacitación adicionales que se programen en cada ciclo académico, las cuales deben estar orientadas a desarrollar sus capacidades y habilidades y/o brindarles mejores herramientas para desempeñar eficientemente su labor.

La formación de los Guías debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Formación en manejo de grupos
- Formación en técnicas de resolución de conflictos
- Formación en metodología y técnicas para el aprendizaje
- Formación en escucha activa y comunicación eficaz
- Formación en liderazgo
- Formación en procesos y normas de la universidad.

Para dicho fin, durante el periodo académico se programará uno o dos talleres exclusivos para Guías.

Sobre la evaluación y retroalimentación del Guía

El desempeño de los guías es evaluado de manera individual al término de cada periodo académico.

Esta evaluación es integral y comprende aspectos administrativos, vínculo con los alumnos según encuesta (**ver anexo 10**) y el nivel de retención alcanzado por el aula:

Tabla 3. Evaluación del Guía

Criterios	Descripción	Fuente	Peso
Encuesta	Puntaje de la encuesta aplicada a los alumnos del primer ciclo.	Encuesta aplicada a alumnos del primer ciclo.	50%
Asistencia a reuniones	Nivel de asistencia a las reuniones mensuales de trabajo.	Registro de asistencia a reuniones.	20%
Entrega de informe	Puntualidad en la entrega de los informes mensuales.	Registro de entrega de informes.	20%
Permanencia	% de permanencia del aula al término del periodo.	Indicador final de retiros – primer ciclo	10%
TOTAL			100%

La evaluación se registrará en el formato diseñado para tal fin (**ver anexo 11**). Posteriormente, cada guía es retroalimentado de acuerdo con los resultados de su evaluación, indicando sus fortalezas y oportunidades de mejora. Asimismo, estos espacios de retroalimentación personal permiten levantar información para mejorar el programa, pues los guías brindan sugerencias y aportes desde su experiencia.

El resultado de la evaluación que obtenga cada guía permitirá determinar su continuidad en el programa.

Sobre el reconocimiento del guía

Al término del periodo académico se hace un reconocimiento a la labor de todos los guías en una ceremonia y se premia a los dos mejores desempeños de acuerdo con los resultados de la evaluación integral.

Sobre los beneficios del guía

Mensualmente cada guía percibirá un beneficio económico del 50% de la tarifa asignada y, adicionalmente el 25% por presentación de informe en la fecha indicada, más 25% por asistencia a reuniones. Por consiguiente, si el guía cumple con sus funciones, recibirá el 100% de la tarifa asignada.

Asimismo, la labor de guía se convalida como horas de prácticas preprofesionales.

Finalmente, los guías recibirían talleres de capacitación en temas diversos que apuntan al desarrollo de capacidades y habilidades personales y profesionales.

Estrategias que refuerzan el Programa y optimizan su ejecución

Como estrategias de refuerzo, se requiere la implementación de:

- *Los Pares Mentoring*

A través de esta estrategia los guías nuevos y los que se están reincorporando al programa, cuentan con el apoyo y asesoría directa de guías antiguos llamados Pares Mentoring. De esta manera, a cada guía nuevo se le asigna un Par Mentoring quien tiene la labor de apoyarlo en su gestión durante todo el ciclo académico.

Ambos se comunicarán, por lo menos una vez por semana para conversar sobre las acciones, dificultades, dudas y aciertos que hayan tenido. Esta comunicación se podrá efectuar a través de medios virtuales, personalmente, vía telefónica, etc.

- *Los Co-líderes*

Un Co-líder es un guía con amplia experiencia que se encarga de apoyar al área de Bienestar Universitario, en el seguimiento a los guías de un turno, con la finalidad de garantizar la ejecución oportuna de las funciones y tareas asignadas, responder inquietudes y brindar apoyo.

Campaña de captación de Guías

Para captar estudiantes interesados en formar parte del equipo de Guías, la institución debe llevar a cabo una campaña de captación con el fin de motivar a los alumnos del II al X ciclo a ser Guías de la universidad.

Para dicho efecto, se recomienda la confección de piezas gráficas que permitan transmitir adecuadamente el mensaje e incentive su postulación indicando las cualidades básicas con las que debe contar el estudiante.

Ejemplo: “¿Te consideras proactivo, sociable, líder y tienes buenas notas?” Entonces distínguese formando parte del Equipo de Guías de la Universidad. Podrás potenciar tus fortalezas, desarrollar tus habilidades y capacitarte en temas que te permitirán mejorar tu perfil profesional”.

Las piezas gráficas deben captar la atención del alumno tanto visualmente como por el mensaje en sí, a fin de crearles interés en el programa de guías y animarlos a postular. Indicar, además, el lugar donde pueden obtener mayor información (persona de contacto, correo y lugar oficina).

Los interesados deberán pasar por la oficina de Bienestar Universitario para llenar un formulario de postulación que contiene perfil y datos del alumno, el cual permitirá estar en contacto con él para concretar fecha de la entrevista, en la que se llenará un formulario con el resultado de esta.

2. PROGRAMA DE TUTORES

La tutoría es un proceso de orientación y acompañamiento que se brinda a los estudiantes del primer ciclo de las carreras por medio de un tutor a fin de facilitar su integración a la universidad.

Este proceso comprende un conjunto de acciones educativas que contribuyen a desarrollar en el estudiante competencias para afrontar las exigencias de la educación superior, así como, para alcanzar un rendimiento académico óptimo durante el semestre.

Sobre la base del conocimiento de los alumnos ingresantes y sus necesidades, el Programa de Tutores está enfocado a desarrollar una serie de estrategias para atender a esta población. Los Tutores, bajo la figura de una persona adulta, son asignados a cada sección, y con actitud muy empática con sus alumnos ejercerá la labor de orientarlos, atender sus consultas y asesorarlos en sus necesidades.

Lineamientos generales

Los Tutores son un grupo de facilitadores, comprometidos con la formación integral de los alumnos, con la visión de la institución y con una gran capacidad de generar un vínculo positivo con los estudiantes.

Objetivo del programa

Es disminuir el riesgo de retiro en los estudiantes mediante el desarrollo de las competencias necesarias para afrontar las exigencias de la educación superior y el seguimiento al rendimiento académico de los alumnos que así lo requieran. Asimismo, guiar a los estudiantes ingresantes y brindarles el soporte necesario para asegurar su adecuada inserción a la universidad.

Objetivos específicos

El Programa de Tutores, se orienta al logro de los siguientes objetivos:

- Brindar un soporte grupal y personal a los alumnos ingresantes mientras cursan el primer ciclo de estudios.
- Identificar las dificultades académicas y no académicas que puedan estar teniendo los alumnos. Coordinarlas con los guías y, en conjunto, atender los casos presentados.
- Aproximarse a la exploración de las principales variables que provocan la deserción y sobre esa base, intervenir y promover la permanencia de los alumnos en la institución.
- Motivar y generar integración del aula.
- Retroalimentar al área responsable, las dificultades o mejoras posibles, identificadas en el proceso tutorial

Marco general

Así como el Programa de Guías, el Programa de Tutores está dirigido a atender a los alumnos ingresantes de las diferentes carreras. Por lo tanto, cada aula de primer ciclo debe contar con un tutor asignado.

La conducción del programa debe estar a cargo del área de Bienestar Universitario, la cual vinculará las acciones de Tutores y Guías para lograr los objetivos de retención esperados.

Sobre el perfil del tutor

El tutor debe ser un facilitador que, además de cumplir con el perfil de docente para primer semestre, demuestre y ponga en práctica, una serie de actitudes fundamentales que permitan establecer y desarrollar lazos positivos en la relación Tutor-alumno (ver **Anexo 12**).

Sus características fundamentales son:

- *Identificación con la institución:* es un docente que se interesa por las actividades y procesos de la institución y que participa activamente en ellas, para que pueda dar una orientación adecuada o comentarios asertivos en su interacción con los alumnos.
- *Vocación de servicio:* se requiere que el docente se identifique como actor principal en la formación de sus alumnos, muestre hacia ellos una actitud de apoyo, colaboración y asuma este rol con compromiso y liderazgo.
- *Alto sentido de responsabilidad:* Demuestra interés y preocupación por el cumplimiento de las tareas encomendadas y asume un rol activo en su desarrollo.
- *Posee una formación ética:* Tiene presente los valores morales en su proceder; actúa de manera consecuente en lo personal y profesional.
- *Desempeño docente satisfactorio:* pertenecer al tercio superior del ranking de la evaluación.
- *Habilidades intrapersonales e interpersonales desarrolladas:* que sea consciente de sus cualidades, sus capacidades y sus limitaciones.

Asimismo, mantenga una comunicación asertiva con su entorno mediante la empatía, control de emociones y la sociabilidad.

Sobre la selección del Tutor

Para la selección de los Tutores, se debe cumplir las siguientes políticas del programa:

- La Dirección Académica de la Facultad es la responsable de proponer la relación de tutores.
- De preferencia, se programará como tutor a un docente que tenga un ciclo de experiencia como tal.
- Los docentes que ejercería la labor de Tutor por primera vez deberán pasar necesariamente por una entrevista previa realizada por el coordinador del programa, de tal manera que garantice que cumpla con el perfil requerido. Ver ficha de entrevista del tutor en **Anexo 13**
- El tutor podrá ser programado, como tal, solo en una sección (aula).
- Los tutores antiguos podrán ser programados en otros cursos hasta 14 horas semanales. Asimismo, los tutores nuevos podrán ser programados en otros cursos hasta 4 horas semanales.

Sobre las responsabilidades del Tutor

- Entregar el informe mensual en la fecha señalada por el programa, según formato. **Anexo 14**
- Asistir a las reuniones mensuales de trabajo.
- Reportar al área de Bienestar Universitario cualquier problema que pueda afectar su asistencia o desempeño, así como coordinar avances o dificultades del programa en general.

Sobre los instrumentos de trabajo

Los tutores contarán con los siguientes materiales al inicio de su labor:

- Guía del tutor. **Anexo 15**
- Formato de informe mensual.

- Horario del aula asignada
- Directorio de los profesores de I semestre
- Guía del guía
- Directorio cruzado de tutores y guías. **Anexo 16**

Sobre las coordinaciones

Para garantizar el éxito del programa, el tutor coordinará con los siguientes agentes:

- *Profesores del primer ciclo*
El equipo de tutores deberá mantener una comunicación muy estrecha con los otros docentes del primer ciclo. Todos los facilitadores de este nivel recibirán la información del Programa de Tutorías, así como la relación de los profesores tutores asignados a cada sección. Del mismo modo, se les solicitará que deriven a los tutores, los casos de aquellos alumnos que muestren dificultades para su adaptación.
- *Guías de aula*
Los tutores pueden apoyarse en el Guía del aula o en el equipo de Guías como aliados estratégicos para conocer mejor los casos o dificultades de sus alumnos, obtener información y reorientar sus estrategias.
- *Delegados de aula*
Los tutores pueden apoyarse en los delegados de aula como aliados estratégicos para identificar casos de alumnos con necesidad de atención o problemas suscitados en el aula. La elección del delegado en primer ciclo está a cargo del tutor y se realiza en la segunda semana de clases.
- *Bienestar Universitario*
Es el área encargada de la gestión y seguimiento de los programas de apoyo (tutores y guías). Es a quienes presentarán los informes de intervención, comunicarán las estrategias y acciones a trabajar durante el

ciclo y a quienes el tutor recurrirá en caso necesite soporte con relación a sus funciones.

Sobre las estrategias a emplear

La labor del tutor se desarrollará desde dos frentes:

- Dentro del aula, con la ejecución del Taller de desarrollo profesional (TDP), el cual tiene como objetivo desarrollar en el estudiante las competencias necesarias, para facilitar su adaptación a la institución y a las exigencias de la educación superior y brindar asesoría grupal al aula.
- Fuera del aula, con la intervención individual a los casos reportados por los facilitadores del semestre, con deficiencias académicas, apoyar a los estudiantes a lograr un rendimiento óptimo a lo largo del semestre académico.

Sobre la atención a los alumnos

La intervención individual a cada alumno se llevará a cabo con el propósito de mejorar su rendimiento académico y será abordada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Identificación de los alumnos con seguimiento de asistencia que tengan bajo rendimiento académico.
- Alumnos con bajo rendimiento académico reportado por los docentes del ciclo uno.
- Realizar la entrevista de apoyo antes de cada evaluación.
- Considerando la remuneración de 4 horas al mes, se realizarán 8 entrevistas al mes con una duración de 30 minutos cada una.
- Registrar la entrevista en el formato de informe y enviarlo a inicios de la siguiente semana.

Taller de desarrollo profesional

El logro del Taller de Desarrollo Profesional es que el estudiante elabore un portafolio con evidencias de haber potenciado sus capacidades personales y sociales que le permitan afrontar adecuadamente su nueva vida estudiantil.

El taller es carácter práctico y vivencial y propone desarrollar en el estudiante competencias para facilitar su adaptación a la institución y a las exigencias de la educación superior. Se adjunta sílabo para mayor información más detallada ver **Anexo 17**.

Sobre la evaluación del Tutor

El desempeño de los tutores es evaluado de manera individual al término de cada periodo académico.

Esta evaluación es integral y comprende aspectos administrativos, vínculo con los alumnos y el nivel de retención alcanzado por el aula:

Tabla 4. Evaluación del Tutor

Criterios	Descripción	Fuente	Peso
Encuesta	Puntaje de la encuesta aplicada a los alumnos del primer ciclo.	Encuesta aplicada a alumnos del primer ciclo	50%
Asistencia a reuniones de coordinación	Nivel de asistencia a las reuniones mensuales de trabajo.	Registro de asistencia a reuniones.	20%
Entrega de informe	Puntualidad en la entrega de los informes mensuales.	Registro de entrega de informes.	20%
Permanencia	% de permanencia del aula al término del periodo.	Indicador final de retiros – primer ciclo	10%
TOTAL			100%

La evaluación se registrará en el formato diseñado para tal fin. **Anexo 18**

El resultado de la evaluación que obtenga cada tutor permitirá determinar su continuidad en el programa.

Sobre la remuneración del Tutor

A cada tutor se le abonará un máximo de 4 horas académicas mensuales como producto de las reuniones generadas con alumnos, según el informe de atenciones presentado por el mismo.

Por otro lado, el tutor recibirá el equivalente a una hora académica semanal por el dictado del taller de desarrollo profesional.

Anexo 4. Ficha del postulante a Guía

FICHA DEL POSTULANTE A GUÍA

Fecha: ____ / ____ / ____

Datos Generales:

Código de alumno	:	
Nombres	:	
Apellidos	:	
Edad	:	
Fecha de Cumpleaños	:	
Dirección	:	Distrito:
Teléfono de contacto	:	
Email	:	Institucional: Personal:

Datos Personales:

¿Con quién vives?	:	
¿Trabajas actualmente?	:	Lugar de Trabajo:
¿Estás buscando trabajo?	:	
Menciona 3 características de tu personalidad	:	
¿Cuáles son tus hobbies?	:	
Disponibilidad de tiempo	:	(Indicar los días y el rango de horas en los cuales puedes dedicarte a ejercer tu labor de guía)

Datos de Entrevista: (espacio para ser llenado por el entrevistador)

Fecha y hora	:	
Entrevistador	:	
Resultado	:	Aprobado SI NO Con Observaciones
Comentarios	:	

Datos Académicos: (espacio para ser llenado por la Oficina de Bienestar Universitario)

Nivel de estudios	:	Ciclo: Aula :
Promedio ponderado	:	
Ha sido delegado	:	
Ha sido becado	:	

Anexo 5. Entrevista para Guías

ENTREVISTA PARA GUIAS

Nombre del Entrevistado:

RESUMEN DEL PERFIL

Requerimientos mínimos	Observaciones
¿Cómo describirías tu experiencia en la USMP?	
¿Qué te atrae del programa de guías?	
Fortalezas y debilidades para asumir el rol de guía	
Experiencia en actividades similares en otros ámbitos: en el trabajo, en el barrio, etc.	
Nivel de interés por el programa de guías	

OBSERVACIONES GENERALES

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Inadecuado
Puntualidad (llega a tiempo, según lo programado)				
Impresión general (proyecta imagen positiva, de confianza y seriedad)				
Seguridad (no duda sobre lo que dice y su voz no se percibe nerviosa)				
Sociabilidad (es cordial y comunicativo)				
Modales (usa expresiones de cortesía)				
Comunicación (su discurso es fluido y tiene una secuencia lógica)				
Energía (se le observa activo, motivado, convincente)				
Actitud flexible (se muestra abierto a las personas y a nuevas ideas)				

OBSERVACIONES

Anexo 6. Formato de informe de guías

Formato de informe del ... al ... de2019

Nombre del Guía:

Aula guiada:

Carrera de estudiantes de primer ciclo:

Turno:

OBJETIVO	TAREAS
<p>1. Permanencia en aula</p>	<p>Adjuntar lista indicando los nombres y apellidos de los alumnos que no están asistiendo a clases, motivo y sub-motivo de falta según catálogo.</p> <p>¿Qué medidas estás tomando para mantener al grupo motivado y unido?</p>
<p>2. Difusión de actividades de la facultad</p>	<p>¿Difundiste la actividad? Sí___ No___</p> <p>Si es No, ¿a través de a través de que medio lo hiciste?</p> <p><u>Comentarios que hicieron:</u></p>
<p>3. Apoyo en evaluaciones continuas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tus guiados tuvieron dificultades en algún curso, según los resultados en sus evaluaciones continuas? Sí ___ No ___ • Si es sí, ¿En qué cursos tuvieron dificultad? • ¿Formaste grupos de estudios? Sí _____ No _____ • Si es sí, indicar de qué curso: • Si es No, ¿Por qué no lo llevaste a cabo? <p><u>Comentario adicional (opcional):</u></p>
<p>4. Recordatorio beneficio por pronto pago</p>	<p>¿Difundiste el recordatorio de pago a través del afiche? Sí___ No___</p> <p>Si es No, ¿a través de a través de que medio lo hiciste?</p> <p><u>Comentarios que hicieron:</u></p>

Nota: los objetivos específicos podrían variar mes a mes, según las actividades de Facultad.

Anexo 7. Manual del Guía

Lineamientos generales

Los guías son un grupo de alumnos, comprometidos con la institución y con vocación de servicio, que tienen el rol de desempeñarse como “hermanos mayores” de los alumnos de I ciclo y ayudarlos en su adecuada inserción a su nueva casa de estudios.



El programa de Guías promueve un conjunto de acciones para mantener informado, orientado y motivado a todos los alumnos del primer ciclo, así como brindar un soporte oportuno frente a las diferentes situaciones que se les presenten en su nuevo rol de estudiantes.

I. Marco general

El Programa de Guías está dirigido a atender a los alumnos ingresantes de las diferentes carreras de la Escuela de Empresarios y que cursan el primer ciclo.

Todas las aulas del primer ciclo deben contar con un guía asignado, quien tendrá a su cargo al grupo de alumnos inscritos, durante todo el ciclo académico.

La Oficina de Bienestar Universitario tendrá a su cargo la conducción del equipo de guías y deberá trabajar con ellos para alcanzar los objetivos del programa, así como contribuir en la formación de los miembros del equipo como líderes positivos e identificados con su institución.

El objetivo central del programa es ayudar a los alumnos nuevos en su proceso de adaptación y promover su permanencia al siguiente ciclo de estudios. Para tal fin, se desarrollará un plan de trabajo mensual basado en objetivos.

Debido al grado de interacción con los alumnos, este sistema apoyará en la identificación de alumnos con dificultades académicas, económicas, personales, laborales o de insatisfacción, para brindarles el soporte u orientación necesaria o reportando los casos al área de Bienestar Estudiantil.

La comunicación Guía – alumno puede desarrollarse a través de visitas personales al aula e interacciones a través de medios electrónicos tales como facebook, email, teléfono, en la cantidad y frecuencia que el guía determine como la más apropiada para el grupo que tiene asignado. Sin embargo, se considera recomendable visitar el aula, por lo menos, una vez a la semana.

II. Objetivos

El Programa de Guías, se orienta al logro de los siguientes objetivos:

- Brindar un soporte grupal y personal a los alumnos ingresantes mientras cursan el primer ciclo de estudios.
- Aproximarse a la exploración de las principales variables que provocan la deserción, para sobre esa base, intervenir y promover la permanencia de los alumnos en la institución.
- Motivar y generar integración del aula.
- Mantener informados a los alumnos del I ciclo de las actividades organizadas por la Facultad.

Las acciones de la actividad de los Guías se desarrollan en el marco de los siguientes objetivos específicos:

- Facilitar a cada uno de los alumnos su integración a la institución.
- Identificar las dificultades académicas y no académicas que puedan estar teniendo los alumnos que el guía tiene a su cargo.
- Ofrecer consejo y ayudar a que los alumnos planteen alternativas de solución para resolver sus problemas.
- Motivar a los estudiantes a que mantengan un ritmo de estudios apropiado y a que mejoren continuamente su desempeño académico.
- Orientar a los alumnos para que acudan a servicios de atención especializada cuando su problemática personal lo demande.
- Retroalimentar al área responsable, las dificultades o mejoras posibles, identificadas en el proceso de monitoreo.

Sobre los guías

El guía es seleccionado entre los alumnos del II al VIII ciclo de acuerdo al “Perfil del Guía” definido por la oficina de Bienestar Universitario.

A cada Guía se le asigna una sola aula. En casos muy excepcionales, un guía puede tener asignadas dos aulas.

Un guía se puede describir como un alumno de buen desempeño académico (promedio aprobatorio), sociable, con vocación de servicio, líder, responsable, empático, motivador, positivo y de gran aceptación entre los alumnos. Se trata de un alumno con fortalezas tanto en el ámbito académico, como en las áreas personal y social.

Sobre el Perfil del Guía

Cada guía debe poseer ciertas cualidades y habilidades:

- Equilibrio y madurez personal
- Buen rendimiento académico
- Escucha activa y empatía
- Autenticidad
- Liderazgo
- Comunicativo
- Empático
- Sociable
- Colaborador
- Identificado con la Universidad
- Con vocación de servicio
- Responsable

Sobre la Capacitación del Guía

Los guías seleccionados deben pasar por un proceso de inducción y capacitación antes del inicio de sus funciones y asistir a las sesiones de capacitación adicionales que se programen en cada ciclo académico, las cuales deben estar orientadas a desarrollar sus capacidades y habilidades y/o brindarles mejores herramientas para desempeñar eficientemente su labor.

La formación de los Guías debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

-
- Formación Personal (desarrollo humano)
- Formación en Manejo de grupos
- Formación en Metodología y Técnicas para el Aprendizaje
- Formación en Escucha Activa y Comunicación Eficaz
- Formación en Liderazgo
- Formación en procesos y normas de la Escuela de Empresarios

Para dicho efecto, durante el periodo académico se programará uno o dos talleres exclusivos para Guías.

Sobre las fuentes de información

El equipo de guías tendrá acceso a la siguiente información:

- ❑ Reportes de los alumnos para que puedan identificar quienes no están asistiendo regularmente.
- ❑ Programación de las actividades dirigidas a alumnos.

Sobre las instancias de coordinación

- ❑ **Delegados de aula.** Los guías pueden apoyarse en los delegados de aula como aliados estratégicos para identificar casos de alumnos con necesidad de atención o problemas suscitados en el aula.
- ❑ **Tutores de aula.** Los guías pueden apoyarse en el Tutor del aula o en el equipo de Tutores, como aliados estratégicos para conocer mejor los casos o dificultades de sus alumnos, obtener información y reorientar sus estrategias.

Sobre la atención a los alumnos

Fase de Presentación en aula

El Programa de Guías contará con una primera fase de presentación cuyo fin es que los alumnos identifiquen a su Guía a cargo del aula y viceversa, y se inicie el proceso de integración y comunicación activa. Para ello, los guías asistirán a la primera clase del Taller de Desarrollo Personal dictado por el tutor y participarán de las dinámicas grupales que facilitarán el desarrollo de esta primera fase.

Fase de Atención Grupal

Los guías contarán con las sesiones del Taller de Desarrollo Personal para que en coordinación con el Tutor, interactúen por un tiempo no muy prolongado con los alumnos y desarrollen sus funciones como guía.

Este es un espacio que además de haber sido destinado exclusivamente para las tutorías grupales, también es un espacio para los guías, para que trabajando en equipo con su Tutor logren explorar las dudas e inquietudes que puedan tener los alumnos para orientarlos o canalizar los problemas con la oficina de Bienestar Universitario con la finalidad de ayudarlos a encontrar una solución.

Fase de Atención Individual

Los guías identificarán a los alumnos en riesgo y tomarán contacto con ellos para orientarlos y apoyarlos en el problema académico y/o personal que los aqueje. Para ello, el equipo de guías contará con información respecto a cuáles serán los canales de derivación más adecuados.

El equipo de guías contará con el apoyo permanente del área de Bienestar Estudiantil quienes los asesorarán y guiarán.

Para esta fase deberán tener en cuenta las principales causas por las cuales se presenta la deserción:

MOTIVO	SUBMOTIVO	DESCRIPCION
Económico	Insuficientes Ingresos	Cuando el ingreso del alumno o de la familia no alcanza para pagar la pensión de IPAE. Este motivo implica no haber evaluado bien el pago de los estudios o un cambio permanente en el nivel de ingresos (Problema de largo plazo).
	Pérdida del Trabajo	Cuando el responsable del pago de la pensión (alumno, padre de familia o tutor) pierde el empleo o su fuente de ingresos y por esto ya no puede seguir pagando la pensión (Problema temporal).
	Crisis económica	Cuando surge un problema o eventualidad que altera la situación económica del alumno o la familia. Ejemplo: un familiar con cáncer, que incrementa el gasto familiar (Problema temporal)
Laboral	Cruce de horarios	Cuando el horario de trabajo se cruza con el horario de clases (ambos ocupan un mismo espacio en forma parcial o total). Por lo tanto, el alumno se ve obligado a faltar a clases. Ejemplo: alumno inscrito en el turno mañana y su horario de trabajo es de 10 am. a 7pm.
	Trabajo con horarios Rotativos	Cuando el horario de trabajo del alumno varía en forma periódica. Por lo tanto, no puede asistir regularmente a ningún turno. Ejemplo: una semana debe trabajar en la mañana y una semana en la noche.
	Viajes fuera de la ciudad	Cuando el alumno es destacado, en forma temporal o permanente, a trabajar fuera de Lima
	Trabajo Independiente / Negocio Propio	Cuando el alumno, a causa de tener un negocio propio o realizar trabajos independientes, no se da el tiempo para estudiar en un horario estable
	Exigencia Laboral	Cuando el alumno es dependiente y debe quedarse constantemente fuera del horario del trabajo o el trabajo abarca casi todo el tiempo disponible del alumno, dejándole sin tiempo para poder estudiar.
	Nuevo Empleo	Cuando el alumno consigue un empleo nuevo y prefiere dejar de estudiar
Personal	Compromisos / Problemas Familiares	Cuando el alumno decida dejar de estudiar por problemas relacionados a su entorno familiar (padres, hermanos, etc).
Salud	Enfermedad del alumno/ accidente	Cuando el alumno debe suspender sus estudios a causa de una enfermedad, tratamiento médico o accidente.
Preferencia universitaria / Otra carrera	Conflicto Vocacional	Cuando el alumno se da cuenta de que su vocación es estudiar una carrera que no tiene IPAE o no sabe qué estudiar.
	Otros Estudios	Cuando el alumno estudia otra carrera o curso en paralelo. No puede con ambas cosas y decide dejar de estudiar en IPAE.
	Prefiere universidad	Cuando el alumno prefiere postular o matricularse en una universidad, por decisión propia o de los padres.
Académico	Demasiada exigencia académica	Cuando el alumno deja de estudiar porque le parece muy fuerte la carga académica de IPAE: grado de dificultad de los cursos, cantidad de tareas, etc. (esta opción no implica que el alumno tenga un bajo rendimiento académico).
	Insatisfacción con los cursos	Cuando el alumno decide retirarse de IPAE porque los cursos no satisfacen sus expectativas.
	Insatisfacción con los facilitadores	Cuando el alumno decide retirarse porque los facilitadores no satisfacen sus expectativas o a causa de un problema con un facilitador.
	Bajo rendimiento / Bajas notas	Cuando el alumno decide retirarse a causa de su bajo rendimiento o bajas notas en uno o varios cursos. El alumno se esfuerza, asiste pero no obtiene un buen rendimiento.
Institucional	Insatisfacción con nuestros servicios	Cuando el alumno decide retirarse porque los servicios con los que cuenta el instituto, no satisfacen sus expectativas.
	Insatisfacción con el trato recibido	Cuando el alumno decide retirarse a causa de un trato inadecuado por algún colaborador de IPAE.

Fuente: Elaboración basada en registro de Instituto

Sobre las Responsabilidades del Guía

- Visitar a su aula, por lo menos una vez a la semana.
- Mantener una comunicación constante con los alumnos y tener presencia a lo largo del ciclo.
- Entregar el Informe Mensual en la fecha señalada por el programa.
- Asistir a la reunión mensual y a las capacitaciones programadas.
- Reportar a la oficina de Bienestar Universitario cualquier problema que pueda afectar su asistencia o desempeño.

Sobre las estrategias a emplear

Con el fin de sistematizar mejor la información recogida se han previsto los posibles motivos de consulta y cuáles serían las estrategias a emplear en cada una de ellas:

Motivo de consulta	Estrategia a emplear	Persona de contacto
Tardanzas e inasistencias frecuentes, falta de integración al grupo, problemas de conducta, desmotivación, bajo rendimiento académico, otro.	Orientación personal	Oficina psicopedagógica, Bienestar universitario, Tutor
Bajo rendimiento académico	Derivación a los talleres de refuerzo que realice el área académica	Departamento Académico, Dirección de Escuelas
Atraso en el pago de cuotas	Orientación de procesos	Bienestar Universitario, Tesorería
Consulta administrativa	Asesoramiento personal	Trámite Documentario, Direcciones de Escuela

Sobre el beneficio económico del Guía

El programa de guías cuenta con una tarifa especial, definida por cada sede.

Mensualmente cada guía percibirá un beneficio económico del 50% de la tarifa asignada y adicionalmente el 25% por presentación de informe en la fecha indicada más 25% por asistencia a reuniones. Por consiguiente, si el guía cumple con sus funciones recibirá el 100% de la tarifa asignada.

Si el guía justifica en forma anticipada su inasistencia a la reunión mensual y/o demora en la entrega del informe, recibirá su pago según lo antes señalado.

Sobre los instrumentos

Los guías deberán contar con los siguientes materiales y formatos al inicio de su labor:

- Guía del guía.
- Aula asignada.
- Horario de aula asignada.
- Objetivos del mes.

Anexo 8. Formato de aula asignada

PROGRAMACIÓN I CICLO ASIGNADO

GUÍA(A):

TUTOR(A):

CARRERA	CÓDIGO	PERIODO	CURSO	FACILITADOR	FRECUENCIA	HORARIO	TURNO	F. DE INICIO	AULA
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							
ADM	l.01	2019.1							

Anexo 9. Resumen de recomendaciones a guías

❖ Recomendaciones generales:

- Análisis del perfil del aula para identificar las estrategias y acciones a seguir con el grupo.
- Cerrar círculo de difusión: informar al 100% de guiados: visitándolos, comunicándose por fb y mail.
- Identificar a sus aliados estratégicos dentro del aula.
- Trabajar en equipo con los Tutores: previo al inicio del Taller de Desarrollo Profesional informar al Tutor el tema que les hablará a los estudiantes para que mutuamente se respalden.
- Apoyarse en los delegados de aula.
- Apoyarse con los guías de su mismo turno, trabajando como equipo unido.
- Trabajar la confianza con sus guiados con trato firme y amical.
- Presentarse con los profesores de sus guiados durante los primeros días de clases a fin de que los conozcan y les den las facilidades del caso para ejercer su labor.
- Ser prudente con las invitaciones a las reuniones personales.
- Usar fotocheck de guía.
- Observar – Analizar al grupo asignado, en cada contacto que haga con ellos.

❖ Estrategias por aplicar durante el periodo:

- Visitarlos unos minutos antes del break.
- Mostrarse como un compañero más de grupo.
- En el primer mes de clases, identificar a los estudiantes que comentan o visualizan facebook y quienes se comunican por whatsapp o mail.
- Considerar los problemas que surgen en el aula (ejemplo: rendimiento académico de matemáticas) como una oportunidad para lograr mayor cercanía e utilidad.
- En lo posible acompañarlos en las actividades que se organicen: voluntariado, visitas empresariales, etc.
- Responder siempre sus mensajes y, a los alumnos callados o ausentes, acercarse a ellos.
- Una presentación breve sobre su labor en la primera semana y luego una completa en la segunda semana, en el Taller de Desarrollo Profesional.
- Tomar foto al aula y a través de ella, determinar quién es quién (nombres, perfil individual, etc.)
- A partir del mes 2-3, no hacer siempre lo mismo, es decir, desarrollar nuevas acciones de integración, motivación, etc. Ejemplo: hacer dinámicas pequeñas y diferentes/originales, juegos, entregar caramelos para los 5-6 primeros que llegan temprano, proponerles jugar futbol con su aula, etc.
- Agregar columna de segundo correo a lista de guiados.

❖ **Recomendaciones para lograr marcar presencia en el aula**

- Estrategia: “Siembra – cosecha”: visitar a los alumnos por lo menos 2 veces a la semana, durante los 2 primeros meses del periodo.
- Calidad - no cantidad: que se encuentren la mayoría de los alumnos en aula logrando su atención mientras conversan con ellos, que la acción desarrollada con ellas sea breve pero efectiva.
- Presentarse en la primera clase del Taller de Desarrollo Personal.
- Desarrollar la dinámica del abrazo u otra que promueva “romper el hielo” en el primer o segundo contacto con los estudiantes.
- Presentarse mostrando una buena primera imagen física: atuendo casual apropiado, cabello arreglado.
- Participar de la Dinámica de Integración del Taller de Desarrollo Profesional.
- Explicarles su frecuencia de visitas: al inicio que sea constante (no menos de 2 veces por semana), luego 1 vez por semana. Esto evitaría que sientan a futuro, un “vacío”.
- Identificar a los alumnos que no asisten a clases, conocer sus motivos de inasistencias a través de sus compañeros y/o tutor.
- Prepararse antes de ingresar al aula para su presentación y visitas durante el ciclo.
- Presentarse siempre con actitud positiva (olvidarse de los problemas), motivadora y empática.

❖ **Para lograr cercanía con el grupo**

Usar el FB en forma regular:

- Responder siempre sus mensajes. Acercarse a los estudiantes callados o ausentes.
- Crear el grupo cerrado de facebook en el menor tiempo posible.
- Realizar prudentemente publicaciones en el grupo de facebook, teniendo en cuenta la frecuencia para evitar hostigar.
- Colgar imágenes con mensajes sobre un tema específico de interés para los estudiantes.
- Usar un vocabulario y/o estilo de comunicación según el perfil del aula.
- Conversar por inbox sobre resultado de sus notas.
- Conocer el perfil individual de cada guiado, conversando por inbox sobre su día, estudios, exposiciones, etc.
- En portada de grupo, colocar información relevante.
- Para lograr la integración del aula, que el delegado y el Guía conozcan los cumpleaños del salón para el saludo respectivo.
- Enviar saludos de cumpleaños con diseño.
- Identificar a los estudiantes por sus nombres.
- Tener una actitud de “hermano (a) mayor” que los apoya, orienta, informa y NO de “mamá” que les resuelve todo.
- A mitad de ciclo, aplicar una dinámica de motivación y/o para “romper grupos”.

- ❖ **Para lograr que los estudiantes perciban la utilidad de la labor de guía**
 - Compartir con sus colegas guías, la información útil y cercana que encuentren en la web para sus guiados.
 - Formar grupos de estudios.
 - Cuando una sólo estudiante pregunta algo (por cualquier medio) de interés para sus compañeros, brindar respuesta dirigiéndose a toda el aula.
 - Si el Guía en su calidad de estudiante, asisten a una Conferencia Académica, se recomienda que realice un breve resumen y lo comparta con sus guiados.
 - Brindar a los estudiantes con personalidades difíciles de tratar (aislados, rebeldes, etc.) más atención, ayuda y/u orientación.
 - Reunirse con el delegado del aula para conversar amicalmente sobre las funciones de cada uno. No competir con el delegado.
 - Enlazar la visita del guía con el tema de la Tutora.

- ❖ **Para lograr permanencia en el aula:**
 - Desde el primer mes, revisar todas las noches la lista de estudiantes asignados e identificar quienes no están asistiendo a clases para escribirles por whatsapp u otro medio.
 - Actuar oportunamente luego de la identificación de estudiantes que no asisten a clases regularmente, a fin de evitar que el problema del alumno se agrave.
 - Que el líder del aula informe quienes no están asistiendo con motivo y sub-motivo de inasistencia.

Anexo 10. Encuesta de Tutores y Guías

ENCUESTA DE FIN DE CICLO

Estimado(a) estudiante:

En el transcurso de este ciclo tuviste algunas personas asignadas a las necesidades de tu salón. En esta oportunidad, queremos conocer tu opinión respecto a la interacción que has tenido con tu TUTOR y GUÍA, con la finalidad de poder mejorar estos programas de servicio al alumno. Te recordamos que:

- Tutor: es un facilitador del aula que tiene como finalidad brindar un acompañamiento oportuno en situaciones de índole personal o grupal.
- Guía: es un alumno de ciclo superior el cual está a disposición de los alumnos nuevos para cualquier consulta y orientación que necesiten, así como para mantenerlos informados de todas las actividades que sean de su interés.

Por favor responde con sinceridad las siguientes preguntas donde:

A = Totalmente de acuerdo **B** = De acuerdo **C** = Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
D = En desacuerdo **E** = Totalmente en desacuerdo

Sobre el Programa de Tutores	
1	Mi tutor busca el tiempo y el espacio para poder atender nuestras inquietudes personales o grupales
2	Mi tutor transmite confianza y una real preocupación por mí o por mis compañeros
3	Siento que el tutor ha sido de utilidad y/o ayuda para mí o para mis compañeros

Sobre el Programa de Guías	
4	Mi guía se presentó al aula y mantuvo contacto con nosotros a lo largo del ciclo
5	Mi guía estaba a nuestra disposición con una actitud amigable
6	Siento que el guía ha sido de utilidad y/o ayuda para mí o para mis compañeros

Anexo 11. Evaluación integral de Guías

Indicaciones

Criterios	Peso
Asistencia a reuniones	20%
Entrega de Informe	20%
Permanencia del aula	20%
Encuesta	40%
TOTAL	100%

Nombre de la hoja	Información por registrar	Fuente
Encuestas a alumnos	Puntaje promedio en las encuestas a alumnos	Encuesta aplicada a alumnos de I ciclo
Labor Administrativa	Puntualidad en la entrega de Informes	Registro de entrega de informes
	Nivel de asistencia a reuniones mensuales	Registro de asistencia a reuniones
Permanencia del aula	% de Permanencia del aula	Indicador Final de Retiros - I ciclo

Los resultados de la Evaluación se muestran en la hoja Resultado Final

Nombre de la hoja	Descripción
Resultado final	Resultados de la Evaluación de Guías

Rubrica de evaluación a guías

Criterio	Puntaje = 1	Puntaje = 3	Puntaje = 5
Asistencia a reuniones	En el mes de evaluación, no asistió a la reunión del programada. En general, no participa ni muestra motivación por participar en las reuniones a las que son convocados.	En el mes de evaluación, no asistió a la reunión del programa por una razón justificada. En general, se muestra motivado, pero participa esporádicamente en las reuniones a las que son convocados.	En el mes de evaluación, asistió a la reunión del programa. En general, demuestra motivación y participa activamente en las reuniones a las que son convocados.
Entrega de Informes	En el mes de evaluación, no cumplió con la entrega del informe.	En el mes de evaluación, no cumplió con la entrega del informe, pero justificó su falta o cumplió con enviarlo, pero fuera de la fecha programada.	En el mes de evaluación, cumplió con la entrega del informe en la fecha programada.
Permanencia del aula	% de permanencia del aula es menor al 75%.	% de permanencia del aula es mayor a 75% y menor a 80%.	% de permanencia del aula es a partir del 80%.
Encuesta	Puntaje Promedio en encuestas de 0 a 14.99	Puntaje Promedio en encuestas de 15 a 16.99	Puntaje Promedio en encuestas de 17 a 20

Encuesta a alumnos

Guía	Puntaje Promedio en las Encuestas	Calificación
Nombres y Apellidos Guía 1		1.00
Nombres y Apellidos Guía 2		1.00
Nombres y Apellidos Guía 3		1.00
Nombres y Apellidos Guía 4		1.00
Nombres y Apellidos Guía 5		3.00
Nombres y Apellidos Guía 6		3.00
Nombres y Apellidos Guía 7		3.00
Nombres y Apellidos Guía 8		3.00
Nombres y Apellidos Guía 9		5.00
Nombres y Apellidos Guía 10		5.00
Nombres y Apellidos Guía 11		5.00

Labor administrativa

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE GUÍAS

Nombres y Apellidos Guía 1	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	3	5	5	4.5
2. Entrega de Informes	5	5	3	5	4.5

Nombres y Apellidos Guía 2	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	3	5	5	4.5
2. Entrega de Informes	5	5	3	5	4.5

Nombres y Apellidos Guía 3	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	5	5	5.0
2. Entrega de Informes	5	5	3	5	4.5

Nombres y Apellidos Guía 4	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	5	4.5
2. Entrega de Informes	5	5	5	5	5

Nombres y Apellidos Guía 5	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	3	5	3	4.0
2. Entrega de Informes	5	5	3	5	4.5

Nombres y Apellidos Guía 6	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	5	4.5
2. Entrega de Informes	5	5	5	5	5

Nombres y Apellidos Guía 7	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	3	3	3	3.5
2. Entrega de Informes	5	3	3	5	4

Nombres y Apellidos Guía 8	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	3	4
2. Entrega de Informes	5	5	5	3	4.5

Nombres y Apellidos Guía 9	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	3	3	3	5	3.5
2. Entrega de Informes	5	5	3	3	4

Porcentaje de permanencia en el aula

Guía	% de permanencia del aula	Calificación
Nombres y Apellidos Guía 1	88.37	5.00
Nombres y Apellidos Guía 2	76.74	3.00
Nombres y Apellidos Guía 3	88.64	5.00
Nombres y Apellidos Guía 4	75.96	3.00
Nombres y Apellidos Guía 5	77.73	3.00
Nombres y Apellidos Guía 6	78.45	3.00
Nombres y Apellidos Guía 7	77.50	3.00
Nombres y Apellidos Guía 8	80.77	5.00
Nombres y Apellidos Guía 9	71.05	1.00
Nombres y Apellidos Guía 10	77.14	3.00
Nombres y Apellidos Guía 11	58.33	1.00
Nombres y Apellidos Guía 12	65.00	1.00
Nombres y Apellidos Guía 13	83.33	5.00

Resultado final

Guía	Sección	Turno	Encuestas a Alumnos	Asistencia a reuniones	Entrega de Informes	Permanencia del aula	Puntaje final	Observaciones
			50%	20%	20%	10%	100%	
Nombres y Apellidos Guía 1		D	3.00	4.50	4.50	5.00	3.80	
Nombres y Apellidos Guía 2		D	3.00	4.50	4.50	3.00	3.60	
Nombres y Apellidos Guía 3		D	3.00	5.00	4.50	5.00	3.90	
Nombres y Apellidos Guía 4		D	3.00	4.50	5.00	3.00	3.70	
Nombres y Apellidos Guía 5		D	3.00	4.00	4.50	3.00	3.50	
Nombres y Apellidos Guía 6		D	3.00	4.50	5.00	3.00	3.70	
Nombres y Apellidos Guía 7		D	3.00	3.50	4.00	3.00	3.30	
Nombres y Apellidos Guía 8		D	3.00	4.00	4.50	5.00	3.70	
Nombres y Apellidos Guía 9		N	5.00	3.50	4.00	1.00	4.10	
Nombres y Apellidos Guía 10		N	5.00	4.00	4.50	3.00	4.50	SEGUNDO PUESTO
Nombres y Apellidos Guía 11		N	5.00	4.00	4.00	1.00	4.20	
Nombres y Apellidos Guía 12		N	5.00	4.00	4.00	1.00	4.20	
Nombres y Apellidos Guía 13		N	5.00	4.00	5.00	5.00	4.80	PRIMER PUESTO

Anexo 12. Perfil del tutor

Descripción General:

El tutor debe ser un facilitador que, además de cumplir con el perfil de docente para primer ciclo, demuestre y ponga en práctica, una serie de actitudes fundamentales que permitan establecer y desarrollar lazos positivos en la relación Tutor-alumno.

Sus características fundamentales son:

- **Identificación con la institución:** es un docente que se interesa por las actividades y procesos de la institución y que participa activamente en ellas, para que pueda dar una orientación adecuada o comentarios asertivos en su interacción con los alumnos.
- **Vocación de servicio:** se requiere que el docente se identifique como actor principal en la formación de sus alumnos, muestre hacia ellos una actitud de apoyo, colaboración y asuma este rol con compromiso y liderazgo.
- **Alto sentido de responsabilidad:** Demuestra interés y preocupación por el cumplimiento de las tareas encomendadas y asume un rol activo en su desarrollo.
- **Posee una formación ética:** Tiene presente los valores morales en su proceder; actúa de manera consecuente en lo personal y profesional.
- **Desempeño docente satisfactorio:** pertenecer al tercio superior del ranking de la evaluación 360° de Carrera.
- **Habilidades intrapersonales e interpersonales desarrolladas:** que sea consciente de sus cualidades, sus capacidades y sus limitaciones. Asimismo, mantenga una comunicación asertiva con su entorno mediante la empatía, control de emociones y la sociabilidad.

Anexo 13. Entrevistas para tutores nuevos

ENTREVISTA PARA TUTORES NUEVOS

Nombre del Entrevistado: _____

Resumen del perfil

Requerimientos mínimos	Observaciones
¿Qué conoces del Programa de Tutores?	
¿Cómo describirías tu experiencia en la USMP?	
¿Qué te atrae del programa de tutores?	
Fortalezas y debilidades para asumir el rol de tutor	
Experiencia en actividades similares en otros ámbitos	
Nivel de interés por el programa de tutores	

Observaciones generales

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Inadecuado
Puntualidad (llega a tiempo, según lo programado)				
Impresión general (proyecta imagen positiva, de confianza y seriedad)				
Seguridad (no duda sobre lo que dice y su voz no se percibe nerviosa)				
Sociabilidad (es cordial y comunicativo)				
Modales (usa expresiones de cortesía)				
Comunicación (su discurso es fluido y tiene una secuencia lógica)				
Energía (se le observa activo, motivado, convincente)				
Actitud flexible (se muestra abierto a las personas y a nuevas ideas)				

Observaciones: _____

Apreciación final:

Aprobado		Desaprobado	
----------	--	-------------	--

Anexo 14. Formato de informe de entrevista

INFORME DE ENTREVISTA CON ESTUDIANTES

Facultad:			Sección:	
Carrera:			Aula:	
Tutor:			Fecha:	

DATOS DEL ALUMNO			
Nombres y apellidos		Edad	
Teléfonos		Correo	
Personas con las que convive			

DIFICULTAD PERSONAL

ACUERDOS

SUGERENCIAS

Anexo 15. Manual del tutor

Lineamientos generales

I. Marco general

La tutoría es un proceso de orientación y acompañamiento que se brinda a los estudiantes del primer ciclo de las carreras por medio de un tutor para facilitar su integración a la Universidad.

Este proceso comprende un conjunto de acciones educativas que contribuyen a desarrollar en el estudiante competencias para afrontar las exigencias de la educación superior, así como, para alcanzar un rendimiento académico óptimo durante el ciclo.

II. Objetivo

Disminuir el riesgo de retiro en los estudiantes mediante el desarrollo de las competencias necesarias para afrontar las exigencias de la educación superior y el seguimiento al rendimiento académico de los alumnos que así lo requieran.

Programa de Tutoría

Sobre los tutores

El tutor debe ser un facilitador que, además de cumplir con el perfil de docente para primer ciclo, demuestre y ponga en práctica, una serie de actitudes fundamentales que permitan establecer y desarrollar lazos positivos en la relación facilitador-tutor-alumno.

Sus características fundamentales son:

- **Identificación con la institución:** es un docente que se interesa por las actividades y procesos de la institución y que participa activamente en ellas, a fin de que pueda brindar una orientación adecuada o comentarios asertivos en su interacción con los alumnos.
- **Vocación de servicio:** se requiere que el docente se identifique como actor principal en la formación de sus alumnos, muestre hacia ellos una actitud de apoyo, colaboración y asuma este rol con compromiso y liderazgo.
- **Alto sentido de responsabilidad:** Demuestra interés y preocupación por el cumplimiento de las tareas encomendadas y asume un rol activo en su desarrollo.
- **Posee una formación ética:** Tiene presente los valores morales en su proceder; actúa de manera consecuente en lo personal y profesional.
- **Habilidades intrapersonales e interpersonales desarrolladas:** que sea consciente de sus cualidades, sus capacidades y sus limitaciones. Asimismo, mantenga una comunicación asertiva con su entorno mediante la empatía, control de emociones y la sociabilidad.
- **Desempeño docente satisfactorio:** En la última evaluación 360° cuenta con un resultado satisfactorio.

Sobre la Formación del Tutor

La formación del tutor estará orientada a reforzar las capacidades necesarias para la orientación académica de los estudiantes mediante estrategias y métodos de enseñanza-aprendizaje las cuales pueden ser:

- Disposicionales y de apoyo: Las cuales pueden ser afectivo – emotivas y de automanejo o de control del contexto (espacio, tiempo, materiales) para favorecer el aprendizaje.
- Estrategias de búsqueda, recogida y selección de la información.
- Estrategias de procesamiento y uso de la información adquirida.
- Estrategias metacognitivas y de autocontrol.

Sobre la Remuneración del Tutor

A cada tutor se le abonará un máximo de 4 horas académicas mensuales como producto de las reuniones generadas con alumnos, según el informe de atenciones presentado por el mismo.

Por otro lado, el tutor recibirá el equivalente a una hora académica semanal por el dictado del taller de desarrollo profesional.

Evaluación y reconocimiento al desempeño del Tutor

Al finalizar el ciclo se realiza la evaluación integral del tutor la cual considera los siguientes componentes.

Componente	Peso
Encuesta de satisfacción del programa *	50%
Asistencia a reuniones de coordinación	20%
Entrega de informes del programa	20%
Permanencia de los alumnos	10%

*La encuesta de satisfacción del programa evalúa los siguientes criterios: la cercanía y vínculo desarrollados entre el tutor y sus tutorados y la percepción de la utilidad del programa.

El tutor que ocupe el primer lugar del ranking de la evaluación integral de tutores será reconocido en la reunión de facilitadores de inicio y se hará acreedor a un presente de la institución por su buen desempeño.

Rúbrica de la evaluación integral

Criterio	Puntaje = 1	Puntaje = 3	Puntaje = 5
Asistencia a reuniones	En el mes de evaluación, no asistió a la reunión del programada. En general, no participa ni demuestra motivación por participar en las reuniones a las que son convocados.	En el mes de evaluación, no asistió a la reunión del programa por una razón justificada. En general, se muestra motivado, pero participa esporádicamente en las reuniones a las que son convocados.	En el mes de evaluación, asistió a la reunión del programa. En general, demuestra motivación y participa activamente en las reuniones a las que son convocados.

Criterio	Puntaje = 1	Puntaje = 3	Puntaje = 5
Entrega de Informes	En el mes de evaluación, no cumplió con la entrega del informe.	En el mes de evaluación, no cumplió con la entrega del informe, pero justificó su falta o cumplió con enviarlo, pero fuera de la fecha programada.	En el mes de evaluación, cumplió con la entrega del informe en la fecha programada.
Permanencia del aula	% de permanencia del aula es menor al 75%.	% de permanencia del aula es mayor igual a 75% y menor a 80%.	% de permanencia del aula es mayor igual a partir del 80%.
Encuesta	Puntaje Promedio en encuestas de 0 a 14.99	Puntaje Promedio en encuestas de 15 a 16.99	Puntaje Promedio en encuestas de 17 a 20

Sobre las coordinaciones

Para garantizar el éxito del programa, el tutor coordinará con los siguientes agentes:

- **Profesores del primer ciclo** El equipo de tutores deberá mantener una comunicación muy estrecha con los otros docentes del primer ciclo. Todos los facilitadores de este nivel recibirán la información del Programa de Tutorías, así como la relación de los profesores tutores asignados a cada sección. Del mismo modo, se les solicitará que deriven a los tutores los casos de aquellos alumnos que muestren dificultades para su adaptación.
- **Guías de aula.** Los tutores pueden apoyarse en el Guía del aula o en el equipo de Guías como aliados estratégicos para conocer mejor los casos o dificultades de sus alumnos, obtener información y reorientar sus estrategias. En general, el equipo de guías es integrado por alumnos a partir del II ciclo quienes tienen por objetivo integrar el aula, así como lograr la permanencia de los alumnos.
- **Delegados de aula.** Los tutores pueden apoyarse en los delegados de aula como aliados estratégicos para identificar casos de alumnos con necesidad de atención o problemas suscitados en el aula. La elección del delegado en primer ciclo está a cargo del tutor y se realiza en la segunda semana de clases.
- **Jefatura/Coordinador de Bienestar Universitario.** Es la persona encargada de la gestión y seguimiento de los programas de apoyo (tutores, guías, guías y delegados). Es a quién presentarán los informes de intervención, quién comunicará las estrategias y acciones a trabajar durante el ciclo y a quién el tutor recurrirá en caso de necesitar soporte con relación a sus funciones.

Sobre las estrategias a emplear

El tutor se desarrollará desde dos frentes:

- Dentro del aula, con la ejecución del Taller de desarrollo profesional (TDP), el cual tiene como objetivo desarrollar en el estudiante las competencias necesarias, para facilitar su adaptación a la institución y a las exigencias de la educación superior y brindar asesoría grupal al aula.

- Fuera del aula, con la intervención individual a los casos reportados por los facilitadores del ciclo, con deficiencias académicas, apoyar a los estudiantes a lograr un rendimiento óptimo a lo largo del ciclo académico.

La atención a los alumnos

La intervención individual a cada alumno se llevará a cabo con el propósito de mejorar su rendimiento académico y será abordada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Identificación de los alumnos con seguimiento de asistencia que tengan bajo rendimiento académico.
- Alumnos con bajo rendimiento académico reportado por los facilitadores del ciclo.
- Realizar la entrevista de apoyo antes de cada evaluación (EC1, EC2, EP, EF)
- Considerando la remuneración de 4 horas al mes, se realizarán 8 entrevistas al mes con una duración de 30 minutos cada una.
- Registrar la entrevista en el formato de informe, y enviarlo a inicios de la siguiente semana.

Taller de desarrollo profesional

El logro del El Taller de desarrollo profesional es que el estudiante elabore un portafolio con evidencias de haber potenciado sus capacidades personales y sociales que le permitan afrontar adecuadamente su nueva vida estudiantil.

El taller es carácter práctico y vivencial y propone desarrollar en el estudiante competencias para facilitar su adaptación a la institución y a las exigencias de la educación superior.

Se adjunta sílabo para más información más detallada.

Sobre los instrumentos para el TUTOR

Los tutores contarán con los siguientes materiales al inicio de su labor:

- Guía del tutor
- Formato de informe mensual
- Horario del aula asignada
- Directorio de los profesores de I ciclo
- Cronograma de actividades del programa.
- Manual del guía
- Manual del delegado
- Directorio de tutores
- Guía para acceder al perfil del estudiante a través del sistema SAP

Para cualquier coordinación adicional comunicarse con la oficina de Bienestar Universitario:

Bienestaruniversitario@usmp.pe

Anexo 17. Silabo TDP

TALLER DE DESARROLLO PROFESIONAL - TDP

Carrera:	Administración, Administración de Negocios Internacionales, Marketing, Recursos Humanos
Periodo:	
Ciclo:	I
Semanas:	18
Créditos:	1
Facilitador:	
Contacto:	

I. Sumilla

El presente taller acompaña al estudiante en el desarrollo de habilidades que le permitirán enfrentar con éxito su vida académica y profesional. Ello a partir de herramientas de introspección y el desarrollo de habilidades de interrelación que se tratarán a lo largo del ciclo.

II. Logro de la Unidad Didáctica

Al finalizar el Taller de Desarrollo Profesional el estudiante identifica cualidades personales y desarrolla estrategias que le permitirán enfrentar con mayor efectividad la vida académica y profesional.

III. Metodología

La metodología está basada en los principios del enfoque constructivista, en el cual el alumno es el centro y el docente es el facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje. Esta metodología propone desarrollar las actividades de la clase respetando estas cuatro fases de manera aplicada:

Impacto motivacional
Profundizando y reflexionando
Aplicando a la empresa
Evaluando de lo aprendido

IV. Cronograma Detallado

Unidades y Logros	Unidades de Aprendizaje y Temas	Sesiones
Unidad 1	Autoconocimiento	
Logro: Al finalizar la unidad el estudiante identifica las motivaciones que lo llevan a iniciar sus estudios, desarrollando un plan de vida para alcanzar con éxito sus metas profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al curso (1) <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo ○ Sistema de evaluación ○ Reglas de juego • Autoconocimiento (2) <ul style="list-style-type: none"> ○ Cualidades personales a través de la silueta • Metas profesionales (3) <ul style="list-style-type: none"> ○ Línea del tiempo • FODA personal y plan de desarrollo (4) <ul style="list-style-type: none"> ○ FODA personal ○ Plan de desarrollo a 3 y 5 años • Cápsula del tiempo (5) <ul style="list-style-type: none"> ○ Perfil profesional 	1 - 5
Unidad 2	Estrategias de Estudio I	
Logro: Al finalizar la unidad el estudiante identifica su estilo de aprendizaje predominante y aplica estrategias de aprendizajes concordantes con el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de aprendizaje (6) <ul style="list-style-type: none"> ○ Test sobre estilos de aprendizaje • Organización y planificación del tiempo (7) <ul style="list-style-type: none"> ○ Herramientas ○ Casos • Estrategias de Aprendizaje (8) <ul style="list-style-type: none"> ○ Herramientas ○ Preparándonos para parciales 	6 - 8
EVALUACIONES PARCIALES		9
Unidad 3	Estrategias de Estudio II	
Logro: Al finalizar la unidad el estudiante desarrolla un plan de estudios para la segunda mitad del ciclo.	<ul style="list-style-type: none"> • La calma después de la tormenta (10) <ul style="list-style-type: none"> ○ Reflexión posterior a los parciales ○ Casos típicos • Mi espacio de estudios (11) <ul style="list-style-type: none"> ○ Cualidades ideales del ambiente ○ Identificación de mi lugar de estudios 	10 - 11
Unidad 4	Desarrollo Interpersonal	
Logro: Al finalizar la unidad el estudiante desarrolla presentaciones efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales (12) <ul style="list-style-type: none"> ○ Realidad vs. Expectativa • Comunicación (13) <ul style="list-style-type: none"> ○ Vicios de la comunicación ○ Comunicación efectiva • Asertividad y empatía (14) • Argumentación (15) • Negociación (16) • Técnicas de exposición oral (17) 	12 - 17
EVALUACIONES FINALES (Debate)		18
ENTREGA DE NOTAS		19
EVALUACIÓN DE RECUPERACIÓN		20

Anexo 18. Evaluación integral de tutores

Indicaciones

Criterios	Peso
Asistencia a reuniones	20%
Entrega de Informe	20%
Permanencia del aula	20%
Encuesta	40%
TOTAL	100%

Nombre de la hoja	Información por registrar	Fuente
Encuestas a alumnos	Puntaje promedio en las encuestas a alumnos	Encuesta aplicada a alumnos de I ciclo
Labor Administrativa	Puntualidad en la entrega de Informes	Registro de entrega de informes
	Nivel de asistencia a reuniones mensuales	Registro de asistencia a reuniones
	Cantidad de atenciones individuales	Informe mensual del Tutor
Permanencia del aula	% de Permanencia del aula	Indicador Final de Retiros - I ciclo

Los resultados de la Evaluación se muestran en la hoja Resultado Final

Nombre de la hoja	Descripción
Resultado final	Resultados de la Evaluación de Tutores

Rubrica de evaluación a tutores

Criterio	Puntaje = 1	Puntaje = 3	Puntaje = 5
Asistencia a reuniones	En el mes de evaluación, no asistió a la reunión del programada. En general, no participa ni demuestra motivación por participar en las reuniones a las que son convocados.	En el mes de evaluación, no asistió a la reunión del programa por una razón justificada. En general, se muestra motivado pero participa esporádicamente en las reuniones a las que son convocados.	En el mes de evaluación, asistió a la reunión del programa. En general, demuestra motivación y participa activamente en las reuniones a las que son convocados.
Entrega de Informes	En el mes de evaluación, no cumplió con la entrega del informe.	En el mes de evaluación, no cumplió con la entrega del informe pero justificó su falta o cumplió con enviarlo pero fuera de la fecha programada.	En el mes de evaluación, cumplió con la entrega del informe en la fecha programada.
Atenciones individuales	Entrevistó entre 1 a 3 alumnos antes de cada evaluación continua y del parcial. Su nivel de entrevistas demuestra que no busca el tiempo y el espacio para atender las inquietudes y/o dificultades académicas.	Entrevistó entre 4 y 5 alumnos antes de cada evaluación continua y del parcial. Su nivel de entrevistas demuestra que no busca frecuentemente el tiempo y el espacio para atender las inquietudes y/o dificultades académicas.	Entrevistó a 8 alumnos antes de cada evaluación continua y del parcial. Su nivel de entrevistas demuestra que busca, en forma eficiente y oportuna, el tiempo y el espacio para atender las inquietudes y/o dificultades académicas.
Permanencia del aula	% de permanencia del aula es menor al 75%.	% de permanencia del aula es mayor igual a 75% y menor a 80%.	% de permanencia del aula es mayor igual a partir del 80%.
Encuesta	Puntaje Promedio en encuestas de 0 a 14.99	Puntaje Promedio en encuestas de 15 a 16.99	Puntaje Promedio en encuestas de 17 a 20

Encuesta a alumnos

Tutor	Puntaje Promedio en las Encuestas	Calificación
Nombres y Apellidos Guía 1		1.00
Nombres y Apellidos Guía 2		1.00
Nombres y Apellidos Guía 3		1.00
Nombres y Apellidos Guía 4		1.00
Nombres y Apellidos Guía 5		3.00
Nombres y Apellidos Guía 6		3.00
Nombres y Apellidos Guía 7		3.00
Nombres y Apellidos Guía 8		3.00
Nombres y Apellidos Guía 9		5.00
Nombres y Apellidos Guía 10		5.00
Nombres y Apellidos Guía 11		5.00

Labor administrativa

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE TUTORES

Nombres y Apellidos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	1	3.5
2. Entrega de Informes	3	3	1	5	3
3. Cant. Atenciones (*)	5	3	3	5	4

Nombres y Apellidos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	1	3.5
2. Entrega de Informes	3	3	1	5	3
3. Cant. Atenciones (*)	5	3	3	5	4

Nombres y Apellidos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	1	3.5
2. Entrega de Informes	3	3	1	5	3
3. Cant. Atenciones (*)	5	3	3	5	4

Nombres y Apellidos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	1	3.5
2. Entrega de Informes	3	3	1	5	3
3. Cant. Atenciones (*)	5	3	3	5	4

Nombres y Apellidos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	1	3.5
2. Entrega de Informes	3	3	1	5	3
3. Cant. Atenciones (*)	5	3	3	5	4

Nombres y Apellidos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	1	3.5
2. Entrega de Informes	3	3	1	5	3
3. Cant. Atenciones (*)	5	3	3	5	4

Nombres y Apellidos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	PROMEDIO
1. Asistencia a Reuniones	5	5	3	1	3.5
2. Entrega de Informes	3	3	1	5	3.0
3. Cant. Atenciones (*)	5	3	3	5	4

Porcentaje de permanencia en el aula

Tutor	% de permanencia del aula	Calificación
Nombres y Apellidos	88.37	5.00
Nombres y Apellidos	75.40	3.00
Nombres y Apellidos	80.20	5.00
Nombres y Apellidos	85.37	5.00
Nombres y Apellidos	76.65	3.00
Nombres y Apellidos	77.54	3.00
Nombres y Apellidos	87.32	5.00
Nombres y Apellidos	82.67	5.00
Nombres y Apellidos	79.43	3.00
Nombres y Apellidos	75.43	3.00
Nombres y Apellidos	77.45	3.00
Nombres y Apellidos	76.23	3.00
Nombres y Apellidos	75.11	3.00
Nombres y Apellidos	74.90	3.00
Nombres y Apellidos	73.21	3.00
Nombres y Apellidos	74.56	1.00
Nombres y Apellidos	70.78	1.00
Nombres y Apellidos	69.90	1.00

Resultado final

Tutor	Sección	Turno	Encuestas a Alumnos	Asistencia a reuniones	Entrega de Informes	Atenciones individuales	Permanencia del aula	Puntaje final	Observaciones
			40%	10%	20%	20%	10%	100%	
Nombres y Apellidos		D	1.00	3.50	3.00	4.00	5.00	2.65	
Nombres y Apellidos		D	1.00	3.50	3.00	4.00	3.00	2.45	
Nombres y Apellidos		D	1.00	3.50	3.00	4.00	5.00	2.65	
Nombres y Apellidos		D	1.00	3.50	3.00	4.00	5.00	2.65	
Nombres y Apellidos		D	3.00	3.50	3.00	4.00	3.00	3.25	
Nombres y Apellidos		D	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.60	PRIMER PUESTO
Nombres y Apellidos		D	3.00	3.50	3.00	4.00	5.00	3.45	
Nombres y Apellidos		D	3.00	4.50	3.00	4.00	5.00	3.55	
Nombres y Apellidos		N	3.00	3.50	3.00	4.00	3.00	3.25	
Nombres y Apellidos		N	3.00	3.50	3.00	4.00	3.00	3.25	
Nombres y Apellidos		N	5.00	3.50	3.00	4.00	3.00	4.05	
Nombres y Apellidos		N	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.10	
Nombres y Apellidos		N	3.00	3.50	3.00	4.00	3.00	3.25	
Nombres y Apellidos		N	5.00	3.50	3.50	3.50	3.00	4.05	
Nombres y Apellidos		N	5.00	3.50	3.50	4.00	3.00	4.15	SEGUNDO PUESTO

Anexo 19. Presupuesto anual del programa de retención estudiantil: Guías y tutores

ÁREA: BIENESTAR UNIVERSITARIO

Nº de horas de cada Tutor, según entrevistas realizadas: 0 0 132 156 297 297 0 297 297 109 172 0

Actividad	Recursos	Cuenta	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic.	Total	
Tutores	Entrevistas individuales	Otras remuneraciones docentes	Tutores Periodo I y II del año. 32 soles hora académica			4224	5000	9500	9500		9500	9500	3500	5500		56224	
	Entrevistas individuales	Gratificaciones docentes	Monto dividido entre 6			704	833	1583	1583		1583	1583	583	917		9371	
	Entrevistas individuales	Vacaciones docentes	Monto dividido entre 12			352	417	792	792		792	792	292	458		4685	
	Entrevistas individuales	Essalud docentes	(Monto+vacaciones) * 0.09			412	488	926	926		926	926	341	536		5482	
	Capacitación	Honorarios profesionales - no académicos	4 talleres de capacitación		480						480		480				1440
	Coffe reuniones	Servicio de almuerzos y refrigerios	Coffee break para 4 capacitaciones.		200						200		200				600
	Carpetas	Suministros de oficina	File del tutor			80							45				125
	Kit para el tutor	Suministros varios	Kit de inicio para el tutor: agenda, lapicero, post -it. Precio unidad: 20 soles		540						320						860
	Materiales del Taller de Desarrollo Personal	Fotocopias e impresiones	File del tutor		523						281						805
Guías	Pago a guías	Otros servicios	Remuneración guías 1er ciclo			2700	2700	2700	2700		1600	1600	1600	1600		17200	
	Coffee reuniones	Servicio de almuerzos y refrigerios	Reuniones mensuales con guías		112	112	112	112	112	66	66	66	66	66		888	
	Material para guías	Fotocopias e impresiones	Fotocopias para reunión de inicio con guías y talleres		68		21		21	40		40	12			203	
	Coffee talleres	Servicio de almuerzos y refrigerios	Coffe para talleres con guías				112		112			66		66		355	
	Carpetas - reunión de inicio	Suministros de oficina	Carpetas para entregar en reunión de inicio guías		80						45					125	
	Pines y micas con clip	Suministros varios	Pines y micas con clip para guías		14						8					22	
	Capacitación	Honorarios profesionales - no académicos	Taller capacitación a Guías 70 por hora por 4 horas				280		280			280		280		1120	

Materiales de oficina	Papel bond A4	Suministros de oficina	Para uso de oficina	40				40		40		40				160	
	Lapicero azul, negro, rojo	Suministros de oficina	Para uso de oficina	20				10	20							50	
	Corrector tinta blanca t/lapicero (liquid)	Suministros de oficina	Para uso de oficina	10					10							20	
	Copias e impresiones	Fotocopias e impresiones	Para uso de oficina	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
	Sobres membretado A4	Suministros de oficina	Para uso de oficina	50						50							100
	Papel membretado	Suministros de oficina	Para uso de oficina	50						50							100
	Carpetas ESE	Suministros de oficina	Para reuniones con tutores y guías	200						200							400
	Certificado vertical	Suministros de oficina	Para certificados tutores y guías	200						200							400
	Goma en barra	Suministros de oficina	Para uso de oficina	10						10							20
	Grapas	Suministros de oficina	Para uso de oficina	10						10							20
	Cuadernos	Suministros de oficina	Para uso de oficina	20						20							40
	Resaltador	Suministros de oficina	Para uso de oficina	10						10							20
	Lápiz 2B	Suministros de oficina	Para uso de oficina	10						10							20
	Otros	Suministros varios	Para uso de oficina	50						50							100
Premiación tutores y guías	Coffee reunión final de semestre Guías	Servicio de almuerzos y refrigerios	Clausura programa de guías						308						513	821	
	Coffee reunión final de semestre Tutores	Servicio de almuerzos y refrigerios	Clausura programa de tutores						330						810	1140	
	Obsequios guías - menciones honrosas	Suministros varios	Obsequios guías - menciones honrosas						71						71	142	
	Vidrios Guías	Otros servicios	Trofeos de vidrio para guías en primeros						200						200	400	

		puestos. Unidad: 100 soles													
Papel de regalo, bolsas de regalo	Otros servicios	Papel de regalo y bolsas de regalo para premios					25					25			50
Agradecimiento guiados	Suministros varios	Cartulina, papel crepe, tarjetas - agradecimiento guiados				50					80				130
Vidrio 1er y 2do Puesto Tutor	Otros servicios	Vidrios para tutores en primeros puestos. Unidad: 100 soles				200					200				400
Premio 1er y 2do Puesto Tutor	Otros servicios	Premiación tutores en primeros puestos				400					400				800
Costo de evaluación															1000
TOTAL			725	2061	8628	10006	16348	17014	2166	14512	15664	7120	11088	45	106377