



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ

NATALIA ANDREA LATORRE CARRASCO

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2020



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ

POR: NATALIA ANDREA LATORRE CARRASCO

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR GUIA: Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Alfredo Serpell

PROFESOR INTEGRANTE 2: Eduardo Ravanal, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas

Diciembre, 2020

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ** que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



NATALIA ANDREA LATORRE CARRASCO

Firma

*"Agradece a la llama su luz,
pero no olvides el pie del candil que, constante y paciente, la sostiene en la sombra"*

Randinabrath Tagore

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme permitido vivir hasta este día, por su infinito amor, bondad y fidelidad, que me han permitido forjarme como persona y mejor ser humano, sin su ayuda y acompañamiento hubiese sido imposible llegar a buen término con este proceso.

Agradezco profundamente al Profesor Héctor Valdés González, guía de esta tesis y testigo presencial del cansancio emocional y presencial para llevar a cabo este proyecto de investigación. Gracias a su profesionalismo y calidad humana, -aquella que no se encuentra en todos los centros de estudios- es que quisiera agradecer de manera muy personal, por compartir sus conocimientos y hacer de mí una mejor profesional.

A los amigos que encontré en este Magister, quienes tienen todo mi cariño y entrega, aquellos que en poco tiempo se transformaron en amigos incondicionales. Sin las extensas horas de estudios, y el compartir diariamente, todo esto hubiese sido un poco más complicado. Gracias por ser luz en este camino, por ayudarme, comprenderme y soportarme, estoy convencida que Dios los puso en mi camino para hacer de mí una mejor persona.

Agradezco a INACAP Maipú, por darme la posibilidad de estudiar becada, por permitir establecer un proceso de investigación en sus dependencias y por creer en mis capacidades académicas y laborales.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, y no puedo dejar de agradecer al candil que me sostiene en la sombra, a mi esposo y a mis hijas, por ser quienes me alientan a ser mejor en lo que hago, porque me entregan su amor incondicional, por hacerme sentir una persona amada en este mundo, no exenta de equivocaciones, pero guiada por unas manos generosas, bondadosas y amables, que me sostienen en momentos difíciles y no me dejan caer. Especialmente a ti Benjamín, mi amado esposo, con eterno amor.

ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ

Natalia Andrea Latorre Carrasco

Bajo la supervisión de Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del
Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis del conocimiento y categorización de las opiniones de actores claves acerca del indicador de gestión para estudiantes que acceden con gratuidad a INACAP, considerando el plan de desarrollo estratégico institucional y con foco en mejorar la experiencia académica de sus estudiantes. El objetivo de esta investigación es proponer un plan de acciones directivas para aumentar la retención académica en INACAP Región Metropolitana. Para lograrlo se propone el uso de una metodología del tipo cualitativa, analizando opiniones de directivos de la institución, basada en entrevistas semi estructuradas considerando una muestra por conveniencia aplicada a 4 directivos, 3 estudiantes desertores y a 8 actores claves de la organización, respecto del conocimiento y forma de implementar el proyecto. Los datos muestran que es necesario considerar las variables críticas del proceso, a la hora de establecer una estrategia que adhiera el plan de desarrollo institucional. Se establece además que el 20% de las jefaturas están satisfechas con el resultado del indicador de gestión académico propuesto. Se concluye que existe una insatisfacción generalizada desde la mirada del cliente interno, lo que requiere que un plan como el propuesto se considere transversalmente a la hora de establecer políticas educativas y también al momento de ajustar el plan de desarrollo estratégico institucional.

Palabras clave: *Retención, gratuidad, educación superior, políticas educacionales, indicador estratégico.*

HIGHLIGHTS

ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ

Natalia Andrea Latorre Carrasco

- Propone plan directivo para aumento de retención académica en INACAP Maipú
- Propone una metodología cualitativa de opiniones de directivos y estudiantes
- Utiliza entrevistas semi estructuradas, considerando 15 actores claves
- 20% considera que existe satisfacción con respecto a resultados de indicador
- Directores y estudiantes entrevistados, insatisfechos con la política educacional

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	LA RETENCIÓN O DESERCIÓN COMO INDICADOR ESTRATÉGICO	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	11
1.3	OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.1	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
1.4	PROPUESTA METODOLÓGICA	16
1.5	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO.....	20
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	21
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	21
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	24
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	24
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	27
	A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LOS RESULTADOS DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO SEGÚN LAS 3 ETAPAS ESTABLECIDAS. SE HACE NOTAR QUE DEBIDO A TEMAS DE ESPACIO SE HA DECIDIDO INCLUIR SOLAMENTE LA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA ESTA INSTANCIA.....	27
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
3	ARTÍCULO	41
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	57
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	59
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO	65

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA N° 1. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS BASE DE ENTREVISTA.....	23
TABLA N° 2. CATEGORIZACIÓN DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS	24

1 INTRODUCCIÓN

Frente a los grandes cambios que han ocurrido en los últimos años en materia educativa, los focos basados en la sociedad y economía exigen día a día a las universidades transformaciones desde el origen en cuanto a la gestión administrativa y académica con foco en el estudiante. Resulta importante estudiar la deserción académica con interés en el aspecto socio económico, ya que toda vez que aumenta el porcentaje de abandono, el proceso está asociado a una pérdida de recursos por parte de la institución y una pérdida de oportunidades en la mejora de su calidad de vida por parte del estudiante (Sotomayor & Rodríguez-Gómez, 2020). Desde esta perspectiva, la visión y misión de las casas de estudios universitarias deben cumplir con la promesa que se realiza al sueño del estudiante, y porque no decirlo, de sus seres queridos, al ser –en la mayoría de los casos- el primer profesional graduado de su familia. El cumplimiento de esta promesa, radica en que el estudiante no abandone la institución al primer año y se hace fundamental estudiar los indicadores de gestión académica que influyen en su decisión de permanecer o irse definitivamente de la institución.

La necesidad actual de contar con instituciones de educación superior que efectivamente lleven a cabo su razón de ser, es esencial. No obstante, para el desarrollo de todas las actividades que conlleva el quehacer académico, éstas no siempre son de calidad, (Pedraja-Rejas & Rodríguez 2015) sostienen que la calidad depende del diseño del plan estratégico educativo instaurado en la institución y que tenga impacto en el aseguramiento y la gestión de la calidad, de esta manera contribuye a la ventaja competitiva y a la diferenciación con respecto a las demás casas de estudios.

El estudio de los indicadores académicos en las Universidades, llama a los protagonistas del sector académico a generar instancias donde se reconozca la razón de ser de la organización, basada en su misión y el trabajo académico, la comunidad universitaria en sí misma debe tener conciencia de la importancia que tendrá la cultura organizacional que facilite resultados académicos que permitan evaluar la eficiencia de los procesos operativos y la eficacia de su gestión. En concordancia con lo anterior, estos estudios vienen dados por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la cual desarrolla los lineamientos básicos para que la educación superior pueda mantenerse a la altura de los requerimientos de

acreditación en Chile. El proceso de acreditación en Chile, asocia la cantidad de años de aseguramiento de formación académica. De esto depende, a su vez, el éxito asociado a la calidad de la educación entregada y qué tan competitiva es una institución de educación superior por sobre otra.

La gestión institucional evalúa la calidad formativa de la educación superior. De la gestión, se desprenden los indicadores los cuales son herramientas para poder clarificar y definir objetivos estratégicos que apunten a cumplir con el estándar que se ha definido, para lo cual no solo se evalúa, sino también se alcanza a estimar y demostrar el progreso en función del crecimiento institucional y éstos son comúnmente medidos de manera cuantitativa, para determinar los efectos de la gestión, control y resultados del ente educacional que se ha evaluado. En contexto con lo anterior, la arista del mejoramiento continuo de la calidad educacional, también se expresa a través del proceso de enseñanza-aprendizaje la que requiere en todo momento de la visión del estudiante y su grado de satisfacción, la cual está en directa relación con su percepción, expectativa y necesidad (Cabana, Cortés, Vega & Cortés, 2016).

Aunque no hay consenso a la hora de determinar si la efectividad de la aplicación de todos los indicadores de gestión estratégicos ayudan a aumentar el porcentaje de retención en la educación superior en INACAP Maipú, algunas investigaciones han dejado en evidencia un número significativo de estudiantes que no han podido terminar su período universitario, debido principalmente a factores sociales y económicos (Matheu, Ruff, Ruiz, Benites & Morong, 2018). Siendo los primeros asociados a la motivación que les provee el entorno y el segundo a las oportunidades que les ofrece el entorno académico, social y familiar; más aún cuando los estudiantes se encuentran con gratuidad, perdiendo valiosos aportes económicos del Estado que en un nuevo proceso de acreditación pueden verse afectados.

1.1 La retención o deserción como indicador estratégico

La dificultad encontrada para relacionar el impacto del estudio eficiente del indicador de retención y por ende, el de deserción en INACAP Sede Maipú, nos invita al siguiente cuestionamiento investigativo, en este sentido surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la percepción que tienen los actores claves con respecto a la retención o deserción académica en una institución de educación superior?.

En efecto, esta problemática está presente en Inacap Sede Maipú de la Región Metropolitana, donde se busca establecer lineamientos estratégicos directivos que permitan formular las políticas educacionales implementadas para la aplicación y estudio de los indicadores de gestión antes mencionados que son relevantes para toda la institución.

1.2 Breve discusión de la literatura

Para abordar el estudio de los indicadores de gestión académicos de retención y deserción y su comportamiento de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación y determinar si el establecimiento de un plan de acción estratégico ayuda a bajar índices de deserción en INACAP Maipú, se propone el siguiente análisis de literatura.

Acreditación

En Chile, el aseguramiento de la calidad de la educación es medido, monitoreado y revisado por la Comisión Nacional de Acreditación, creada por la Ley 20.129 promulgada a término del año 2006. Este organismo es el responsable de evaluar y verificar la calidad de los planes y programas de estudios que ofrecen las casas de estudios de educación superior con autonomía en el país (Zapata y Clasing, 2016).

De acuerdo a lo planteado por diversos autores, la acreditación institucional en el plano educacional, ha tenido que responsabilizarse de una serie de instituciones con diversos valores estratégicos, de larga trayectoria y algunas que son nuevas, las que son medidas de la misma manera, sean autorreguladas o no. Esto conlleva a dos focos importantes: en primer lugar, aunque se garantice el mejoramiento continuo, se tiene que verificar el cumplimiento mínimo de los criterios de evaluación de la institución evaluada; y, en segundo lugar: instituciones que se han incorporado al proceso que carecen de niveles estándar de calidad. Lo que hace necesario comprender el propósito de la acreditación en Chile, la cual debe contribuir al sistema de educación superior (Zapata & Tejada, 2009; Martínez & Sjöberg, 2020).

Calidad de la educación superior

El concepto de calidad en la educación superior viene dado por los rankings que obtienen las casas de estudio universitarias de acuerdo con su gestión académica y administrativa. La

ventaja de este concepto, es que en muchas ocasiones este ranking se difunde a través de medios de comunicación masivos, lo que contribuye en atraer a los clientes potenciales, dado los resultados de calidad mostrados por las instituciones de educación superior. No obstante, existe cierta disyuntiva de esta medición de calidad al interior de las universidades, dado que se fortalece la competencia de los docentes para demostrar sus capacidades (Reyes, 2016) (Torche, Martínez, Madrid & Araya, 2015).

Retención y currículo

La retención académica en estudios superiores, entendida como aquella mediante la cual, el estudiante decide quedarse estudiando la carrera escogida, tiene su base conceptual en la buena articulación de los planes y programas de estudios de los cuales depende el éxito de aumento de este indicador. Sin embargo, existe un enfoque centrado en la deserción de los estudiantes, esto es, aquellos que abandonan el primer año, que va de la mano con la motivación y la exclusión social de aquellas instituciones de educación superior inclusivas que no tienen sistemas de admisión mediante pruebas de selección universitaria (Donoso & Schiefelbein, 2007; Soria-Barreto & Cleveland-Slimming, 2020).

Existen aportes investigativos que proponen el estudio de la retención mediante algunas categorías, las cuales son: personales, familiares o institucionales. Dado lo anterior, resulta necesario identificar perspectivas psicológicas, económicas, sociológicas y organizacionales, las cuales son determinantes al momento de estudiar dichos indicadores (Cabrera, Castañeda & Nora, 1992).

El diseño curricular en tanto, posee como eje fundamental el científico, el cual se entiende como la realización de planes y programas de estudios para lograr el proceso efectivo de enseñanza-aprendizaje, y el educativo el que se hace presente por medio de las destrezas y competencias que deben obtener los estudiantes al finalizar su proceso, guiados en todo momento por el facilitador del aprendizaje en aula, docente o profesor (Freire, Páez, Núñez, Nárvaez & Infante; 2017). La importancia del currículo, dentro de los indicadores de retención y deserción académica se fundamenta en el reconocimiento sociocultural y económico del medio en el cual se desarrolla este proceso, para que éste pueda llegar a buen término.

Modelos de financiamiento

Debido al aumento en la tasa de matrícula de estudiantes universitarios en Chile, es que se ha debido investigar acerca de los modelos de financiamiento gratuitos y/o privados para obtener un análisis más profundo de este crecimiento. De acuerdo a lo anterior, es posible determinar que conforme aumenta la matrícula también aumenta la demanda de un financiamiento público al que pueda acceder la mayor parte de la población de estudiantes.

Actualmente, los modelos de financiamiento, obedecen a fondos de crédito con aval del estado, fondos de becas y/o beneficios estudiantiles internos según la casa de estudios y, de plano, recursos propios del estudiante o de su entorno. Existe también, el Fondo de Crédito Solidario, al cual solo pueden acceder los estudiantes matriculados en Universidades del Consejo de Rectores de Chile (Espinoza, González & Granda 2019).

Un inconveniente importante que viene dado en todos los modelos de financiamiento, tiene que ver con la retención y deserción, puesto que, se inyectan recursos en los estudiantes el 1º año lo que no se condice con la cantidad de egresados y/o titulados al término de su etapa estudiantil universitaria. Esto genera una alarma importante, ya que existe una deuda acumulada que asciende a más de US\$1.000 millones, puesto que el sistema no alcanza a recuperar el 50% anual de lo que le corresponde (Schmal, Ruiz, Donoso & Schaffernicht, 2007).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

Estados Unidos ha sido precursor de los estudios e investigaciones de los indicadores de gestión académica de retención y deserción. El interés, se basaba principalmente, en entender la motivación central de los estudiantes y la dinámica del 1º año como periodo escolar con el fin de diseñar estrategias consecuentes para mejorar y así adaptarse a las nuevas y crecientes necesidades de los estudiantes.

México, por su lado, centra la atención en sus procesos educativos, y el estudio necesariamente del origen y procedencia de los estudiantes de sectores sociales desfavorecidos, ya que acumulan una serie de desventajas socioeconómicas y sociales, que inciden en un bajo desempeño académico el primer año que resulta en deserción estudiantil (Silva, 2011).

¿Cómo lo abordan en Chile?

En Chile, la retención académica refiere a aquella capacidad de las instituciones de educación superior que son capaces de mantener al estudiante hasta que finalice su programa de estudios. Mientras que la deserción es aquella en donde el estudiante abandona al 1º año la carrera en la que se matriculó. Ambos indicadores se comportan dualmente, esto quiere decir, que se investiga y estudia uno en función del otro de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación.

La CNA establece este estudio, sin embargo, cada universidad es la que determina cuáles son las acciones a seguir para poder disminuir el indicador de deserción y aumentar el indicador de retención académica, basado entonces en la autonomía que tienen las casas de estudios para aplicar modelos suficientes que permitan mejorar ambos indicadores de gestión (Berríos, Duarte & Córdova, 2013; Ferrer, Karmelic, Beck & Valdivia, 2019).

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

El éxito de mantener al estudiante en el plantel universitario es directamente proporcional a la gestión que opera dentro del mismo. En Colombia, existen modelos de optimización que apuntan hacia la formación docente de manera integral, centrando los esfuerzos como foco hacia el estudiante, quién adquiere los conocimientos que son traspasados por su docente y/o profesor, por lo tanto, la calidad formativa docente es sumamente importante al momento de evaluar estos indicadores (Rico, 2016).

En el caso de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), estableció en 2007 una metodología socialmente responsable con el entorno, en donde estudiantes de educación media pertenecientes a liceos en condiciones extremadamente vulnerables, que se mantengan en el 5% superior de sus cursos con una asistencia del 100% a clases, pueden acceder a un cupo de Bachillerato de la USACH, para luego realizar la prosecución de estudios en una carrera de elección del estudiante (Donoso, 2010).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿La percepción de los actores claves con respecto a la retención y deserción académica condicionan la permanencia o abandono del estudiante al primer año lectivo?

En efecto, en INACAP se adolece de un modelo que explique cuáles son las variables críticas que deben ser consideradas estratégicamente para abordar el problema de deserción y retención en sus programas de estudio. Lo que implica la imposibilidad de adherir a la estrategia de desarrollo institucional, propuesta en su Plan de Desarrollo Estratégico.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la consideración de cada alumno en su mérito (cliente interno) desde el eje formativo institucional, tal que se recoja el compromiso social que inspira, y la promesa efectuada a cada estudiante pueda ser honorada desde la misión y visión institucional, al lograr el compromiso formativo. Se propone entonces un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de cuáles son las variables sistémicas principales que determinan el éxito o fracaso de estudiantes de educación superior durante el primer año lectivo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de plan de acciones estratégico directivo para abordar indicador de retención con el fin de disminuir la deserción académica en INACAP Región Metropolitana.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar indicadores de gestión institucionales de calidad formativa.
- Analizar las variables que inciden en la permanencia de estudiantes en la institución educativa.
- Proponer un plan de acción para abordar la deserción académica.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas y con una muestra por conveniencia (Rodríguez y Valldeoriola, 2014), entendida tal metodología en este caso como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de intervinientes frente al problema de deserción académica y acciones tomadas para la evaluación y correcta ejecución de remediales que aborden la retención y deserción académica.

Una vez efectuadas las entrevistas al personal interno de la organización, se profundizaron algunos temas críticos, considerando una mayor cobertura de intervinientes, a través de la realización de esta entrevista la cual fue aplicada a los estudiantes desertores y en riesgo de deserción, de la sede INACAP Maipú.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia totalizando 15 entrevistas, donde se consideraron perfiles de directivos (4) y jefes de carrera (2), así como funcionarios de la unidad de análisis institucional (1), alumnos desertores (2) o en riesgo de deserción (1), y de otras reparticiones claves de la sede INACAP, Maipú (5). Los funcionarios tenían una edad promedio de 41 años, con un máximo de 63 y un mínimo de 32 años, mientras que los estudiantes presentaban un promedio 19 años. Los funcionarios institucionales poseían en promedio 20 años de servicio con un mínimo de 3 y un máximo de 31 años. De ellos, el 55% eran académicos relacionados a ingeniería, el 23% funcionarios que imparten asignaturas transversales, y un 22% académicos de otras reparticiones.

Entorno: El estudio se efectúa en las dependencias de INACAP Maipú, sede ubicada en la Región Metropolitana con dirección en Américo Vespucio 974.

INACAP, es una institución de educación superior sin fines de lucro, su consejo directivo está integrado de acuerdo a la elección de miembros por medio de la Confederación de la Producción y Comercio (CPC), la Corporación Nacional Privada de Desarrollo Social (CNPDS) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) filial de la Corporación de Fomento (CORFO). Fue creada en octubre de 1966, desde sus comienzos fundada para dar cumplimiento a las capacitaciones de los trabajadores chilenos en aspectos técnicos de su expertiz, desde ahí deriva su nombre Instituto Nacional de Capacitación, hoy con presencia

desde Arica a Punta Arenas con 27 sedes siendo la institución de educación superior más grande del país.

Desde su nacimiento, y con el objetivo claro de entregar herramientas técnicas a los trabajadores, es que comienza su crecimiento debido a la falta de una oferta académica técnica en esos años. La oportunidad entonces, fue la creación de un sistema de capacitación más profesionalizado y luego de 50 años, continúa la labor de ser líderes en la capacitación de los trabajadores del país y la entrega de la oferta académica técnico-profesional a los jóvenes, hombres y mujeres que se integren a la casa de estudios.

En la actualidad, INACAP ha ampliado su quehacer institucional con el fin de satisfacer a las nuevas exigencias del mercado y de un país cada vez más competitivo e inserto en el mundo. De acuerdo a lo anterior, INACAP ofrece becas de estudio en el extranjero para sus estudiantes, los que estén cursando alguna carrera o aquellos que ya se encuentran titulados, cuenta con una bolsa de trabajo con ofertas exclusivas para egresados de la institución y de a poco trabaja en la oferta de la consecución de estudios.

La sede más antigua y fundadora a nivel nacional, es la sede Maipú, la cual alberga a más de 5.000 estudiantes cada semestre, con una dotación de 250 docentes y 169 personas que cumplen trabajo administrativo y paradocente. INACAP Maipú cuenta con una oferta académica que se divide en las siguientes escuelas: procesos industriales, salud, administración, construcción, diseño, gastronomía, humanidades y minería, las cuales ofrecen a su vez dos o más carreras académicas a elección del estudiante, el cual no tiene ingreso mediante proceso de selección universitaria.

El sistema de educación que imparte INACAP es el de formación técnico-profesional a través del Centro de Formación Técnica (carreras técnicas de no más de 2 años y medio de formación) y el Instituto Profesional (carreras profesionales de ejecución de no más de 4 años y medio de formación). Este sistema de educación superior y el Organismo Técnico de Capacitación, OTEC INACAP, están presentes a través de sus 27 sedes en las 16 regiones del país.

Intervenciones: Se efectúan entrevistas no presenciales a los grupos de interés de INACAP Maipú, donde, por medio de plataforma tecnológica, se realizan entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves, que tienen directa relación con la medición del

indicador estratégico de gestión de retención y deserción. Además de la plataforma y el registro de la entrevista, se utilizó una bitácora y un documento escrito con las preguntas guías de la discusión. Las preguntas son las siguientes:

Etapas 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de deserción académica en INACAP Maipú?
2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica en INACAP Maipú?
3. ¿De dónde viene la oportunidad de un proceso de seguimiento y retención académica para INACAP Maipú?
4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP Maipú?
5. ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

6. ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica?
7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?
8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú?
10. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción?
11. Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención?

12. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica?
13. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú?

Métodos de verificación y validación del instrumento: la verificación y validación de la metodología utilizada fue revisada y modificada por expertos independientes de nacionalidad chilena, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación.

Plan de análisis de los datos: De acuerdo con la información recolectada, se establecieron las categorías de observación y estudio. Luego se realizó una observación (no participante) y posteriormente se realizó un contraste de teoría y observaciones recogidas en la bitácora. Se realizaron las entrevistas siguiendo los guiones propuestos para indagar y reflexionar sobre las preguntas guías, buscando contrastar las hipótesis explicativas previas, y finalizando con el análisis de las principales brechas obtenidas desde las entrevistas, con el fin de establecer las oportunidades de mejora. En concordancia con los datos recolectados en primera instancia se efectuó un análisis de la información. Para llevar a cabo lo anterior, se confeccionaron las preguntas y el instrumento a utilizar y luego se validó. Mediante entrevistas no presenciales en INACAP Maipú y del contacto establecido con directivos y estudiantes desertores, es que se pueden recoger las preocupaciones y contrastar con la teoría evaluada en primera instancia. Con los datos obtenidos y los resultados de las entrevistas, se encuentra la oportunidad de profundizar en estos indicadores de gestión en aquellos estudiantes que a diferencia de los que abandonan, deciden quedarse en la institución y recoger sus impresiones.

Ética: En todos los procesos se trabajó de manera profesional y consecuente para demostrar que no existe interés alguno o beneficio para el investigador respecto a las entrevistas realizadas. El resultado de las respuestas fue desarrollado sin ningún tipo de influencias, sin manifestar tendencias que pudiesen encaminar a otros en algún dato u opinión.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Presentación y análisis básico de datos recogidos
 - b. Discusión de resultados
 - c. Estrategias de evidencia científica
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación metodológica cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación recoge y analiza dentro de la organización la cultura de conocimiento de indicadores de gestión académicos estratégicos formativos y como éstos son percibidos en INACAP Maipú. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2020 entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras para indagar sus apreciaciones del contexto actual y futuro.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 26 de agosto de 2020 y 31 de agosto de 2020.

Entre el 02 de septiembre de 2020 y 07 de septiembre de 2020.

Entre el 21 de septiembre de 2020 y 30 de septiembre de 2020.

Entre el 09 de octubre de 2020 y 19 de octubre de 2020.

Coherencia con lo planificado:

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente basadas en la recepción de los actores claves que participaron. De esta manera, se acercaron los conceptos importantes para el correcto entendimiento de las interrogantes. Algunas de las entrevistas tuvieron que ser reprogramadas dado que el escenario de teletrabajo aportó eventos inesperados para los entrevistados.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Con consentimiento informado, y transparencia
- Proceso ético
- Buena disposición de los participantes
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar comparación con otros institutos
- Establecer mayores análisis con respecto al contexto actual
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos

Población y muestras

Además de o planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a profesionales representativos dentro de la organización, considerando a aquellos que tienen directa relación con el estudio de los indicadores estratégicos de gestión académica, porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado ESTUDIO DE INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de indicadores estratégicos de gestión y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de trece preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla N° 1. Cuestionario de preguntas base de entrevista

<p>Etapa 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo entiende usted el proceso de deserción académica en INACAP Maipú?2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica en INACAP Maipú?3. ¿De dónde viene la oportunidad de un proceso de seguimiento y retención académica para INACAP Maipú?4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP Maipú?5. ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú? <p>Etapa 2: Propuestas de alto impacto</p> <ol style="list-style-type: none">6. ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica?7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado? <p>Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones</p> <ol style="list-style-type: none">9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú?10. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción?11. Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención?12. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica?13. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del

plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú?

Fuente: Elaboración propia.

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto al estudio de los indicadores de retención y deserción académica y cómo éstos influyen en los procesos de acreditación definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

Además de conocer cómo impactan estos indicadores en todos los aspectos de la organización y el involucramiento que debe tener el personal administrativo y operativo acerca de estas materias de gestión estratégica.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla N° 2. Categorización de datos de las entrevistas

Ítems	Categoría
1. ¿Cómo entiende usted el proceso de deserción académica en INACAP Maipú?	No comprende el proceso de deserción.
	Lo comprende a cabalidad, entendiendo el concepto claramente.
2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica	Retener es mantener al estudiante.
	Generando acciones concretas.

en INACAP Maipú?	No comprende el valor del proceso.
	Existe desconocimiento.
3. ¿De dónde viene la oportunidad de un proceso de seguimiento y retención académica para INACAP Maipú?	Entiende que hay oportunidad de mejora con nuevas ideas.
	La oportunidad viene de los colaboradores.
	De la inyección de recursos en investigación.
	Se observan oportunidades en innovación y desarrollo.
4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP Maipú?	Desconoce la manera en la que opera el indicador
	Desconoce cómo se trata la deserción pero conoce como se trata la retención.
	Se evalúa semestralmente.
	Los datos se encuentran en acceso directivo.
5. ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú?	Se realizan actividades formativas y extra curriculares para mantenerlos.
	Existe desconocimiento de cómo opera.
6. ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica?	Generando instancias de diálogo.
	Trabajando con los pares y atendiendo al conocimiento de los indicadores.
7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?	Establecimiento de reuniones.
	Realizar charlas e inducciones.
	Considerando la opinión de los estudiantes mediante las encuestas.
	Realizando entrevistas de salida.

8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?	Es una buena propuesta para la organización.
	Beneficios en la comunicación efectiva.
	El alcance está bien definido.
9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú?	Costos con respecto al tiempo de implementación.
	Costos de comunicación, implementación y tecnología.
	Básicamente costos monetarios.
10. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción?	Resistencia al cambio de equipos dentro de la organización.
	Despidos, incertidumbre organizacional.
11. Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención?	Fomentar la comunicación.
	Que exista coordinación y seguimiento de planes estratégicos.
	Nuevas actividades definidas en el conocimiento de los indicadores de gestión.

12. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica?	Mejora la toma de decisiones en base a información concreta.
	No se ve obstáculos, solo ventajas, una buena idea siempre es bienvenida.
13. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú?	Preocupación con respecto al cambio organizacional que conlleva una implementación como ésta.
	Incertidumbre organizacional.
	Falta de compromiso de la alta dirección.

Análisis e interpretación de los datos

A continuación se presentan los resultados de cada una de las preguntas del instrumento según las 3 etapas establecidas. Se hace notar que debido a temas de espacio se ha decidido incluir solamente la información relevante para esta instancia.

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de deserción académica en INACAP Maipú?

Al consultar a los entrevistados, el 46% de éstos, demuestran desconocimiento acerca del proceso de deserción académica en INACAP Maipú, indicando por ejemplo lo que contesta el Entrevistado 12, de 57 años: “No entiendo muy bien a qué se refiere deserción, aquí trabajamos solo con la palabra retención académica que debe ser parecido”. Una respuesta muy acertada a esta pregunta fue la siguiente: “El proceso de deserción académica nos pega fuerte como institución, esto significa, que lamentablemente, no hemos hecho absolutamente nada para retener a un estudiante, él se ha ido, y no hay vuelta atrás, agotamos recursos quizás en otras cosas y no en enganchar al estudiante de primer año” (Entrevistada 1, 51 años). Sin embargo, durante el proceso de la pregunta surge una respuesta muy interesante del Entrevistado 13 de 28 años: “Veo que no hacen mucho para

evitar que nos vayamos, siento que no nos toman en consideración y no evalúan los procesos que nos llevan a tomar decisiones importantes que tienen de fondo a una familia completa detrás, he tenido compañeros que se han ido porque no han tenido ningún apoyo del instituto”. Sin perjuicio de lo anterior, la mayoría adolece de información certera para poder indagar en el indicador mencionado, lo cual debiese ser un conocimiento masivo para los actores claves de la institución.

Ítem 2: ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica en INACAP Maipú?

En este apartado y al analizar las respuestas, un 58% considera que existe un valor en el proceso de retención académica desde el punto de vista de la gestión; como lo indica el entrevistado 8 (Entrevistado 8, 49 años), *“es importante, gracias a que existen los estudiantes nosotros tenemos trabajo, por lo tanto, el trato que recibe desde aquí debe ser el adecuado porque también nosotros estamos en la cadena de valor de las decisiones que pueda tomar el estudiante”*; se hace notar entonces, la importancia de la cadena de valor de la organización y como ésta contribuye a la información que deben tener todos los actores claves de la institución y su involucramiento, *“lo entiendo como el proceso en donde por medio de todos los mecanismos con los cuales contamos el estudiante finalmente se queda, y ahí ganamos todos, porque finalmente se cumple la promesa que se realiza al estudiante al matricularse”* (Entrevistado 5, 63 años); además un porcentaje importante 22% declara no entender la pregunta ni a qué se refiere el valor dentro del proceso de valor; *“no puedo considerarlo porque no entiendo cómo se ajusta el valor de ese proceso en particular, yo solo me dedico a que el estudiante esté conforme con mis clases en el aula, nada más”* (Entrevistado 12, 57 años).

Ítem 3: ¿De dónde viene la problemática u oportunidad de un proceso de retención académica para INACAP Maipú?

Es interesante comparar las respuestas de los entrevistados, ya que fueron muy variadas y centradas, básicamente, en tres tópicos de importancia para poder ser analizadas. Un 91% reconoce desconocer desde donde se genera la problemática u oportunidad en el proceso de retención académica en INACAP Maipú. El Entrevistado 6, 34 años comenta *“Es difícil*

saber de dónde viene esta problemática, de hecho, si supiéramos ya no sería un problema. A veces pensamos que el factor es socio-económico, después nos damos cuenta que no, es un análisis muy complicado para que sea bien evaluado después y lamentablemente siento que no tenemos las herramientas necesarias y a la mano para poder hacer frente a esta situación". En contraste con la respuesta anterior, un 7% estima que existe problemática y alude a las causas que la originan, por ejemplo, la Entrevistada 2, 40 años, comenta lo siguiente: *"Creo que la problemática viene de no saber abordar bien lo que significa el impacto de la retención académica en nuestra institución, nos preocupamos de este indicador, solo para cumplir, por lo tanto se necesitan estrategias nuevas y poderosas basadas en experiencias de otras instituciones, si es posible estimar el impacto de lo que genera en otras instituciones, probablemente podamos centrarnos en buscar causas que nos motiven a cambiar estas conductas, sin duda".* Finalizando con una respuesta que se centra en la oportunidad: *"Veo que más que un problema, existe una oportunidad de mejorar, de saber que quizás el año pasado no tuvimos lo suficiente con respecto al año anterior, pero que podemos trabajar desde ya para que el próximo podamos aumentar este porcentaje"* (Entrevistado 7, 32 años).

De las respuestas analizadas, se desprende un factor común que se debe considerar al momento de analizar los resultados, que es el hecho de incorporar la problemática como tal y no la oportunidad para mejorar continuamente en los procesos. Es relevante mencionar que, ninguno de los entrevistados explicita el conocimiento total de la causa que genera el problema u oportunidad.

Ítem 4: ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP Maipú?

Al revisar las respuestas, se pueden observar variaciones importantes como por ejemplo: *"La deserción y retención se evalúan de acuerdo al aseguramiento de la calidad que tiene nuestra institución, en cada sede a lo largo de Chile, existe un jefe de aseguramiento de la calidad, que tiene como fin velar por medir estos indicadores para luego ser enviados al Departamento de Calidad de Casa Central, así cada sede tiene los datos en línea de un año a otro para ver las variaciones con respecto a este indicador de tanta importancia para nuestra gestión de proceso enseñanza-aprendizaje"* (Entrevistada 1, 51 años); y en contraste con la anterior respuesta también se observa el desconocimiento de algunos actores, como por

ejemplo, Entrevistado 14, 23 años: *“No tengo idea como opera INACAP en lo que me pregunta, no sé si es porque yo no tengo conocimiento o porque no hay acceso a esa información, quizás no se comparte”*. No obstante, la Entrevistada 6, 34 años: *“Yo entiendo que solo se toman en consideración los números, pero que no se tratan, es decir, solo se miden y de un año a otro, se pueden observar variaciones importantes, pero tratamiento en sí mismo, lo que yo veo es que no existe, o quizás no tengo toda la información, porque no tengo acceso instantáneo, tengo que pedirlo para poder evaluar”*.

El conocimiento de la operación de este indicador es muy relevante para la institución junto con el acceso a la información relevante de los actores de interés, donde se pueden reconocer oportunidades para agregar valor en actividades claves para poder mitigar el impacto negativo, donde hoy solo genera desconocimiento y desinformación.

Ítem 5: ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú?

Al analizar cómo opera la retención académica para aquellos estudiantes que deciden no irse, un 57% de los entrevistados considera que los mecanismos utilizados para retener son los que funcionan en este punto, sin embargo, son variadas las respuestas de qué es lo que hacen efectivamente en la operación para retenerlos; *“Si el estudiante se queda es porque la operación de la retención académica cumplió su función, me imagino que se realizan actividades, se engancha al estudiante y que el profesor en la sala de clases también tiene que ser protagonista para que el estudiante pueda tomar la decisión de proseguir en nuestra institución”* (Entrevistado 9, 36 años). Complementado a lo anterior, existe un 32% de los encuestados que concuerda en el éxito de las tutorías académicas para que el estudiante pueda seguir consultando acerca de su futuro; *“Nosotros contamos con una unidad de tutores académicos, la mayoría de ellos con profesión psicólogos, los cuales conversan con los estudiantes y su labor es fundamental para que ellos puedan quedarse”* (Entrevistada 3, 40 años); *“No sólo nos quedamos con la primera entrevista del estudiante que decide irse, sino que le hacemos seguimiento, muchas veces son problemas gravísimos los que los aquejan, otras veces son económicos que pueden subsanarse a través de otros departamentos como por ejemplo con la dirección de asuntos estudiantiles y se derivan. En otras ocasiones, muy puntuales, tienen problemas con algún profesor o con alguna jefatura de carrera o con sus*

compañeros, y en definitiva lo que hacemos es agotar todos los esfuerzos por seguir una vez que se ha solucionado el problema, porque sabemos que no puede ser una solución parche, y el estudiante y sobre todo su familia lo agradece muchísimo” (Entrevistada 2, 40 años).

Ítem 6: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica?

En esta pregunta, se encuentran respuestas muy variadas que logran evidenciar la diversidad de la percepción del conocimiento con respecto a la materia; *“Es que yo creo que no tenemos que modificar nada tan grande, claro, quizás podemos cambiar algunas cosas, pero son las mínimas porque los resultados son buenísimos con respecto a lo que se hace hoy en día”* (Entrevistada 2, 40 años). En contraste con la respuesta anterior, existe una apreciación que es una aproximación de la realidad, con la que concuerda el 80% de los entrevistados; *“Yo creo que se puede modificar prestando más atención al estudiante, a su entorno y al trato que él recibe como cliente”* (Entrevistado 7, 32 años), y en concordancia con este entrevistado, se levantó una respuesta dentro de este porcentaje que sugiere realizar mejoras permanentes en todos los procesos; *“Claro que se debe mejorar, todo se mejora y todo es perfectible y estamos sumamente abiertos a poder bajar estos indicadores y en lo posible llegar a un valor mínimo cada año, realmente sería lo ideal”* (Entrevistada 1, 51 años).

Ítem 7: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

En esta pregunta, existen respuestas que se complementan entre sí en pos de la mejora del desempeño del indicador estudiado. Un 60% de los entrevistados, considera necesario realizar difusión clara entre los actores claves que están directamente involucrados con los estudiantes para poder retenerlos; así lo indican (Entrevistada 1, 51 años) *“Para nuestra institución es fundamental contar con acciones inmediatas, por ejemplo que el profesor que interactúa con el estudiante sepa la importancia del indicador de retención y deserción y cuál es su impacto”*; *“Apoyar la gestión estratégica es lo que finalmente diferencia a una institución de educación superior de otra, con la experiencia que tengo en el medio, creo que el compromiso en esta línea es vital”* (Entrevistada 3, 40 años). Siguiendo la misma línea de

propuesta, un 24% considera fundamental prever estas situaciones y actuar con anticipación a los hechos; *“Se nota cuando un estudiante quiere irse, es por eso que lo que yo hago es derivarlo de inmediato a los tutores y levantar la alarma con mis pares, pero no se si todos los profesores hacen lo mismo”* (Entrevistado 10, 36 años); *“Yo creo que deberían considerar la voz del estudiante, hacer foros con distintos niveles, mostrarnos mejor el campo laboral, motivarnos con actividades extracurriculares y tomar nuestra atención”* (Entrevistado 14, 28 años) existiendo entonces una relación con el actuar preventivo y al mismo tiempo con precisión en esta materia, por lo tanto el conocimiento de estos indicadores es fundamental para presentar propuestas específicas.

Ítem 8: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?

La totalidad de los entrevistados ve esta propuesta positiva y la consideran necesaria para la gestión académica de la institución, ya que al presentar una estrategia basada en el estudio de los indicadores puede presentar causas raíces y definir planes de mejora para poder tener una ventaja competitiva con otras instituciones: *“Me parece muy bien, todas las ideas son bienvenidas, todas las iniciativas son bienvenidas y siempre tendrán el apoyo necesario por parte de nosotros”* (Entrevistada 1, 51 años); *“Sería una muy buena propuesta, de hecho nos ayudaría bastante desde la gestión, ya que existen ocasiones en donde cuesta mucho entender el indicador y su comportamiento”* (Entrevistada 2, 40 años); *“Lo encuentro fantástico, sería ideal también involucrar a todos los que interactúan con los estudiantes y ser previsores”* (Entrevistado 12, 57 años).

Ítem 9: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú?

En el análisis de las opiniones asociadas a los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica, el 100% de los entrevistados asoció los costos a los monetarios; *“Yo creo que en difusión al inicio de cada semestre en 1º año, sobre \$1.000.000, desconozco la cifra exacta”* (Entrevistado 8, 49 años); *“No se cuánto puede costar*

en plata realizar estas acciones, pero me imagino que deben ser millones porque finalmente el costo de que el alumno se vaya involucra la pérdida del arancel, la matrícula, entre otros” (Entrevistado 6, 34 años); mientras que un 20% de los entrevistados concuerdan en que los costos deben estar asociados al conocimiento docente por medio de capacitaciones de estos indicadores y de gestión educacional; *“Yo creo que sobre 5.000.000, porque considero esencial que toda la plana de profesores y docentes debe estar al tanto de lo que significan estos indicadores y como nosotros estamos sumamente involucrados debemos tener conocimiento acabado”* (Entrevistado 12, 57 años).

Ítem 10: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización la implementación de un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción?

Al analizar las amenazas o riesgos que podría provocar en la organización la implementación de un plan directivo, un 45% considera que afectaría la relación laboral, tendiente a la resistencia al cambio propia de nuevos planes implementados, y a su vez facilitaría los cambios dentro de los espacios de trabajo donde se pueda evidenciar el prescindir de los servicios de algunos colaboradores; *“Yo creo que afectaría el posicionamiento de algunos cargos y asistentes de los que se podría prescindir si es que se establece un plan de acción, porque lo que hacen ellos, se haría quizás de otra forma donde no tengan competencia”* (Entrevistado 9, 36 años); *“Sería un riesgo desde el punto de vista de ver que no sabemos nuestra realidad y que hemos trabajado más fuertemente en otros indicadores”* (Entrevistada 2, 40 años). Existe un 42% que considera que afectaría a nivel institucional, ya que solo se centra en INACAP Maipú, pero existen 25 sedes más que también deberían trabajar en sintonía, de lo contrario sería muy riesgoso implementar algo de manera independiente. El porcentaje restante, considera que no existe o no ve una amenaza o riesgo importante.

Ítem 11: Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención?

Los entrevistados señalan diferentes tipos de preocupación respecto a la transformación cultural de la organización, el 20% considera que no es necesario cambiar culturalmente para poder establecer herramientas e instrumentos que ayuden a potenciar el foco en el estudiante y en su retención; *“No creo que debamos cambiar culturalmente INACAP para retener a un estudiante, nuestro sello es muy importante y no debiese cambiar”* (Entrevistado 2; 36 años). Un 62% manifiesta la importancia del involucramiento de todo el personal para llevar a cabo estas herramientas, *“Una herramienta y estrategia fundamental, es el involucramiento y compromiso de todos los actores claves de la institución, cuando existe compromiso todo resulta”* (Entrevistada 1, 51 años). En esta misma línea, las herramientas comunicacionales fueron mencionadas para poder llevar a cabo un buen proceso de retención.

Ítem 12: ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica?

Los resultados de esta pregunta, están en directa concordancia con la pregunta anterior acerca del compromiso. Existe un 65% que reconoce que en la organización existe la voluntad de implementar nuevas iniciativas en pos de la mejora; *“No veo obstáculos, veo facilidades para estudio e investigación y por supuesto para la implementación de planes”* (Entrevistada 1, 51 años); *“Creo que un factor importante que obstaculizaría la implementación, sería el costo y también el tiempo empleado para poder llevarlo a cabo”* (Entrevistado 10, 36 años), se evidencia la tensión con respecto a la resistencia al cambio, que se pudo demostrar en preguntas anteriores.

Ítem 13: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú?

La tendencia de las respuestas en este ítem, un 70% considera que están asociadas a los cambios que pueden darse dentro de la organización, que tienen relación con los cargos y la asistencia de funcionarios claves en el tratamiento de estos indicadores claves para retener al estudiante y así evitar su deserción; *“Mi mayor preocupación es que cambie el equipo de*

trabajo, ese que ha trabajado incansablemente para poder aumentar la retención a través de la escucha activa con los estudiantes” (Entrevistada 2, 40 años); “Me preocupa la rigurosidad con la que se traten estos datos estadísticos, en el sentido de que se puedan utilizar para beneficio y no que se transforme en una debilidad” (Entrevistado 5, 63 años).

2.3 Discusión de resultados

Respecto a los resultados obtenidos, al explorar la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, los hallazgos muestran que más del 50% de los actores claves, no comprenden en su totalidad el objetivo y funcionamiento del indicador de retención y deserción académica en INACAP Maipú, el cual actualmente se encuentra implementado en la institución y definido por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Por estas limitaciones no se está utilizando un estudio más acabado del indicador lo que incide en una incorrecta toma de decisiones a nivel estratégico. Debido a que su origen solo se relaciona a la obligación que demanda la CNA para los procesos de acreditación institucional, resulta evidente la falta de conocimiento y comprensión acerca de cuál es la importancia de este indicador para la planificación estratégica de INACAP Maipú. Esto está en línea con lo planteado por los siguientes autores como (Rojas & López, 2017), quienes sostienen que en Chile los procesos de acreditación de universidades iniciaron a fines de los años noventa de manera voluntaria, incluso antes de la ley de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior aprobada en 2006. Por lo cual se desprende que anterior a este año es altamente factible que los estudios de indicadores de gestión universitaria se hayan originado sin un estándar y que posterior a este año se hayan originado solo por la obligación de cumplir con el mismo para los procesos de acreditación que tienen las casas de estudio de educación superior.

Al mismo tiempo, se puede observar que la mayoría de los entrevistados se centra en que efectivamente existe una problemática en pos de establecer una oportunidad de mejora que sea sustantiva para poder contribuir al logro de los indicadores de gestión académica de cara a los procesos de acreditación institucionales y por ende a evitar que el estudiante abandone la institución. Se requiere entonces, de una fidelización del estudiante para evitar que deserte, lo cual es corroborado por el trabajo de (Cabana, Cortés, Vega & Cortés; 2016) quienes consideran que un área de oportunidad para incrementar la calidad universitaria y

por tanto la satisfacción del estudiante es impulsar proyectos para incrementar la calidad de los servicios administrativos ofrecidos, además de ser imprescindible perfeccionar las condiciones de infraestructura, especialmente de las instalaciones deportivas y sanitarias, debido a que uno de los indicadores más relevantes para medir la calidad de los centros de estudios (enseñanza), tiene relación con el grado de satisfacción de las personas involucradas en todo el proceso educativo. Por consiguiente, la fidelización de un estudiante de pregrado requiere de una gestión proactiva y sistemática así como también su satisfacción en los procesos de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Reafirmando lo anterior, lo que pasa en Latinoamérica es sustancialmente parecido, en línea con lo planteado por los siguientes autores como (Martínez, Tobón & Romero; 2017) quienes sostienen que muchas veces los modelos de acreditación en Latinoamérica no establecen con indicadores puntuales el involucramiento de todos los actores claves en la cultura de la calidad formativa de enseñanza, por lo que este proceso termina siendo dirigido solo por una persona o un equipo especializado sin demostrar resultados de sus investigaciones a las personas interesadas. Aunado a lo anterior, las instituciones de educación superior carecen en muchos casos de políticas institucionales que fomenten la participación de los diferentes actores en el mejoramiento de la calidad educativa.

Como tercer hallazgo visualizado, se puede establecer que más del 60% de los entrevistados desconoce cómo opera hoy en día el indicador de retención y/o deserción en INACAP Maipú. Este hallazgo en línea con el primero, determina la importancia del conocimiento acabado de lo que se está midiendo en términos de gestión académica. En concordancia con los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran los de (Espinoza, s.f.) quien confirma que la permanencia o retención de estudiantes, es especialmente importante durante el primer año, ya que para muchos estudiantes es un proceso complejo que conlleva múltiples y significativos cambios, en el cual, debe adaptarse, entre otras cosas; a un nuevo contexto organizacional, educativo y también social. En consecuencia con lo señalado anteriormente, la retención de los estudiantes en primer año, hoy en día, debiese ser una de las mayores preocupaciones en gran parte de las instituciones de educación superior.

Para abordar las brechas detectadas, parece prudente considerar la posibilidad de establecer un entendimiento común acerca de qué es el indicador de deserción y de

retención, destacando los alcances, objetivos, prácticas y uso de estos indicadores y sobre todo, resaltando su importancia y los posteriores beneficios que esto conlleva a una institución que tiene conocimiento del mismo. Para lograrlo, una posible vía es la realización de actividades y reuniones conjuntas con actores claves que no sean en años de procesos de acreditación, esto con el fin de unificar lo que se entiende y espera de la deserción académica en INACAP Maipú y sus posibles riesgos u oportunidades para poder manejarla de la mejor manera posible. Así mismo, el establecimiento de criterios, que permitan avanzar en la tarea de encontrar oportunidades, beneficios y ventajas con los actores claves involucrados en este proceso de estudio de indicadores.

Desde los hallazgos que consideran la propuesta de alto impacto, es posible destacar un enfoque claro en las percepciones que se obtienen de los entrevistados con respecto a los desafíos futuros en materia de indicadores de gestión. Parece evidente pensar que, la implementación de un plan de acciones directivas, permitiría planificar de forma estratégica el modelo institucional de INACAP Maipú, sin embargo, debe considerar la necesidad y capacidad de involucrar de forma real a todos los actores claves que tienen relación con el indicador de deserción y retención académica. Es posible aseverar que el 45% de los entrevistados son los que mencionan la resistencia al cambio, por consiguiente, se puede observar la barrera existente con respecto al temor al cambio que pueda darse mediante esta implementación, punto de vista que se comparte en el estudio de (Córica, J., 2020) en el cual establece que la resistencia al cambio en las instituciones educativas se pone de manifiesto cuando las personas que están involucradas carecen de interés en el mismo, tratando de disminuir su colaboración para preservar el status quo. Para los docentes y las partes interesadas en educación superior, que están formadas en un sistema de trabajo y acostumbrados a su propia toma de decisiones, si surge la necesidad de ofrecer respuesta a las demandas cambiantes esto suele parecer movilizador, sin embargo, el cambio mueve a las personas desde lo conocido y confortable a lo desconocido, que muchas veces puede ser inusual e incómodo, aumentando la incertidumbre y los temores, por lo que la resistencia se acrecienta.

Entre las propuestas específicas, aun cuando los entrevistados consideran que existe una resistencia al cambio, mencionan el establecimiento de mejores canales de difusión y de comunicación, de modo que se logre fortalecer las relaciones de confianza con todos los

entes involucrados en el estudio de estos indicadores. Los entrevistados consideran que INACAP Maipú debe desarrollar sus capacidades mediante el establecimiento e implementación de planes de acción tendientes a disminuir los porcentajes de deserción académica y aumentar los de retención académica. Lo anterior, está en línea con lo que plantea (Ríos, M., & López, D.; 2016) quienes indican que los planes de mejoramiento forman parte del informe de autoevaluación en procesos de acreditación y corresponden a un conjunto de acciones que se proponen llevar a cabo para realizar ajustes y mejoras en los procesos de gestión al interior de las instituciones de educación superior.

Para abordar las brechas identificadas en esta etapa, se recomienda generar instancias para disminuir las principales barreras que dificultan la generación de la innovación y el desarrollo, con una mirada estratégica; que permita mantener disponibles los indicadores de gestión mencionados para facilitar la comprensión de los actores claves y vinculantes dentro de la organización. Esta iniciativa puede ir acompañada mediante instrumentos de difusión y capacitación, con el fin de suministrar su comprensión y conocimiento, educando de manera transversal a todo nivel jerárquico con el fin de impactar positivamente a través de los beneficios que se establecerán sobre cada grupo de interés la implementación de un plan de acción directivo estratégico en indicadores de gestión de deserción y retención específicamente. Desde el punto de vista cultural, se propone desarrollar una campaña de difusión para sensibilizar a las partes interesadas con motivo de conocer cómo impactan en la decisión del estudiante.

Desde el punto de vista de las alertas sobre las transformaciones se evidencia que el estado actual es el desconocimiento de los indicadores de este estudio, así como también las amenazas organizacionales propias de los cambios que puedan originarse debido a la implementación de nuevos planes de acción tendientes a disminuir a los estudiantes desertores. Cabe destacar que el costo asociado que ven los entrevistados en esta materia solo corresponden a los monetarios, generando preocupación por la significancia de las mejoras asociadas, y la disminución de recursos económicos en otros centros de costos, lo que podría limitar y dificultar la implementación; esto es coherente a lo que plantea (Hernández, Martínez & Rodríguez; 2017) en donde sostienen que las instituciones de educación superior están llamadas a reorientar los mecanismos de mejora al interior de sus estructuras, ya que los esquemas convencionales distan hoy en día de las exigencias del

mercado globalizado. De esta manera, los recursos económicos involucrados se ven asociados a una inversión que se traduce en un beneficio relacionado con la participación activa de todo el recurso humano, la facilidad de realizar el seguimiento a los indicadores de desempeño y el fortalecimiento de la imagen institucional al mejorar estos indicadores.

Dentro de los riesgos o amenazas, los entrevistados identifican que la implementación de un plan de acción estratégico directivo afectaría la relación laboral, esto en concordancia con el primer hallazgo en función de la resistencia al cambio por temor a lo desconocido. En línea con estos antecedentes se visualizan riesgos asociados a un desempeño deficiente de los actores involucrados lo cual trae como consecuencia, finalmente, la deserción académica por parte del estudiante, premisa coherente con lo sostenido por (Álvarez-Pérez; 2016); el cual establece que muchos estudiantes que acceden a la formación universitaria no se integran de manera adecuada y terminan cambiando de titulación o abandonando definitivamente la institución de educación superior, lo que se debe a que llegan sin los conocimientos, sin la motivación, sin la información y sin una planificación o programa de su proyecto formativo y profesional, sumando los modelos formativos y los pilares estratégicos educacionales que no se adaptan a las realidades de los estudiantes que finalmente no pueden retener.

Para subsanar esta brecha, se propone la implementación del desarrollo y fomento a la investigación relativa a todos los indicadores de gestión estratégicos definidos por la CNA, con el fin de que su estudio prevea situaciones en las cuales sea posible anticipar los riesgos de deserción académica. Se sugiere analizar las prioridades que tiene la organización, de cara a definir planes de acción de corto, mediano y largo plazo, contando con profesionales con expertiz en materia de indicadores de gestión, mejora continua y sistemas de gestión.

2.4 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, esta investigación ha sido efectuada mediante un proceso de observación prolongada en la organización, considerando sus diversos niveles jerárquicos y complejidades asociadas, con una duración de aproximadamente 8 años. Además durante este proceso se han utilizado:

Triangulación de informantes: A través de la participación de distintos grupos de personas, de diferentes niveles jerárquicos y considerando su conocimiento, experiencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Triangulación de técnicas y fuentes: Para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes, entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, no obstante, también se ha obtenido información desde informes internos de la organización.

Criterio del valor de verdad: de tal manera que se pueda disminuir al máximo el sesgo del investigador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos obtenidos reflejen lo más fehacientemente posible la realidad estudiada.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ

Natalia Andrea Latorre Carrasco^a,

^a *Alumno de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, nlatorrec@udd.cl*

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis del conocimiento y categorización de las opiniones de actores claves acerca del indicador de gestión para estudiantes que acceden con gratuidad a INACAP, considerando el plan de desarrollo estratégico institucional y con foco en mejorar la experiencia académica de sus estudiantes. El objetivo de esta investigación es proponer un plan de acciones directivas para aumentar la retención académica en INACAP Región Metropolitana. Para lograrlo se propone el uso de una metodología del tipo cualitativa, analizando opiniones de directivos de la institución, basada en entrevistas semi estructuradas considerando una muestra por conveniencia aplicada a 4 directivos, 3 estudiantes desertores y a 8 actores claves de la organización, respecto del conocimiento y forma de implementar el proyecto. Los datos muestran que es necesario considerar las variables críticas del proceso, a la hora de establecer una estrategia que adhiera el plan de desarrollo institucional. Se establece además que el 20% de las jefaturas están satisfechas con el resultado del indicador de gestión académico propuesto. Se concluye que existe una insatisfacción generalizada desde la mirada del cliente interno, lo que requiere que un plan como el propuesto se considere transversalmente a la hora de establecer políticas educativas y también al momento de ajustar el plan de desarrollo estratégico institucional.

Palabras clave: Retención, gratuidad, educación superior, políticas educacionales, indicador estratégico.

1. Introducción

El estudio de los indicadores académicos en las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica, vienen dados por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la cual desarrolla los lineamientos básicos para que la educación superior pueda mantenerse a la altura de las exigencias de acreditación en Chile y de la calidad esperada, la que muchas veces resulta difícil de ilustrar. El proceso de acreditación, asocia la cantidad de años de aseguramiento de formación académica. De esto depende, a su vez, el éxito asociado a la calidad de la educación entregada (Cancino & Schmal, 2014; Martínez & Sjöberg, 2020).

La gestión institucional en la educación superior estudia procesos internos y externos para asegurar la

calidad de la gestión. De esta forma la gestión administrativa y financiera son los únicos objetivos estratégicos establecidos por unanimidad en todas las universidades en Chile, dando cuenta de la importancia de inyectar recursos económicos al logro de cumplimiento de los indicadores estratégicos (Rojas & López, 2016). Es en este contexto, que los criterios e indicadores son sumamente importantes a la hora de evaluar la calidad formativa de la educación superior. Tal y como lo establecen los estudios de la Comisión Nacional de Acreditación (Zapata & Clasing, 2016), los indicadores son herramientas para poder clarificar y definir objetivos estratégicos que apunten a cumplir con el estándar que se ha definido, para lo cual no solo se evalúa, sino también se alcanza a estimar y demostrar el progreso en función del crecimiento institucional y éstos son comúnmente

medidos de manera cuantitativa, para determinar los efectos de la gestión, control y resultados del ente educacional que se ha evaluado.

Para abordar el estudio de los indicadores de gestión académicos de retención y deserción, y su comportamiento de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación y determinar si el establecimiento de un plan de acción estratégico ayuda a bajar índices de deserción en INACAP Maipú, se propone el siguiente análisis de literatura.

Acreditación

En Chile, el aseguramiento de la calidad de la educación es medido, monitoreado y revisado por la Comisión Nacional de Acreditación, creada por la Ley 20.129 promulgada a término del año 2006. Este organismo es el responsable de evaluar y verificar la calidad de los planes y programas de estudios que ofrecen las casas de estudios de educación superior con autonomía en el país (Zapata & Clasing, 2016).

De acuerdo a lo planteado por diversos autores, la acreditación institucional en el plano educacional, ha tenido que responsabilizarse de una serie de instituciones con diversos valores estratégicos, de larga trayectoria y algunas que son nuevas, las que son medidas de la misma manera, sean autorreguladas o no. Esto conlleva a dos focos importantes: en primer lugar, aunque se garantice el mejoramiento continuo, se tiene que verificar el cumplimiento mínimo de los criterios de evaluación de la institución evaluada; y, en segundo lugar: instituciones que se han incorporado al proceso que carecen de niveles estándar de calidad. Lo que hace necesario comprender el propósito de la acreditación en Chile, la cual debe contribuir al sistema de educación superior (Zapata & Tejada, 2009; Martínez & Sjöberg, 2020).

Calidad de la educación superior

El concepto de calidad en la educación superior viene dado por los rankings que obtienen las casas de estudio universitarias de acuerdo con su gestión académica y administrativa. La ventaja de este concepto, es que en muchas ocasiones este ranking se difunde a través de medios de comunicación masivos, lo que contribuye en atraer a los clientes potenciales, dado los resultados de calidad mostrados por las instituciones de educación superior. No obstante, existe cierta disyuntiva de esta medición de calidad al interior de las universidades, dado que se fortalece la

competencia de los docentes para demostrar sus capacidades (Reyes, 2016) (Torche, Martínez, Madrid & Araya, 2015).

Retención y currículo

La retención académica en estudios superiores, entendida como aquella mediante la cual, el estudiante decide quedarse estudiando la carrera escogida, tiene su base conceptual en la buena articulación de los planes y programas de estudios de los cuales depende el éxito de aumento de este indicador. Sin embargo, existe un enfoque centrado en la deserción de los estudiantes, esto es, aquellos que abandonan el primer año, que va de la mano con la motivación y la exclusión social de aquellas instituciones de educación superior inclusivas que no tienen sistemas de admisión mediante pruebas de selección universitaria (Donoso y Schiefelbein, 2007; Soria-Barreto & Cleveland-Slimming, 2020).

Existen aportes investigativos que proponen el estudio de la retención mediante algunas categorías, las cuales son: personales, familiares o institucionales. Dado lo anterior, resulta necesario identificar perspectivas psicológicas, económicas, sociológicas y organizacionales, las cuales son determinantes al momento de estudiar dichos indicadores (Cabrera, Castañeda & Nora, 1992).

El diseño curricular en tanto, posee como eje fundamental el científico, el cual se entiende como la realización de planes y programas de estudios para lograr el proceso efectivo de enseñanza-aprendizaje, y el educativo el que se hace presente por medio de las destrezas y competencias que deben obtener los estudiantes al finalizar su proceso, guiados en todo momento por el facilitador del aprendizaje en aula, docente o profesor (Freire, Páez, Núñez, Nárvaez & Infante; 2017). La importancia del currículo, dentro de los indicadores de retención y deserción académica se fundamenta en el reconocimiento sociocultural y económico del medio en el cual se desarrolla este proceso, para que éste pueda llegar a buen término.

Modelos de financiamiento

Debido al aumento en la tasa de matrícula de estudiantes universitarios en Chile, es que se ha debido investigar acerca de los modelos de financiamiento gratuitos y/o privados para obtener un análisis más profundo de este crecimiento. De acuerdo a lo anterior, es posible determinar que conforme aumenta la matrícula también aumenta la demanda de

un financiamiento público al que pueda acceder la mayor parte de la población de estudiantes.

Actualmente, los modelos de financiamiento, obedecen a fondos de crédito con aval del estado, fondos de becas y/o beneficios estudiantiles internos según la casa de estudios y, de plano, recursos propios del estudiante o de su entorno. Existe también, el Fondo de Crédito Solidario, al cual solo pueden acceder los estudiantes matriculados en Universidades del Consejo de Rectores de Chile (Espinoza, González & Granda 2019).

Un inconveniente importante que viene dado en todos los modelos de financiamiento, tiene que ver con la retención y deserción, puesto que, se inyectan recursos en los estudiantes el 1º año lo que no se condice con la cantidad de egresados y/o titulados al término de su etapa estudiantil universitaria. Esto genera una alarma importante, ya que existe una deuda acumulada que asciende a más de US\$1.000 millones, puesto que el sistema no alcanza a recuperar el 50% anual de lo que le corresponde (Schmal, Ruiz, Donoso & Schaffernicht, 2007).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

Estados Unidos ha sido precursor de los estudios e investigaciones de los indicadores de gestión académica de retención y deserción. El interés, se basaba principalmente, en entender la motivación central de los estudiantes y la dinámica del 1º año como periodo escolar con el fin de diseñar estrategias consecuentes para mejorar y así adaptarse a las nuevas y crecientes necesidades de los estudiantes.

México, por su lado, centra la atención en sus procesos educativos, y el estudio necesariamente del origen y procedencia de los estudiantes de sectores sociales desfavorecidos, ya que acumulan una serie de desventajas socioeconómicas y sociales, que inciden en un bajo desempeño académico el primer año que resulta en deserción estudiantil (Silva, 2011).

¿Cómo lo abordan en Chile?

En Chile, la retención académica refiere a aquella capacidad de las instituciones de educación superior que son capaces de mantener al estudiante hasta que finalice su programa de estudios. Mientras que la deserción es aquella en donde el estudiante abandona al 1º año la carrera en la que se matriculó. Ambos indicadores se comportan dualmente, esto quiere decir, que se investiga y estudia uno en función del

otro de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación.

La CNA establece este estudio, sin embargo, cada universidad es la que determina cuáles son las acciones a seguir para poder disminuir el indicador de deserción y aumentar el indicador de retención académica, basado entonces en la autonomía que tienen las casas de estudios para aplicar modelos suficientes que permitan mejorar ambos indicadores de gestión (Berríos, Duarte & Córdova, 2013; Ferrer, Karmelic, Beck & Valdivia, 2019).

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

El éxito de mantener al estudiante en el plantel universitario es directamente proporcional a la gestión que opera dentro del mismo. En Colombia, existen modelos de optimización que apuntan hacia la formación docente de manera integral, centrando los esfuerzos como foco hacia el estudiante, quién adquiere los conocimientos que son traspasados por su docente y/o profesor, por lo tanto, la calidad formativa docente es sumamente importante al momento de evaluar estos indicadores (Rico, 2016).

En el caso de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), estableció en 2007 una metodología socialmente responsable con el entorno, en donde estudiantes de educación media pertenecientes a liceos en condiciones extremadamente vulnerables, que se mantengan en el 5% superior de sus cursos con una asistencia del 100% a clases, pueden acceder a un cupo de Bachillerato de la USACH, para luego realizar la prosecución de estudios en una carrera de elección del estudiante (Donoso, 2010).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuál es la percepción que tienen los actores claves con respecto a la retención o deserción académica en una institución de educación superior?

En efecto, en INACAP se adolece de un modelo que explique cuáles son las variables críticas que deben ser consideradas estratégicamente para abordar el problema de deserción y retención en sus programas de estudio. Lo que implica la imposibilidad de adherir a la estrategia de desarrollo institucional, propuesta en su Plan de Desarrollo Estratégico.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la consideración de

cada alumno en su mérito (cliente interno) desde el eje formativo institucional, tal que se recoja el compromiso social que inspira, y la promesa efectuada a cada estudiante pueda ser honorada desde la misión y visión institucional, al lograr el compromiso formativo. Se propone entonces un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de cuáles son las variables sistémicas principales que determinan el éxito o fracaso de estudiantes de educación superior durante el primer año lectivo.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es desarrollar una propuesta de plan de acciones estratégico directivo para abordar el indicador de retención con el fin de disminuir la deserción académica en INACAP Maipú Región Metropolitana.

2. Metodología

Paradigma y Diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas y con una muestra por conveniencia (Rodríguez y Valdeoriola, 2014), entendida tal metodología en este caso como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de intervinientes frente al problema de deserción académica y acciones tomadas para la evaluación y correcta ejecución de remediales que aborden la retención y deserción académica.

Una vez efectuadas las entrevistas al personal interno de la organización, se profundizaron algunos temas críticos, considerando una mayor cobertura de intervinientes, a través de la realización de esta entrevista la cual fue aplicada a los estudiantes desertores y en riesgo de deserción, de la sede INACAP Maipú.

Población sobre la que se efectuará el estudio. Se utilizó un muestreo por conveniencia totalizando 15 entrevistas, donde se consideraron perfiles de directivos (4) y jefes de carrera (2), así como funcionarios de la unidad de análisis institucional (1), alumnos desertores (2) o en riesgo de deserción (1), y de otras reparticiones claves de la sede INACAP, Maipú (5). Los funcionarios tenían una edad promedio de 41 años, con un máximo de 63 y un mínimo de 32 años, mientras que los estudiantes presentaban un promedio 19 años. Los funcionarios institucionales

poseían en promedio 20 años de servicio con un mínimo de 3 y un máximo de 31 años. De ellos, el 55% eran académicos relacionados a ingeniería, el 23% funcionarios que imparten asignaturas transversales, y un 22% académicos de otras reparticiones.

Entorno: El estudio se efectúa en las dependencias de INACAP Maipú, sede ubicada en la Región Metropolitana con dirección en Américo Vespucio 974.

INACAP, es una institución de educación superior sin fines de lucro, su consejo directivo está integrado de acuerdo a la elección de miembros por medio de la Confederación de la Producción y Comercio (CPC), la Corporación Nacional Privada de Desarrollo Social (CNPDS) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) filial de la Corporación de Fomento (CORFO). Fue creada en octubre de 1966, desde sus comienzos fundada para dar cumplimiento a las capacitaciones de los trabajadores chilenos en aspectos técnicos de su expertiz, desde ahí deriva su nombre Instituto Nacional de Capacitación, hoy con presencia desde Arica a Punta Arenas con 27 sedes siendo la institución de educación superior más grande del país.

Desde su nacimiento, y con el objetivo claro de entregar herramientas técnicas a los trabajadores, es que comienza su crecimiento debido a la falta de una oferta académica técnica en esos años. La oportunidad entonces, fue la creación de un sistema de capacitación más profesionalizado y luego de 50 años, continúa la labor de ser líderes en la capacitación de los trabajadores del país y la entrega de la oferta académica técnico-profesional a los jóvenes, hombres y mujeres que se integren a la casa de estudios.

En la actualidad, INACAP ha ampliado su quehacer institucional con el fin de satisfacer a las nuevas exigencias del mercado y de un país cada vez más competitivo e inserto en el mundo. De acuerdo a lo anterior, INACAP ofrece becas de estudio en el extranjero para sus estudiantes, los que estén cursando alguna carrera o aquellos que ya se encuentran titulados, cuenta con una bolsa de trabajo con ofertas exclusivas para egresados de la institución y de a poco trabaja en la oferta de la consecución de estudios.

La sede más antigua y fundadora a nivel nacional, es la sede Maipú, la cual alberga a más de 5.000 estudiantes cada semestre, con una dotación de 250 docentes y 169 personas que cumplen trabajo administrativo y paradocente. INACAP Maipú cuenta con una oferta

académica que se divide en las siguientes escuelas: procesos industriales, salud, administración, construcción, diseño, gastronomía, humanidades y minería, las cuales ofrecen a su vez dos o más carreras académicas a elección del estudiante, el cual no tiene ingreso mediante proceso de selección universitaria.

El sistema de educación que imparte INACAP, es el de formación técnico-profesional a través del Centro de Formación Técnica (carreras técnicas de no más de 2 años y medio de formación) y el Instituto Profesional (carreras profesionales de ejecución de no más de 4 años y medio de formación). Este sistema de educación superior y el Organismo Técnico de Capacitación, OTEC INACAP, están presentes a través de sus 27 sedes en las 16 regiones del país.

Intervenciones: Se efectúan entrevistas no presenciales a los grupos de interés de INACAP Maipú, donde, por medio de plataforma tecnológica y video llamadas, se realizan entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves, que tienen directa relación con la medición del indicador estratégico de gestión de retención y deserción. Además de la plataforma y el registro de la entrevista, se utilizó una bitácora y un documento escrito con las preguntas guías de la discusión. Las preguntas son las siguientes:

Etapas 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de deserción académica en INACAP Maipú?
2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica en INACAP Maipú?
3. ¿De dónde viene la oportunidad de un proceso de seguimiento y retención académica para INACAP Maipú?
4. En la práctica, ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP Maipú?
5. ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

6. ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica?
7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú?
10. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción?
11. Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención?
12. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica?
13. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú?

Métodos de verificación y validación del instrumento: la verificación y validación de la metodología utilizada fue revisada y modificada por expertos independientes de nacionalidad chilena, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación.

Plan de análisis de los datos: De acuerdo con la información recolectada, se establecieron las categorías de observación y estudio. Luego se realizó una observación (no participante) y posteriormente se realizó un contraste de teoría y observaciones recogidas en la bitácora. Se realizaron las entrevistas siguiendo los guiones propuestos para indagar y reflexionar sobre las preguntas guías, buscando contrastar las hipótesis explicativas previas, y

finalizando con el análisis de las principales brechas obtenidas desde las entrevistas, con el fin de establecer las oportunidades de mejora. En concordancia con los datos recolectados en primera instancia se efectuó un análisis de la información. Para llevar a cabo lo anterior, se confeccionaron las preguntas y el instrumento a utilizar y luego se validó. Mediante entrevistas no presenciales en INACAP Maipú y del contacto establecido con directivos y estudiantes desertores, es que se pueden recoger las preocupaciones y contrastar con la teoría evaluada en primera instancia. Con los datos obtenidos y los resultados de las entrevistas, se encuentra la oportunidad de profundizar en estos indicadores de gestión en aquellos estudiantes que a diferencia de los que abandonan, deciden quedarse en la institución y recoger sus impresiones.

Ética: En todos los procesos se trabajó de manera profesional y consecuente para demostrar que no existe interés alguno o beneficio para el investigador respecto a las entrevistas realizadas. El resultado de las respuestas fue desarrollado sin ningún tipo de influencias, sin manifestar tendencias que pudiesen encaminar a otros en algún dato u opinión.

3. Resultados

Para abordar el análisis de los datos recogidos, ha sido necesario observar el desarrollo de lo que se entiende por la percepción de la problemática desde los actores claves presentes en esta investigación.

3.1 Análisis de datos

ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DEL PRESENTE Y COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de deserción académica en INACAP Maipú?

Al consultar a los entrevistados, el 46% de éstos, demuestran desconocimiento acerca del proceso de deserción académica en INACAP Maipú, indicando por ejemplo lo que contesta el Entrevistado 12, de 57 años: *“No entiendo muy bien a qué se refiere deserción, aquí trabajamos solo con la palabra retención académica que debe ser parecido”*. Una respuesta muy acertada a esta pregunta fue la siguiente: *“El proceso de deserción académica nos pega fuerte como institución, esto significa, que lamentablemente, no hemos hecho absolutamente nada para retener a un estudiante, él se ha ido, y no hay vuelta atrás, agotamos recursos quizás en otras cosas y no en enganchar al estudiante de primer año”* (Entrevistada 1, 51 años).

Sin embargo, durante el proceso de la pregunta surge una respuesta muy interesante del Entrevistado 13 de 28 años: *“Veo que no hacen mucho para evitar que nos vayamos, siento que no nos toman en consideración y no evalúan los procesos que nos llevan a tomar decisiones importantes que tienen de fondo a una familia completa detrás, he tenido compañeros que se han ido porque no han tenido ningún apoyo del instituto”*. Sin perjuicio de lo anterior, la mayoría adolece de información certera para poder indagar en el indicador mencionado, lo cual debiese ser un conocimiento masivo para los actores claves de la institución.

Ítem 2: ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica en INACAP Maipú?

En este apartado y al analizar las respuestas, un 58% considera que existe un valor en el proceso de retención académica desde el punto de vista de la gestión; como lo indica el entrevistado 8 (Entrevistado 8, 49 años), *“es importante, gracias a que existen los estudiantes nosotros tenemos trabajo, por lo tanto, el trato que recibe desde aquí debe ser el adecuado porque también nosotros estamos en la cadena de valor de las decisiones que pueda tomar el estudiante”*; se hace notar entonces, la importancia de la cadena de valor de la organización y como ésta contribuye a la información que deben tener todos los actores claves de la institución y su involucramiento, *“lo entiendo como el proceso en donde por medio de todos los mecanismos con los cuales contamos el estudiante finalmente se queda, y ahí ganamos todos, porque finalmente se cumple la promesa que se realiza al estudiante al matricularse”* (Entrevistado 5, 63 años); además un porcentaje importante 22% declara no entender la pregunta ni a qué se refiere el valor dentro del proceso de valor; *“no puedo considerarlo porque no entiendo cómo se ajusta el valor de ese proceso en particular, yo solo me dedico a que el estudiante esté conforme con mis clases en el aula, nada más”* (Entrevistado 12, 57 años).

Ítem 3: ¿De dónde viene la problemática u oportunidad de un proceso de retención académica para INACAP Maipú?

Es interesante comparar las respuestas de los entrevistados, ya que fueron muy variadas y centradas, básicamente, en tres tópicos de importancia para poder ser analizadas. Un 91% reconoce desconocer desde donde se genera la problemática u oportunidad en el proceso de retención académica en INACAP Maipú. El Entrevistado 6, 34 años comenta *“Es*

difícil saber de dónde viene esta problemática, de hecho, si supiéramos ya no sería un problema. A veces pensamos que el factor es socio-económico, después nos damos cuenta que no, es un análisis muy complicado para que sea bien evaluado después y lamentablemente siento que no tenemos las herramientas necesarias y a la mano para poder hacer frente a esta situación". En contraste con la respuesta anterior, un 7% estima que existe problemática y alude a las causas que la originan, por ejemplo, la Entrevistada 2, 40 años, comenta lo siguiente: *"Creo que la problemática viene de no saber abordar bien lo que significa el impacto de la retención académica en nuestra institución, nos preocupamos de este indicador, solo para cumplir, por lo tanto se necesitan estrategias nuevas y poderosas basadas en experiencias de otras instituciones, si es posible estimar el impacto de lo que genera en otras instituciones, probablemente podamos centrarnos en buscar causas que nos motiven a cambiar estas conductas, sin duda".* Finalizando con una respuesta que se centra en la oportunidad: *"Veo que más que un problema, existe una oportunidad de mejorar, de saber que quizás el año pasado no tuvimos lo suficiente con respecto al año anterior, pero que podemos trabajar desde ya para que el próximo podamos aumentar este porcentaje"* (Entrevistado 7, 32 años).

De las respuestas analizadas, se desprende un factor común que se debe considerar al momento de analizar los resultados, que es el hecho de incorporar la problemática como tal y no la oportunidad para mejorar continuamente en los procesos. Es relevante mencionar que, ninguno de los entrevistados explícita el conocimiento total de la causa que genera el problema u oportunidad.

Ítem 4: ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP Maipú?

Al revisar las respuestas, se pueden observar variaciones importantes como por ejemplo: *"La deserción y retención se evalúan de acuerdo al aseguramiento de la calidad que tiene nuestra institución, en cada sede a lo largo de Chile, existe un jefe de aseguramiento de la calidad, que tiene como fin velar por medir estos indicadores para luego ser enviados al Departamento de Calidad de Casa Central, así cada sede tiene los datos en línea de un año a otro para ver las variaciones con respecto a este indicador de tanta importancia para nuestra gestión de proceso enseñanza-aprendizaje"* (Entrevistada 1, 51 años); y en contraste con la anterior respuesta también se observa el desconocimiento de algunos actores, como

por ejemplo, Entrevistado 14, 23 años: *"No tengo idea como opera INACAP en lo que me pregunta, no se si es porque yo no tengo conocimiento o porque no hay acceso a esa información, quizás no se comparte".* No obstante, la Entrevistada 6, 34 años: *"Yo entiendo que solo se toman en consideración los números, pero que no se tratan, es decir, solo se miden y de un año a otro, se pueden observar variaciones importantes, pero tratamiento en sí mismo, lo que yo veo es que no existe, o quizás no tengo toda la información, porque no tengo acceso instantáneo, tengo que pedirlo para poder evaluar".*

El conocimiento de la operación de este indicador es muy relevante para la institución junto con el acceso a la información relevante de los actores de interés, donde se pueden reconocer oportunidades para agregar valor en actividades claves para poder mitigar el impacto negativo, donde hoy solo genera desconocimiento y desinformación.

Ítem 5: ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú?

Al analizar cómo opera la retención académica para aquellos estudiantes que deciden no irse, un 57% de los entrevistados considera que los mecanismos utilizados para retener son los que funcionan en este punto, sin embargo, son variadas las respuestas de qué es lo que hacen efectivamente en la operación para retenerlos; *"Si el estudiante se queda es porque la operación de la retención académica cumplió su función, me imagino que se realizan actividades, se engancha al estudiante y que el profesor en la sala de clases también tiene que ser protagonista para que el estudiante pueda tomar la decisión de proseguir en nuestra institución"* (Entrevistado 9, 36 años). Complementado a lo anterior, existe un 32% de los encuestados que concuerda en el éxito de las tutorías académicas para que el estudiante pueda seguir consultando acerca de su futuro; *"Nosotros contamos con una unidad de tutores académicos, la mayoría de ellos con profesión psicólogos, los cuales conversan con los estudiantes y su labor es fundamental para que ellos puedan quedarse"* (Entrevistada 3, 40 años); *"No sólo nos quedamos con la primera entrevista del estudiante que decide irse, sino que le hacemos seguimiento, muchas veces son problemas gravísimos los que los aquejan, otras veces son económicos que pueden subsanarse a través de otros departamentos como por ejemplo con la dirección de asuntos estudiantiles y se derivan. En otras ocasiones, muy puntuales, tienen problemas con algún profesor o con alguna jefatura de*

carrera o con sus compañeros, y en definitiva lo que hacemos es agotar todos los esfuerzos por seguir una vez que se ha solucionado el problema, porque sabemos que no puede ser una solución parche, y el estudiante y sobre todo su familia lo agradece muchísimo (Entrevistada 2, 40 años).

Ítem 6: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica?

En esta pregunta, se encuentran respuestas muy variadas que logran evidenciar la diversidad de la percepción del conocimiento con respecto a la materia; *“Es que yo creo que no tenemos que modificar nada tan grande, claro, quizás podemos cambiar algunas cosas, pero son las mínimas porque los resultados son buenísimos con respecto a lo que se hace hoy en día”* (Entrevistada 2, 40 años). En contraste con la respuesta anterior, existe una apreciación que es una aproximación de la realidad, con la que concuerda el 80% de los entrevistados; *“Yo creo que se puede modificar prestando más atención al estudiante, a su entorno y al trato que él recibe como cliente”* (Entrevistado 7, 32 años), y en concordancia con este entrevistado, se levantó una respuesta dentro de este porcentaje que sugiere realizar mejoras permanentes en todos los procesos; *“Claro que se debe mejorar, todo se mejora y todo es perfectible y estamos sumamente abiertos a poder bajar estos indicadores y en lo posible llegar a un valor mínimo cada año, realmente sería lo ideal”* (Entrevistada 1, 51 años).

Ítem 7: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

En esta pregunta, existen respuestas que se complementan entre sí en pos de la mejora del desempeño del indicador estudiado. Un 60% de los entrevistados, considera necesario realizar difusión clara entre los actores claves que están directamente involucrados con los estudiantes para poder retenerlos; así lo indican (Entrevistada 1, 51 años) *“Para nuestra institución es fundamental contar con acciones inmediatas, por ejemplo que el profesor que interactúa con el estudiante sepa la importancia del indicador de retención y deserción y cuál es su impacto”*; *“Apoyar la gestión estratégica es lo que finalmente diferencia a una institución de educación superior de otra, con la experiencia que tengo en el medio, creo que el compromiso en esta línea es vital”* (Entrevistada 3, 40 años). Siguiendo la misma línea de propuesta, un 24% considera fundamental prever estas situaciones y

actuar con anticipación a los hechos; *“Se nota cuando un estudiante quiere irse, es por eso que lo que yo hago es derivarlo de inmediato a los tutores y levantar la alarma con mis pares, pero no se si todos los profesores hacen lo mismo”* (Entrevistado 10, 36 años); *“Yo creo que deberían considerar la voz del estudiante, hacer foros con distintos niveles, mostrarnos mejor el campo laboral, motivarnos con actividades extracurriculares y tomar nuestra atención”* (Entrevistado 14, 28 años) existiendo entonces una relación con el actuar preventivo y al mismo tiempo con precisión en esta materia, por lo tanto el conocimiento de estos indicadores es fundamental para presentar propuestas específicas.

Ítem 8: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?

La totalidad de los entrevistados ve esta propuesta positiva y la consideran necesaria para la gestión académica de la institución, ya que al presentar una estrategia basada en el estudio de los indicadores puede presentar causas raíces y definir planes de mejora para poder tener una ventaja competitiva con otras instituciones: *“Me parece muy bien, todas las ideas son bienvenidas, todas las iniciativas son bienvenidas y siempre tendrán el apoyo necesario por parte de nosotros”* (Entrevistada 1, 51 años); *“Sería una muy buena propuesta, de hecho nos ayudaría bastante desde la gestión, ya que existen ocasiones en donde cuesta mucho entender el indicador y su comportamiento”* (Entrevistada 2, 40 años); *“Lo encuentro fantástico, sería ideal también involucrar a todos los que interactúan con los estudiantes y ser previsores”* (Entrevistado 12, 57 años).

Ítem 9: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú?

En el análisis de las opiniones asociadas a los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica, el 100% de los entrevistados asoció los costos a los monetarios; *“Yo creo que en difusión al inicio de cada semestre en 1º año, sobre \$1.000.000, desconozco la cifra exacta”* (Entrevistado 8, 49 años); *“No se cuánto puede costar en plata realizar estas acciones, pero me imagino que*

deben ser millones porque finalmente el costo de que el alumno se vaya involucra la pérdida del arancel, la matrícula, entre otros” (Entrevistado 6, 34 años); mientras que un 20% de los entrevistados concuerdan en que los costos deben estar asociados al conocimiento docente por medio de capacitaciones de estos indicadores y de gestión educacional; *“Yo creo que sobre 5.000.000, porque considero esencial que toda la plana de profesores y docentes debe estar al tanto de lo que significan estos indicadores y como nosotros estamos sumamente involucrados debemos tener conocimiento acabado”* (Entrevistado 12, 57 años).

Ítem 10: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización la implementación de un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción?

Al analizar las amenazas o riesgos que podría provocar en la organización la implementación de un plan directivo, un 45% considera que afectaría la relación laboral, tendiente a la resistencia al cambio propia de nuevos planes implementados, y a su vez facilitaría los cambios dentro de los espacios de trabajo donde se pueda evidenciar el prescindir de los servicios de algunos colaboradores; *“Yo creo que afectaría el posicionamiento de algunos cargos y asistentes de los que se podría prescindir si es que se establece un plan de acción, porque lo que hacen ellos, se haría quizás de otra forma donde no tengan competencia”* (Entrevistado 9, 36 años); *“Sería un riesgo desde el punto de vista de ver que no sabemos nuestra realidad y que hemos trabajado más fuertemente en otros indicadores”* (Entrevistada 2, 40 años). Existe un 42% que considera que afectaría a nivel institucional, ya que solo se centra en INACAP Maipú, pero existen 25 sedes más que también deberían trabajar en sintonía, de lo contrario sería muy riesgoso implementar algo de manera independiente. El porcentaje restante, considera que no existe o no ve una amenaza o riesgo importante.

Ítem 11: Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención?

Los entrevistados señalan diferentes tipos de preocupación respecto a la transformación cultural de la organización, el 20% considera que no es necesario cambiar culturalmente para poder establecer herramientas e instrumentos que ayuden a potenciar el foco en el estudiante y en su retención; *“No creo que*

debamos cambiar culturalmente INACAP para retener a un estudiante, nuestro sello es muy importante y no debiese cambiar” (Entrevistado 2; 36 años). Un 62% manifiesta la importancia del involucramiento de todo el personal para llevar a cabo estas herramientas, *“Una herramienta y estrategia fundamental, es el involucramiento y compromiso de todos los actores claves de la institución, cuando existe compromiso todo resulta”* (Entrevistada 1, 51 años). En esta misma línea, las herramientas comunicacionales fueron mencionadas para poder llevar a cabo un buen proceso de retención.

Ítem 12: ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica?

Los resultados de esta pregunta, están en directa concordancia con la pregunta anterior acerca del compromiso. Existe un 65% que reconoce que en la organización existe la voluntad de implementar nuevas iniciativas en pos de la mejora; *“No veo obstáculos, veo facilidades para estudio e investigación y por supuesto para la implementación de planes”* (Entrevistada 1, 51 años); *“Creo que un factor importante que obstaculizaría la implementación, sería el costo y también el tiempo empleado para poder llevarlo a cabo”* (Entrevistado 10, 36 años), se evidencia la tensión con respecto a la resistencia al cambio, que se pudo demostrar en preguntas anteriores.

Ítem 13: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú?

La tendencia de las respuestas en este ítem, un 70% considera que están asociadas a los cambios que pueden darse dentro de la organización, que tienen relación con los cargos y la asistencia de funcionarios claves en el tratamiento de estos indicadores claves para retener al estudiante y así evitar su deserción; *“Mi mayor preocupación es que cambie el equipo de trabajo, ese que ha trabajado incansablemente para poder aumentar la retención a través de la escucha activa con los estudiantes”* (Entrevistada 2, 40 años); *“Me preocupa la rigurosidad con la que se traten estos datos estadísticos, en el sentido de que se puedan utilizar para beneficio y no que se transforme en una debilidad”* (Entrevistado 5, 63 años).

3.2 Discusión de resultados

Respecto a los resultados obtenidos, al explorar la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, los hallazgos muestran que más del 50% de los actores claves, no comprenden en su totalidad el objetivo y funcionamiento del indicador de retención y deserción académica en INACAP Maipú, el cual actualmente se encuentra implementado en la institución y definido por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Por estas limitaciones no se está utilizando un estudio más acabado del indicador lo que incide en una incorrecta toma de decisiones a nivel estratégico. Debido a que su origen solo se relaciona a la obligación que demanda la CNA para los procesos de acreditación institucional, resulta evidente la falta de conocimiento y comprensión acerca de cuál es la importancia de este indicador para la planificación estratégica de INACAP Maipú. Esto está en línea con lo planteado por los siguientes autores como (Rojas & López, 2017), quienes sostienen que en Chile los procesos de acreditación de universidades iniciaron a fines de los años noventa de manera voluntaria, incluso antes de la ley de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior aprobada en 2006. Por lo cual se desprende que anterior a este año es altamente factible que los estudios de indicadores de gestión universitaria se hayan originado sin un estándar y que posterior a este año se hayan originado solo por la obligación de cumplir con el mismo para los procesos de acreditación que tienen las casas de estudio de educación superior.

Al mismo tiempo, se puede observar que la mayoría de los entrevistados se centra en que efectivamente existe una problemática en pos de establecer una oportunidad de mejora que sea sustantiva para poder contribuir al logro de los indicadores de gestión académica de cara a los procesos de acreditación institucionales y por ende a evitar que el estudiante abandone la institución. Se requiere entonces, de una fidelización del estudiante para evitar que deserte, lo cual es corroborado por el trabajo de (Cabana, Cortés, Vega & Cortés; 2016) quienes consideran que un área de oportunidad para incrementar la calidad universitaria y por tanto la satisfacción del estudiante es impulsar proyectos para incrementar la calidad de los servicios administrativos ofrecidos, además de ser imprescindible perfeccionar las condiciones de infraestructura, especialmente de las instalaciones deportivas y sanitarias, debido a que uno de los

indicadores más relevantes para medir la calidad de los centros de estudios (enseñanza), tiene relación con el grado de satisfacción de las personas involucradas en todo el proceso educativo. Por consiguiente, la fidelización de un estudiante de pregrado requiere de una gestión proactiva y sistemática así como también su satisfacción en los procesos de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Reafirmando lo anterior, lo que pasa en Latinoamérica es sustancialmente parecido, en línea con lo planteado por los siguientes autores como (Martínez, Tobón & Romero; 2017) quienes sostienen que muchas veces los modelos de acreditación en Latinoamérica no establecen con indicadores puntuales el involucramiento de todos los actores claves en la cultura de la calidad formativa de enseñanza, por lo que este proceso termina siendo dirigido solo por una persona o un equipo especializado sin demostrar resultados de sus investigaciones a las personas interesadas. Aunado a lo anterior, las instituciones de educación superior carecen en muchos casos de políticas institucionales que fomenten la participación de los diferentes actores en el mejoramiento de la calidad educativa.

Como tercer hallazgo visualizado, se puede establecer que más del 60% de los entrevistados desconoce cómo opera hoy en día el indicador de retención y/o deserción en INACAP Maipú. Este hallazgo en línea con el primero, determina la importancia del conocimiento acabado de lo que se está midiendo en términos de gestión académica. En concordancia con los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran los de (Espinoza, s.f.) quien confirma que la permanencia o retención de estudiantes, es especialmente importante durante el primer año, ya que para muchos estudiantes es un proceso complejo que conlleva múltiples y significativos cambios, en el cual, debe adaptarse, entre otras cosas; a un nuevo contexto organizacional, educativo y también social. En consecuencia con lo señalado anteriormente, la retención de los estudiantes en primer año, hoy en día, debiese ser una de las mayores preocupaciones en gran parte de las instituciones de educación superior.

Para abordar las brechas detectadas, parece prudente considerar la posibilidad de establecer un entendimiento común acerca de qué es el indicador de deserción y de retención, destacando los alcances, objetivos, prácticas y uso de estos indicadores y sobre todo, resaltando su importancia y los posteriores beneficios que esto conlleva a una institución que tiene conocimiento del mismo. Para lograrlo, una

posible vía es la realización de actividades y reuniones conjuntas con actores claves que no sean en años de procesos de acreditación, esto con el fin de unificar lo que se entiende y espera de la deserción académica en INACAP Maipú y sus posibles riesgos u oportunidades para poder manejarla de la mejor manera posible. Así mismo, el establecimiento de criterios, que permitan avanzar en la tarea de encontrar oportunidades, beneficios y ventajas con los actores claves involucrados en este proceso de estudio de indicadores.

Desde los hallazgos que consideran la propuesta de alto impacto, es posible destacar un enfoque claro en las percepciones que se obtienen de los entrevistados con respecto a los desafíos futuros en materia de indicadores de gestión. Parece evidente pensar que, la implementación de un plan de acciones directivas, permitiría planificar de forma estratégica el modelo institucional de INACAP Maipú, sin embargo, debe considerar la necesidad y capacidad de involucrar de forma real a todos los actores claves que tienen relación con el indicador de deserción y retención académica. Es posible aseverar que el 45% de los entrevistados son los que mencionan la resistencia al cambio, por consiguiente, se puede observar la barrera existente con respecto al temor al cambio que pueda darse mediante esta implementación, punto de vista que se comparte en el estudio de (Córica, J., 2020) en el cual establece que la resistencia al cambio en las instituciones educativas se pone de manifiesto cuando las personas que están involucradas carecen de interés en el mismo, tratando de disminuir su colaboración para preservar el status quo. Para los docentes y las partes interesadas en educación superior, que están formadas en un sistema de trabajo y acostumbrados a su propia toma de decisiones, si surge la necesidad de ofrecer respuesta a las demandas cambiantes esto suele parecer movilizador, sin embargo, el cambio mueve a las personas desde lo conocido y confortable a lo desconocido, que muchas veces puede ser inusual e incómodo, aumentando la incertidumbre y los temores, por lo que la resistencia se acrecienta.

Entre las propuestas específicas, aun cuando los entrevistados consideran que existe una resistencia al cambio, mencionan el establecimiento de mejores canales de difusión y de comunicación, de modo que se logre fortalecer las relaciones de confianza con todos los entes involucrados en el estudio de estos indicadores. Los entrevistados consideran que INACAP

Maipú debe desarrollar sus capacidades mediante el establecimiento e implementación de planes de acción tendientes a disminuir los porcentajes de deserción académica y aumentar los de retención académica. Lo anterior, está en línea con lo que plantea (Ríos, M., & López, D.; 2016) quienes indican que los planes de mejoramiento forman parte del informe de autoevaluación en procesos de acreditación y corresponden a un conjunto de acciones que se proponen llevar a cabo para realizar ajustes y mejoras en los procesos de gestión al interior de las instituciones de educación superior.

Para abordar las brechas identificadas en esta etapa, se recomienda generar instancias para disminuir las principales barreras que dificultan la generación de la innovación y el desarrollo, con una mirada estratégica; que permita mantener disponibles los indicadores de gestión mencionados para facilitar la comprensión de los actores claves y vinculantes dentro de la organización. Esta iniciativa puede ir acompañada mediante instrumentos de difusión y capacitación, con el fin de suministrar su comprensión y conocimiento, educando de manera transversal a todo nivel jerárquico con el fin de impactar positivamente a través de los beneficios que se establecerán sobre cada grupo de interés la implementación de un plan de acción directivo estratégico en indicadores de gestión de deserción y retención específicamente. Desde el punto de vista cultural, se propone desarrollar una campaña de difusión para sensibilizar a las partes interesadas con motivo de conocer cómo impactan en la decisión del estudiante.

Desde el punto de vista de las alertas sobre las transformaciones se evidencia que el estado actual es el desconocimiento de los indicadores de este estudio, así como también las amenazas organizacionales propias de los cambios que puedan originarse debido a la implementación de nuevos planes de acción tendientes a disminuir a los estudiantes desertores. Cabe destacar que el costo asociado que ven los entrevistados en esta materia solo corresponden a los monetarios, generando preocupación por la significancia de las mejoras asociadas, y la disminución de recursos económicos en otros centros de costos, lo que podría limitar y dificultar la implementación; esto es coherente a lo que plantea (Hernández, Martínez & Rodríguez; 2017) en donde sostienen que las instituciones de educación superior están llamadas a reorientar los mecanismos de mejora

al interior de sus estructuras, ya que los esquemas convencionales distan hoy en día de las exigencias del mercado globalizado. De esta manera, los recursos económicos involucrados se ven asociados a una inversión que se traduce en un beneficio relacionado con la participación activa de todo el recurso humano, la facilidad de realizar el seguimiento a los indicadores de desempeño y el fortalecimiento de la imagen institucional al mejorar estos indicadores.

Dentro de los riesgos o amenazas, los entrevistados identifican que la implementación de un plan de acción estratégico directivo afectaría la relación laboral, esto en concordancia con el primer hallazgo en función de la resistencia al cambio por temor a lo desconocido. En línea con estos antecedentes se visualizan riesgos asociados a un desempeño deficiente de los actores involucrados lo cual trae como consecuencia, finalmente, la deserción académica por parte del estudiante, premisa coherente con lo sostenido por (Álvarez-Pérez; 2016); el cual establece que muchos estudiantes que acceden a la formación universitaria no se integran de manera adecuada y terminan cambiando de titulación o abandonando definitivamente la institución de educación superior, lo que se debe a que llegan sin los conocimientos, sin la motivación, sin la información y sin una planificación o programa de su proyecto formativo y profesional, sumando los modelos formativos y los pilares estratégicos educacionales que no se adaptan a las realidades de los estudiantes que finalmente no pueden retener.

Para subsanar esta brecha, se propone la implementación del desarrollo y fomento a la investigación relativa a todos los indicadores de gestión estratégicos definidos por la CNA, con el fin de que su estudio prevea situaciones en las cuales sea posible anticipar los riesgos de deserción académica. Se sugiere analizar las prioridades que tiene la organización, de cara a definir planes de acción de corto, mediano y largo plazo, contando con profesionales con expertiz en materia de indicadores de gestión, mejora continua y sistemas de gestión.

3.3 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, esta investigación ha sido efectuada mediante un proceso de observación prolongada en la organización, considerando sus diversos niveles jerárquicos y complejidades asociadas, con una duración de

aproximadamente 8 años. Además durante este proceso se han utilizado:

Triangulación de informantes: A través de la participación de distintos grupos de personas, de diferentes niveles jerárquicos y considerando su conocimiento, experiencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Triangulación de técnicas y fuentes: Para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes, entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, no obstante, también se ha obtenido información desde informes internos de la organización.

Criterio del valor de verdad: de tal manera que se pueda disminuir al máximo el sesgo del investigador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos obtenidos reflejen lo más fehacientemente posible la realidad estudiada.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

4. Conclusiones

Este trabajo recoge las percepciones de los actores claves que determinan la retención o deserción académica en una institución de educación superior, desarrollando la propuesta de un plan de acción que resulta clave para poder superar el entendimiento y conocimiento de estos indicadores y enfrentar los desafíos futuros conforme a las oportunidades que surjan. En efecto, los hallazgos muestran de forma general, que los indicadores de gestión a los cuales hace referencia esta investigación son fundamentales para poder encontrar las causas raíces de las problemáticas evidenciadas en un porcentaje no menor de deserción académica en INACAP Maipú. Se reconoce con lo anterior, una falta de conocimiento sustancial de todos los actores relevantes en esta materia, lo que involucra el no tránsito desde la teoría del indicador de gestión de deserción y la práctica de lo que significa medirlo. Los principales desafíos en INACAP Maipú, se relacionan con variables culturales personales y culturales organizacionales, las cuales deben ser gestionadas desde los planes estratégicos que se establecen. Respecto a las principales barreras, se destaca la poca fidelización con el estudiante, mientras que desde una perspectiva cultural, llama la

atención la falta de conocimiento y conciencia del impacto potencial de no gestionar la deserción y retención conforme a los tiempos adecuados para tal fin. Tomando en cuenta las posibles acciones, se reconoce la importancia de desarrollar un plan de acción estratégico directivo, donde se pueda evidenciar el compromiso que adquiere la alta dirección en estas materias y que sean ellos quienes acerquen a los actores claves y necesarios para la obtención de información relevante y el tratamiento efectivo de los indicadores de gestión académica, en especial, los de retención y deserción. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, al desarrollar la propuesta de un plan de acción que recopile de manera clara y categorizada el mecanismo mediante el cual se estudiarán los indicadores mencionados anteriormente, así como también acciones claves y eficientes para mejorar los resultados que se esperan. Por último, se hace necesario realizar una revisión constante a los planes de estudios y mallas curriculares, con el fin de establecer su diseño puesto que éstos no dan cuenta de la mantención del beneficio económico ni del perfil de ingreso del estudiante, lo que genera el levantamiento de prerrequisitos al no tratar el problema en su causa raíz.

Dado lo anterior, esta investigación contribuye a la comprensión de cuáles son las percepciones principales que tienen los actores involucrados y que son determinantes en el éxito o fracaso de estudiantes de educación superior durante el primer año lectivo.

Para abordar las brechas detectadas en este estudio se propone:

- La realización de un plan comunicacional, que sea representativo, con el fin de unificar criterios y conocimientos de lo que se espera de los indicadores de gestión académica expuestos: retención y deserción.
- Asegurar la participación de todos los actores claves y directos de la institución con respecto a cómo influye en la disminución y/o aumento de indicadores de gestión.
- Revisión del diseño de las mallas curriculares, vinculando el perfil del estudiante en su contexto social, económico y de conocimiento.
- Realizar entrevistas de salida de los estudiantes desertores con el fin de encontrar la causa raíz de su decisión.
- Revisión de las regulaciones existentes, basándose en lo que indica la Comisión Nacional de Acreditación.
- Desarrollar y fomentar instancias de encuentro para movilizar positivamente estrategias que surjan de éstas, para mejorar los impactos negativos de los procesos de deserción.
- Analizar en profundidad, las acciones que se tomen de manera semestral, con el fin de establecer una línea de acción de cara a definir con anterioridad lo que establece el marco de regulación en Chile.
- Entender la realidad relacionadas a las variables críticas (culturales personales y organizacionales) en el proceso del estudio de los indicadores de gestión estratégicos de educación y su impacto.

Referencias

- Álvarez-Pérez, P & López., D. (2016). *Estudios sobre deserción académica y medidas orientadoras de prevención en la Universidad de la Laguna (España)*. Revista *Researchgate*. https://www.researchgate.net/profile/David_Lopez-Aguilar/publication/317932497_Estudios_sobre_desercion_academica_y_medidas_orientadoras_de_preveccion_en_la_Universidad_de_La_Laguna_Espana/link/s/59520352aca272a343daca64/Estudios-sobre-desercion-academica-y-medidas-orientadoras-de-prevencion-en-la-Universidad-de-La-Laguna-Espana.pdf
- Berríos Arroyo, R., Duarte Reyes, J., & Córdova Villanueva, E. (2013). *Retención y deserción en la Educación Superior chilena. ¿Por qué estudiarlas?*. Revista *Iberoamericana De Educación*, 61(3), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie6131078>
- Cabana, Segundo R, Cortés, Felicino H, Vega, Domingo L, & Cortés, Rodrigo A. (2016). *Análisis de la Fidelización del Estudiante de Ingeniería con su Centro de Educación Superior: Desafíos de Gestión Educativa*. *Formación universitaria*, 9(6), 93-104. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600009>

- Cabrera, A.F., M. B. Castañeda & A. Nora (1992). *The role of the finances in the persisting process: A structural model*. *Research in Higher Education* 33: 571-593.
- Cancino C, Víctor, & Schmal S, Rodolfo. (2014). *Sistema de Acreditación Universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado?*. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1),4160. <https://dx.doi.org/10.4067/S071807052014000100003>
- Córica, J. L. (2020). *Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto*. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), pp. 255-272. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Donoso, Sebastián, & Schiefelbein, Ernesto. (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. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052007000100001>
- Espinoza, C. (2020). *Perfil del tutor par: indicadores de desempeño y elementos claves en el acompañamiento para la retención de estudiantes iniciales*. *Congresos CLABES*, 966-974. Recuperado a partir de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/2669>
- Espinoza, Óscar, González-Fiegehen, Luis-Eduardo, & Granda, María-Luisa. (2019). *Avances y desafíos que enfrentan los procesos reformistas en la educación superior de Chile y Ecuador: la perspectiva sobre el acceso y el financiamiento*. *Revista iberoamericana de educación superior*, 10(27), 25-50. <https://dx.doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2019.27.339>
- Ferrer-Urbina, Rodrigo, & Karmelic-Pavlov, Vesna, & Beck-Fernández, Héctor, & Valdivia Pinto, Ricardo (2019). *UN MODELO PREDICTIVO DE FRACASO/ÉXITO ACADÉMICO A PARTIR DE INDICADORES DE INGRESO, EN ESTUDIANTES DE UNA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL NORTE DE CHILE*. *Interciencia*, 44(1),23-29.[fecha de Consulta 27 de Abril de 2020]. ISSN: 0378-1844. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33957860004>
- Freire, J., Páez, M., Núñez M., Narváez M., & Infante R. (2017). *El diseño curricular, una herramienta para el logro educativo*. *Dialnet*. Recuperado de: <http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.75-86>
- Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez J. (2017). *Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario*. *Espacios*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1630>
- Martínez, E., Schörberg, Ó. *Determinación de variables y dimensiones claves para el aseguramiento de la calidad y el impacto en la acreditación de Universidades Chilenas*. *Espacios*. Recuperado de: <https://revistaespacios.com/a20v41n11/a20v41n11p20.pdf>
- Pedraja-Rejas, Liliana, & Rodríguez-Ponce, Emilio. (2015). *El aseguramiento de la calidad: un imperativo estratégico en la educación universitaria*. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(1), 4-5. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052015000100001>
- Pérez, Alexis Matheu, Escobar, Claudio Ruff, Toledo, Marcelo Ruiz, Gutierrez, Luis Benites, & Reyes, Germán Morong. (2018). *Modelo de predicción de la deserción estudiantil de primer año en la Universidad Bernardo O'Higgins*. *Educação e Pesquisa*, 44, e172094. Epub June 18, 2018. <https://dx.doi.org/10.1590/s1678-4634201844172094>
- Reyes, Claudia. (2016). *Medición de la calidad universitaria en Chile: la influencia de los rankings*. *Calidad en la educación*, (44), 158-196. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652016000100007>
- Rico, A.D. (2016) *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. *Sophia* 12(1): 55-70.
- Rojas Ríos, María Jaqueline, & López Stefoni, Daniel Asdrubal. (2016). *La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas*. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(2), 180-190. Recuperado en 08 de julio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412016000200014&lng=es&tlng=pt

- Rodríguez Gómez, David & Valdeoriola Roquet, Jordi (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%Ada%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201.pdf
- Rojas Ríos, María Jaqueline, & López Stefoni, Daniel Asdrubal (2016). La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 18(2), 180-190. [fecha de Consulta 7 de Diciembre de 2019]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155/15545663014>
- Schmal, Rodolfo, Ruiz, Reinaldo, Donoso, Sebastián, & Schaffernicht, Martin. (2007). Factores que inciden en el financiamiento de los estudios Universitarios en Chile. Sociologías, (17), 316-339. <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222007000100013>
- Silva Laya, Marisol. (2011). El primer año universitario: Un tramo crítico para el éxito académico. Perfiles educativos, 33(spe), 102-114. Recuperado en 07 de diciembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500010&lng=es&tlng=es.
- Soria-Barreto, Karla L., & Cleveland-Slimming, Margareth R.. (2020). Percepción de los estudiantes de primer año de ingeniería comercial sobre las competencias de pensamiento crítico y trabajo en equipo. Formación universitaria, 13(1), 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100103>
- Sotomayor P. & Rodriguez- Gomez, D. (2020). Factores explicativos de la deserción académica en la Educación Superior Técnico Profesional: el caso de un centro de formación técnica. Doi: 10.21703/rexe.20201941sotomayor11
- Torche, Pablo, Martínez, Javiera, Madrid, Javiera, & Araya, Javier. (2015). ¿Qué es "educación de calidad" para directores y docentes?. Calidad en la educación, (43), 103-135. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000200004>
- Zapata, G.; Clasing, P. (2016) El uso de criterios e indicadores de calidad en la acreditación de programas: diferencias entre agencias privadas de acreditación en Chile. Cuadernos de Investigación N°3. Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). Disponible en la red: <http://www.investigacion.cnachile.cl/>
- ZAPATA, Gonzalo; TEJEDA, Ivo. Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior. Consideraciones y proposiciones.. Calidad en la Educación, [S.l.], n. 31, p. 192-209, abr. 2009. ISSN 0718-4565. Disponible en: <https://calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/168/174>>. Fecha de acceso: 08 dic. 2019 doi:<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n31.168>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo recoge las percepciones de los actores claves que determinan la retención o deserción académica en una institución de educación superior, desarrollando la propuesta de un plan de acción que resulta clave para poder superar el entendimiento y conocimiento de estos indicadores y enfrentar los desafíos futuros conforme a las oportunidades que surjan.

En efecto, los hallazgos muestran de forma general, que los indicadores de gestión a los cuales hace referencia esta investigación son fundamentales para poder encontrar las causas raíces de las problemáticas evidenciadas en un porcentaje no menor de deserción académica en INACAP Maipú. Se reconoce con lo anterior, una falta de conocimiento sustancial de todos los actores relevantes en esta materia, lo que involucra el no tránsito desde la teoría del indicador de gestión de deserción y la práctica de lo que significa medirlo. Los principales desafíos en INACAP Maipú, se relacionan con variables culturales personales y culturales organizacionales, las cuales deben ser gestionadas desde los planes estratégicos que se establecen. Respecto a las principales barreras, se destaca la poca fidelización con el estudiante, mientras que desde una perspectiva cultural, llama la atención la falta de conocimiento y conciencia del impacto potencial de no gestionar la deserción y retención conforme a los tiempos adecuados para tal fin. Tomando en cuenta las posibles acciones, se reconoce la importancia de desarrollar un plan de acción estratégico directivo, donde se pueda evidenciar el compromiso que adquiere la alta dirección en estas materias y que sean ellos quienes acerquen a los actores claves y necesarios para la obtención de información relevante y el tratamiento efectivo de los indicadores de gestión académica, en especial, los de retención y deserción. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, al desarrollar la propuesta de un plan de acción que recopile de manera clara y categorizada el mecanismo mediante el cual se estudiarán los indicadores mencionados anteriormente, así como también acciones claves y eficientes para mejorar los

resultados que se esperan. Por último, se hace necesario realizar una revisión constante a los planes de estudios y mallas curriculares, con el fin de establecer su diseño puesto que éstos no dan cuenta de la mantención del beneficio económico ni del perfil de ingreso del estudiante, lo que genera el levantamiento de pre-requisitos al no tratar el problema en su causa raíz.

Al estudiar los indicadores de gestión institucionales de calidad formativa, se comprende cuál es el impacto que tiene en los actores claves de la organización y de esta manera se logra identificar la falencia conceptual de la medición de los indicadores estudiados en esta investigación.

En el proceso de análisis de las percepciones de los actores claves y cómo éstas inciden en la permanencia o deserción del estudiante, es posible determinar que existen dos focos principales de variables, el primer foco basado en la cultura personal y el segundo foco en la cultura organizacional. Debido a lo anterior se desprende que todos los niveles perciben de manera distinta cuál es la participación directa que contribuye a la decisión del estudiante.

El proponer un plan de acción para abordar la deserción académica, permite situar los esfuerzos de la institución en atacar la causa raíz que generan las discrepancias existentes de acuerdo a cómo operan los indicadores de gestión y cómo éstos son comunicados a las partes interesadas.

Dado lo anterior, esta investigación contribuye a la comprensión de cuáles son las percepciones principales que tienen los actores involucrados y que son determinantes en el éxito o fracaso de estudiantes de educación superior durante el primer año lectivo.

Para abordar las brechas detectadas en este estudio se propone:

- La realización de un plan comunicacional, que sea representativo, con el fin de unificar criterios y conocimientos de lo que se espera de los indicadores de gestión académica expuestos: retención y deserción.

- Asegurar la participación de todos los actores claves y directos de la institución con respecto a cómo influye en la disminución y/o aumento de indicadores de gestión.
- Revisión del diseño de las mallas curriculares, vinculando el perfil del estudiante en su contexto social, económico y de conocimiento.
- Realizar entrevistas de salida de los estudiantes desertores con el fin de encontrar la causa raíz de su decisión.
- Revisión de las regulaciones existentes, basándose en lo que indica la Comisión Nacional de Acreditación.
- Desarrollar y fomentar instancias de encuentro para movilizar positivamente estrategias que surjan de éstas, para mejorar los impactos negativos de los procesos de deserción.
- Analizar en profundidad, las acciones que se tomen de manera semestral, con el fin de establecer una línea de acción de cara a definir con anterioridad lo que establece el marco de regulación en Chile.
- Entender la realidad, relacionadas a las variables críticas (culturales personales y organizacionales) en el proceso del estudio de los indicadores de gestión estratégicos de educación y su impacto.

Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, existen líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Realizar una investigación de los otros actores importantes del proceso formativo, en primera persona, desde la percepción solo de los estudiantes desertores, los que estén a punto de desertar y aquellos que quisieron desertar en primer año y que cambiaron de opinión en el transcurso de estudio de sus respectivas carreras.
- Analizar los datos estadísticos con data histórica, que permitan establecer de manera fehaciente cuál ha sido el comportamiento en el tiempo de los indicadores de gestión académica de retención y deserción académica.
- Otra muestra importante es saber qué pasa con aquellos estudiantes que se cambiaron de casa de estudios a estudiar la misma carrera ofertada por INACAP y recoger sus impresiones para mejorar en los procesos de retención a futuro.
- Ampliar la investigación para analizar qué pasa con todas las sedes de la Región Metropolitana y ampliarla al resto de las sedes del país con el fin de unificar los criterios de gestión académica.
- Ampliar los métodos utilizados para dar validez estadística a la propuesta, utilizando además otras técnicas cuantitativas.
- Avanzar en cualquiera de estos temas, a través de co-guiar una nueva tesis del programa de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Desarrollo.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez-Pérez, P & López, D. (2016). *Estudios sobre deserción académica y medidas orientadoras de prevención en la Universidad de la Laguna (España)*. Revista Researchgate. https://www.researchgate.net/profile/David_Lopez-Aguilar/publication/317932497_Estudios_sobre_desercion_academica_y_medidas_orientadoras_de_preencion_en_la_Universidad_de_La_Laguna_Espana/links/59520352aca272a343daca64/Estudios-sobre-desercion-academica-y-medidas-orientadoras-de-preencion-en-la-Universidad-de-La-Laguna-Espana.pdf
- Berríos Arroyo, R., Duarte Reyes, J., & Córdova Villanueva, E. (2013). *Retención y deserción en la Educación Superior chilena. ¿Por qué estudiarlas?*. Revista Iberoamericana De Educación, 61(3), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie6131078>
- Cabana, Segundo R, Cortés, Felicindo H, Vega, Domingo L, & Cortés, Rodrigo A. (2016). *Análisis de la Fidelización del Estudiante de Ingeniería con su Centro de Educación Superior: Desafíos de Gestión Educacional*. Formación universitaria, 9(6), 93-104. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600009>
- Cabrera, A.F., M. B. Castañeda & A. Nora (1992). *The role of the finances in the persisting process: A structural model*. Research in Higher Education 33: 571-593.
- Cancino C, Víctor, & Schmal S, Rodolfo. (2014). *Sistema de Acreditación Universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado?*. Estudios pedagógicos (Valdivia), 40(1),4160. <https://dx.doi.org/10.4067/S071807052014000100003>
- Córica, J. L. (2020). *Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto*. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 23(2), pp. 255-272. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Donoso, Sebastián, & Schiefelbein, Ernesto. (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. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052007000100001>
- Espinoza, C. (2020). Perfil del tutor par: indicadores de desempeño y elementos claves en el acompañamiento para la retención de estudiantes iniciales. *Congresos CLABES*, 966-974. Recuperado a partir de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/2669>
- Espinoza, Óscar, González-Fiegehen, Luis-Eduardo, & Granda, María-Luisa. (2019). Avances y desafíos que enfrentan los procesos reformistas en la educación superior de Chile y Ecuador: la perspectiva sobre el acceso y el financiamiento. *Revista iberoamericana de educación superior*, 10(27), 25-50. <https://dx.doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2019.27.339>
- Ferrer-Urbina, Rodrigo, & Karmelic-Pavlov, Vesna, & Beck-Fernández, Héctor, & Valdivia Pinto, Ricardo (2019). UN MODELO PREDICTIVO DE FRACASO/ÉXITO ACADÉMICO A PARTIR DE INDICADORES DE INGRESO, EN ESTUDIANTES DE UNA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL NORTE DE CHILE. *Interciencia*, 44(1), 23-29. [fecha de Consulta 27 de Abril de 2020]. ISSN: 0378-1844. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33957860004>
- Freire, J., Páez, M., Núñez M., Narváez M., & Infante R. (2017). El diseño curricular, una herramienta para el logro educativo. *Dialnet*. Recuperado de: <http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.75-86>
- Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Espacios*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1630>
- Martínez, E., Schörberg, Ó. Determinación de variables y dimensiones claves para el aseguramiento de la calidad y el impacto en la acreditación de Universidades Chilenas. *Espacios*. Recuperado de: <https://revistaespacios.com/a20v41n11/a20v41n11p20.pdf>
- Pedraja-Rejas, Liliana, & Rodríguez-Ponce, Emilio. (2015). El aseguramiento de la calidad: un imperativo estratégico en la educación universitaria. *Ingeniare. Revista*

chilena de ingeniería, 23(1), 4-5. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052015000100001>

Pérez, Alexis Matheu, Escobar, Claudio Ruff, Toledo, Marcelo Ruiz, Gutierrez, Luis Benites, & Reyes, Germán Morong. (2018). Modelo de predicción de la deserción estudiantil de primer año en la Universidad Bernardo O'Higgins. *Educação e Pesquisa*, 44, e172094. Epub June 18, 2018. <https://dx.doi.org/10.1590/s1678-4634201844172094>

Reyes, Claudia. (2016). Medición de la calidad universitaria en Chile: la influencia de los rankings. *Calidad en la educación*, (44), 158-196. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652016000100007>

Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12(1): 55-70.

Rojas Ríos, María Jaqueline, & López Stefoni, Daniel Asdrubal. (2016). La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(2), 180-190. Recuperado en 08 de julio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412016000200014&lng=es&tlng=pt.

Rodríguez Gómez, David & Valldeoriola Roquet, Jordi (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%Ada%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201.pdf

Rojas Ríos, María Jaqueline, & López Stefoni, Daniel Asdrubal (2016). La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(2), 180-190. [fecha de Consulta 7 de Diciembre de 2019]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155/15545663014>

Schmal, Rodolfo, Ruiz, Reinaldo, Donoso, Sebastián, & Schaffernicht, Martin. (2007). Factores que inciden en el financiamiento de los estudios Universitarios en

Chile. *Sociologías*, (17), 316-339. <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222007000100013>

Silva Laya, Marisol. (2011). *El primer año universitario: Un tramo crítico para el éxito académico*. *Perfiles educativos*, 33(spe), 102-114. Recuperado en 07 de diciembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500010&lng=es&tlng=es.

Soria-Barreto, Karla L., & Cleveland-Slimming, Margareth R.. (2020). *Percepción de los estudiantes de primer año de ingeniería comercial sobre las competencias de pensamiento crítico y trabajo en equipo*. *Formación universitaria*, 13(1), 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100103>

Sotomayor P. & Rodriguez- Gomez, D. (2020). *Factores explicativos de la deserción académica en la Educación Superior Técnico Profesional: el caso de un centro de formación técnica*. Doi: 10.21703/rexe.20201941sotomayor11

Torche, Pablo, Martínez, Javiera, Madrid, Javiera, & Araya, Javier. (2015). *¿Qué es "educación de calidad" para directores y docentes?*. *Calidad en la educación*, (43), 103-135. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000200004>

Zapata, G.; Clasing, P. (2016) *El uso de criterios e indicadores de calidad en la acreditación de programas: diferencias entre agencias privadas de acreditación en Chile*. *Cuadernos de Investigación N°3*. Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). Disponible en la red: <http://www.investigacion.cnachile.cl/>

ZAPATA, Gonzalo; TEJEDA, Ivo. *Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior. Consideraciones y proposiciones.. Calidad en la Educación, [S.l.], n. 31, p. 192-209, abr. 2009. ISSN 0718-4565*. Disponible en: <https://calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/168/174>.

Fecha de acceso: 08 dic. 2019 doi:<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n31.168>.

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 2%



Plagiarism Checker X - Report Originality Assessment

Overall Similarity: **2%**

Date: dic 21, 2020

Statistics: 185 words Plagiarized / 9930 Total words

Remarks: Low similarity detected, check your supervisor if changes are required.

ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN ACADÉMICA EN INACAP MAIPÚ Natalia Andrea Latorre Carrasco, a Alumno de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, nlatorrec@udd.cl Resumen: Este trabajo presenta un análisis del conocimiento y categorización de las opiniones de actores claves acerca del indicador de gestión para estudiantes que acceden con gratuidad a INACAP, considerando el plan de desarrollo estratégico institucional y con foco en mejorar la experiencia académica de sus estudiantes. El objetivo de esta investigación es proponer un plan de acciones directivas para aumentar la retención académica en INACAP Región Metropolitana. Para lograrlo se propone el uso de una metodología del tipo cualitativa, analizando opiniones de directivos de

la institución, basada en entrevistas semi estructuradas considerando una muestra por conveniencia aplicada a 4 directivos, 3 estudiantes desertores y a 8 actores claves de la organización, respecto del conocimiento y forma de implementar el proyecto. Los datos muestran que es necesario considerar las variables críticas del proceso, a la hora de establecer una estrategia que adhiera el plan de desarrollo institucional. Se establece además que el 20% de las jefaturas están satisfechas con el resultado del indicador de gestión académico propuesto. Se concluye que existe una insatisfacción generalizada desde la mirada del cliente interno, lo que requiere que un plan como el propuesto se considere transversalmente a la hora de establecer políticas educativas y también al momento de ajustar el plan de desarrollo estratégico institucional. . Palabras clave: Retención, gratuidad, educación superior, políticas educacionales, indicador estratégico.

1. Introducción

El estudio de los indicadores académicos en las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica, vienen dados por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la cual desarrolla los lineamientos básicos para que la educación superior pueda mantenerse a la altura de las exigencias de acreditación en Chile y de la calidad esperada, la que muchas veces resulta difícil de ilustrar. El proceso de acreditación, asocia la cantidad de años de aseguramiento de formación académica. De esto depende, a su vez, el éxito asociado a la calidad de la educación entregada (Cancino y Schmal, 2014; Martínez y Sjöberg, 2020). La gestión institucional en la educación superior estudia procesos internos y externos para asegurar la calidad de la gestión. De esta forma la gestión administrativa y financiera son los únicos objetivos estratégicos establecidos por unanimidad en todas las universidades en Chile, dando cuenta de la importancia de inyectar recursos económicos al logro de cumplimiento de los indicadores estratégicos (Rojas y López, 2016). Es en este contexto, que los criterios e indicadores son sumamente importantes a la hora de evaluar la calidad formativa de la educación superior. Tal y como lo establecen los estudios de la Comisión Nacional de Acreditación (Zapata y Clasing, 2016), los indicadores son

herramientas para poder clarificar y definir objetivos estratégicos que apunten a cumplir con el estándar que se ha definido, para lo cual no solo se evalúa, sino también se alcanza a estimar y demostrar el progreso en función del crecimiento institucional y éstos son comúnmente medidos de manera cuantitativa, para determinar los efectos de la gestión, control y resultados del ente educacional que se ha evaluado. Para abordar el estudio de los indicadores de gestión académicos de retención y deserción, y su comportamiento de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación y determinar si el establecimiento de un plan de acción estratégico ayuda a bajar índices de deserción en INACAP Maipú, se propone el siguiente análisis de literatura. Acreditación En Chile, el aseguramiento de la calidad de la educación es medido, monitoreado y revisado por la Comisión Nacional de Acreditación, creada por la Ley 20.129 promulgada a término del año 2006. Este organismo es el responsable de evaluar y verificar la calidad de los planes y programas de estudios que ofrecen las casas de estudios de educación superior con autonomía en el país (Zapata y Clasing, 2016). De acuerdo a lo planteado por diversos autores, la acreditación institucional en el plano educacional, ha tenido que responsabilizarse de una serie de instituciones con diversos valores estratégicos, de larga trayectoria y algunas que son nuevas, las que son medidas de la misma manera, sean autorreguladas o no. Esto conlleva a dos focos importantes: en primer lugar, aunque se garantice el mejoramiento continuo, se tiene que verificar el cumplimiento mínimo de los criterios de evaluación de la institución evaluada; y, en segundo lugar: instituciones que se han incorporado al proceso que carecen de niveles estándar de calidad. Lo que hace necesario comprender el propósito de la acreditación en Chile, la cual debe contribuir al sistema de educación superior (Zapata y Tejeda, 2009; Martínez y Sjöberg, 2020). Calidad de la educación superior El concepto de calidad en la educación superior viene dado por los rankings que obtienen las casas de estudio universitarias de acuerdo con su gestión académica y administrativa. La ventaja de este concepto, es que en muchas ocasiones este

ranking se difunde a través de medios de comunicación masivos, lo que contribuye en atraer a los clientes potenciales, dado los resultados de calidad mostrados por las instituciones de educación superior. No obstante, existe cierta disyuntiva de esta medición de calidad al interior de las universidades, dado que se fortalece la competencia de los docentes para demostrar sus capacidades (Reyes, 2016) (Torche, Martínez, Madrid y Araya, 2015).

Retención y currículo La retención académica en estudios superiores, entendida como aquella mediante la cual, el estudiante decide quedarse estudiando la carrera escogida, tiene su base conceptual en la buena articulación de los planes y programas de estudios de los cuales depende el éxito de aumento de este indicador. Sin embargo, existe un enfoque centrado en la deserción de los estudiantes, esto es, aquellos que abandonan el primer año, que va de la mano con la motivación y la exclusión social de aquellas instituciones de educación superior inclusivas que no tienen sistemas de admisión mediante pruebas de selección universitaria (Donoso y Schiefelbein, 2007; Soria-Barreto y Cleveland-Slimming, 2020). Existen aportes investigativos que proponen el estudio de la retención mediante algunas categorías, las cuales son: personales, familiares o institucionales. Dado lo anterior, resulta necesario identificar perspectivas psicológicas, económicas, sociológicas y organizacionales, las cuales son determinantes al momento de estudiar dichos indicadores (Cabrera, Castañeda y Nora, 1992). El diseño curricular en tanto, posee como eje fundamental el científico, el cual se entiende como la realización de planes y programas de estudios para lograr el proceso efectivo de enseñanza-aprendizaje, y el educativo el que se hace presente por medio de las destrezas y competencias que deben obtener los estudiantes al finalizar su proceso, guiados en todo momento por el facilitador del aprendizaje en aula, docente o profesor (Freire, Páez, Núñez, Nárvaez & Infante; 2017). La importancia del currículo, dentro de los indicadores de retención y deserción académica se fundamenta en el reconocimiento sociocultural y económico del medio en el cual se desarrolla este proceso, para que éste pueda llegar a buen término. Modelos de financiamiento

Debido al aumento en la tasa de matrícula de estudiantes universitarios en Chile, es que se ha debido investigar acerca de los modelos de financiamiento gratuitos y/o privados para obtener un análisis más profundo de este crecimiento. De acuerdo a lo anterior, es posible determinar que conforme aumenta la matrícula también aumenta la demanda de un financiamiento público al que pueda acceder la mayor parte de la población de estudiantes. Actualmente, los modelos de financiamiento, obedecen a fondos de crédito con aval del estado, fondos de becas y/o beneficios estudiantiles internos según la casa de estudios y, de plano, recursos propios del estudiante o de su entorno. Existe también, el Fondo de Crédito Solidario, al cual solo pueden acceder los estudiantes matriculados en Universidades del Consejo de Rectores de Chile (Espinoza, González y Granda 2019). Un inconveniente importante que viene dado en todos los modelos de financiamiento, tiene que ver con la retención y deserción, puesto que, se inyectan recursos en los estudiantes el 1º año lo que no se condice con la cantidad de egresados y/o titulados al término de su etapa estudiantil universitaria. Esto genera una alarma importante, ya que existe una deuda acumulada que asciende a más de US\$1.000 millones, puesto que el sistema no alcanza a recuperar el 50% anual de lo que le corresponde (Schmal, Ruiz, Donoso y Schaffernicht, 2007). ¿Cómo lo abordan en el resto del mundo? Estados Unidos ha sido precursor de los estudios e investigaciones de los indicadores de gestión académica de retención y deserción. El interés, se basaba principalmente, en entender la motivación central de los estudiantes y la dinámica del 1º año como periodo escolar con el fin de diseñar estrategias consecuentes para mejorar y así adaptarse a las nuevas y crecientes necesidades de los estudiantes. México, por su lado, centra la atención en sus procesos educativos, y el estudio necesariamente del origen y procedencia de los estudiantes de sectores sociales desfavorecidos, ya que acumulan una serie de desventajas socioeconómicas y sociales, que inciden en un bajo desempeño académico el primer año que resulta en deserción estudiantil (Silva, 2011). ¿Cómo lo abordan en Chile? En Chile, la retención académica refiere a aquella capacidad

de las instituciones de educación superior que son capaces de mantener al estudiante hasta que finalice su programa de estudios. Mientras que la deserción es aquella en donde el estudiante abandona al 1º año la carrera en la que se matriculó. Ambos indicadores se comportan dualmente, esto quiere decir, que se investiga y estudia uno en función del otro de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación. La CNA establece este estudio, sin embargo, cada universidad es la que determina cuáles son las acciones a seguir para poder disminuir el indicador de deserción y aumentar el indicador de retención académica, basado entonces en la autonomía que tienen las casas de estudios para aplicar modelos suficientes que permitan mejorar ambos indicadores de gestión (Berríos, Duarte y Córdova, 2013; Ferrer, Karmelic, Beck y Valdivia, 2019). Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo El éxito de mantener al estudiante en el plantel universitario es directamente proporcional a la gestión que opera dentro del mismo. En Colombia, existen modelos de optimización que apuntan hacia la formación docente de manera integral, centrando los esfuerzos como foco hacia el estudiante, quién adquiere los conocimientos que son traspasados por su docente y/o profesor, por lo tanto, la calidad formativa docente es sumamente importante al momento de evaluar estos indicadores (Rico, 2016). En el caso de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), estableció en 2007 una metodología socialmente responsable con el entorno, en donde estudiantes de educación media pertenecientes a liceos en condiciones extremadamente vulnerables, que se mantengan en el 5% superior de sus cursos con una asistencia del 100% a clases, pueden acceder a un cupo de Bachillerato de la USACH, para luego realizar la prosecución de estudios en una carrera de elección del estudiante (Donoso, 2010). Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuál es la percepción que tienen los actores claves con respecto a la retención o deserción académica en una institución de educación superior? En efecto, en INACAP se adolece de un modelo que explique cuáles son

las variables críticas que deben ser consideradas estratégicamente para abordar el problema de deserción y retención en sus programas de estudio. Lo que implica la imposibilidad de adherir a la estrategia de desarrollo institucional, propuesta en su Plan de Desarrollo Estratégico. Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la consideración de cada alumno en su mérito (cliente interno) desde el eje formativo institucional, tal que se recoja el compromiso social que inspira, y la promesa efectuada a cada estudiante pueda ser honorada desde la misión y visión institucional, al lograr el compromiso formativo. Se propone entonces un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de cuáles son las variables sistémicas principales que determinan el éxito o fracaso de estudiantes de educación superior durante el primer año lectivo. Entendido esto, el objetivo de este trabajo es desarrollar una propuesta de plan de acciones estratégico directivo para abordar el indicador de retención con el fin de disminuir la deserción académica en INACAP Maipú Región Metropolitana.

2. Metodología Paradigma y Diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas y con una muestra por conveniencia (Rodríguez y Valldeoriola, 2014), entendida tal metodología en este caso como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de intervinientes frente al problema de deserción académica y acciones tomadas para la evaluación y correcta ejecución de remediales que aborden la retención y deserción académica. Una vez efectuadas las entrevistas al personal interno de la organización, se profundizaron algunos temas críticos, considerando una mayor cobertura de intervinientes, a través de la realización de esta entrevista la cual fue aplicada a los estudiantes desertores y en riesgo de deserción, de la sede INACAP Maipú. Población sobre la que se efectuará el estudio. Se utilizó un muestreo por

conveniencia totalizando 15 entrevistas, donde se consideraron perfiles de directivos (4) y jefes de carrera (2), así como funcionarios de la unidad de análisis institucional (1), alumnos desertores (2) o en riesgo de deserción (1), y de otras reparticiones claves de la sede INACAP, Maipú (5). Los funcionarios tenían una edad promedio de 41 años, con un máximo de 63 y un mínimo de 32 años, mientras que los estudiantes presentaban un promedio 19 años. Los funcionarios institucionales poseían en promedio 20 años de servicio con un mínimo de 3 y un máximo de 31 años. De ellos, el 55% eran académicos relacionados a ingeniería, el 23% funcionarios que imparten asignaturas transversales, y un 22% académicos de otras reparticiones. Entorno: El estudio se efectúa en las dependencias de INACAP Maipú, sede ubicada en la Región Metropolitana con dirección en Américo Vespucio 974. INACAP, es una institución de educación superior sin fines de lucro, su consejo directivo está integrado de acuerdo a la elección de miembros por medio de la Confederación de la Producción y Comercio (CPC), la Corporación Nacional Privada de Desarrollo Social (CNPDS) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) filial de la Corporación de Fomento (CORFO). Fue creada en octubre de 1966, desde sus comienzos fundada para dar cumplimiento a las capacitaciones de los trabajadores chilenos en aspectos técnicos de su expertiz, desde ahí deriva su nombre Instituto Nacional de Capacitación, hoy con presencia desde Arica a Punta Arenas con 27 sedes siendo **10la institución de educación superior más grande del país**. Desde su nacimiento, y con el objetivo claro de entregar herramientas técnicas a los trabajadores, es que comienza su crecimiento debido a la falta de una oferta académica técnica en esos años. La oportunidad entonces, fue la creación de un sistema de capacitación más profesionalizado y luego de 50 años, continúa la labor de ser líderes en la capacitación de los trabajadores del país y la entrega de la oferta académica técnico-profesional a los jóvenes, hombres y mujeres que se integren a la casa de estudios. En la actualidad, INACAP ha ampliado su quehacer institucional con el fin de satisfacer a las nuevas exigencias del mercado y de un país cada vez más competitivo e inserto en el

mundo. De acuerdo a lo anterior, INACAP ofrece becas de estudio en el extranjero para sus estudiantes, los que estén cursando alguna carrera o aquellos que ya se encuentran titulados, cuenta con una bolsa de trabajo con ofertas exclusivas para egresados de la institución y de a poco trabaja en la oferta de la consecución de estudios. La sede más antigua y fundadora a nivel nacional, es la sede Maipú, la cual alberga a más de 5.000 estudiantes cada semestre, con una dotación de 250 docentes y 169 personas que cumplen trabajo administrativo y paradocente. INACAP Maipú cuenta con una oferta académica que se divide en las siguientes escuelas: procesos industriales, salud, administración, construcción, diseño, gastronomía, humanidades y minería, las cuales ofrecen a su vez dos o más carreras académicas a elección del estudiante, el cual no tiene ingreso mediante proceso de selección universitaria. El sistema de educación que imparte INACAP, es el de formación técnico-profesional a través del Centro de Formación Técnica (carreras técnicas de no más de 2 años y medio de formación) y el Instituto Profesional (carreras profesionales de ejecución de no más de 4 años y medio de formación). Este sistema de educación superior y el Organismo Técnico de Capacitación, OTEC INACAP, están presentes **8a través de sus 27 sedes en las 16 regiones del país**. Intervenciones: Se efectúan entrevistas no presenciales a los grupos de interés de INACAP Maipú, donde, por medio de plataforma tecnológica y video llamadas, se realizan entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves, que tienen directa relación con la medición del indicador estratégico de gestión de retención y deserción. Además de la plataforma y el registro de la entrevista, se utilizó una bitácora y un documento escrito con las preguntas guías de la discusión. Las preguntas son las siguientes: Etapa 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad ¿Cómo entiende usted un proceso de deserción académica en INACAP Maipú? ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica en INACAP Maipú? ¿De dónde viene la oportunidad de un proceso de seguimiento y retención académica para INACAP Maipú? En la práctica, ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP

Maipú? ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú? Etapa 2: Propuestas de alto impacto ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica? ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado? Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú? ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción? Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención? ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica? ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú? Métodos de verificación y validación del instrumento: la verificación y validación de la metodología utilizada fue revisada y modificada por expertos independientes de nacionalidad chilena, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación. Plan de análisis de los datos: De acuerdo con la información recolectada, se establecieron las categorías de observación y estudio. Luego se realizó una observación (no participante) y posteriormente se realizó un contraste de teoría y observaciones recogidas en la bitácora. Se realizaron las entrevistas siguiendo los guiones propuestos para indagar y reflexionar sobre las preguntas guías, buscando contrastar las hipótesis explicativas previas, y finalizando con el análisis de las

principales brechas obtenidas desde las entrevistas, con el fin de establecer las oportunidades de mejora. En concordancia con los datos recolectados en primera instancia se efectuó un análisis de la información. Para llevar a cabo lo anterior, se confeccionaron las preguntas y el instrumento a utilizar y luego se validó. Mediante entrevistas no presenciales en INACAP Maipú y del contacto establecido con directivos y estudiantes desertores, es que se pueden recoger las preocupaciones y contrastar con la teoría evaluada en primera instancia. Con los datos obtenidos y los resultados de las entrevistas, se encuentra la oportunidad de profundizar en estos indicadores de gestión en aquellos estudiantes que a diferencia de los que abandonan, deciden quedarse en la institución y recoger sus impresiones. Ética: En todos los procesos se trabajó de manera profesional y consecuente para demostrar que no existe interés alguno o beneficio para el investigador respecto a las entrevistas realizadas. El resultado de las respuestas fue desarrollado sin ningún tipo de influencias, sin manifestar tendencias que pudiesen encaminar a otros en algún dato u opinión.

3. Resultados

Para abordar el análisis de los datos recogidos, ha sido necesario observar el desarrollo de lo que se entiende por la percepción de la problemática desde los actores claves presentes en esta investigación.

3.1 Análisis de datos

ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DEL PRESENTE Y COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de deserción académica en INACAP Maipú?

Al consultar a los entrevistados, el 46% de éstos, demuestran desconocimiento acerca del proceso de deserción académica en INACAP Maipú, indicando por ejemplo lo que contesta el Entrevistado 12, de 57 años: “No entiendo muy bien a qué se refiere deserción, aquí trabajamos solo con la palabra retención académica que debe ser parecido”. Una respuesta muy acertada a esta pregunta fue la siguiente: “El proceso de deserción académica nos pega fuerte como institución, esto significa, que lamentablemente, no hemos hecho absolutamente nada para retener a un estudiante, él se ha ido, y no hay vuelta atrás, agotamos recursos quizás en otras cosas y no en enganchar al estudiante de primer año”

(Entrevistada 1, 51 años). Sin embargo, durante el proceso de la pregunta surge una respuesta muy interesante del Entrevistado 13 de 28 años: “Veo que no hacen mucho para evitar que nos vayamos, siento que no nos toman en consideración y no evalúan los procesos que nos llevan a tomar decisiones importantes que tienen de fondo a una familia completa detrás, he tenido compañeros que se han ido porque no han tenido ningún apoyo del instituto”. Sin perjuicio de lo anterior, la mayoría adolece de información certera para poder indagar en el indicador mencionado, lo cual debiese ser un conocimiento masivo para los actores claves de la institución. Ítem 2: ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de retención académica en INACAP Maipú? En este apartado y al analizar las respuestas, un 58% considera que existe un valor en el proceso de retención académica desde el punto de vista de la gestión; como lo indica el entrevistado 8 (Entrevistado 8, 49 años), “es importante, gracias a que existen los estudiantes nosotros tenemos trabajo, por lo tanto, el trato que recibe desde aquí debe ser el adecuado porque también nosotros estamos en la cadena de valor de las decisiones que pueda tomar el estudiante”; se hace notar entonces, la importancia de la cadena de valor de la organización y como ésta contribuye a la información que deben tener todos los actores claves de la institución y su involucramiento, “lo entiendo como el proceso en donde por medio de todos los mecanismos con los cuales contamos el estudiante finalmente se queda, y ahí ganamos todos, porque finalmente se cumple la promesa que se realiza al estudiante al matricularse” (Entrevistado 5, 63 años); además un porcentaje importante 22% declara no entender la pregunta ni a qué se refiere el valor dentro del proceso de valor; “no puedo considerarlo porque no entiendo cómo se ajusta el valor de ese proceso en particular, yo solo me dedico a que el estudiante esté conforme con mis clases en el aula, nada más” (Entrevistado 12, 57 años). Ítem 3: ¿De dónde viene la problemática u oportunidad de un proceso de retención académica para INACAP Maipú? Es interesante comparar las respuestas de los entrevistados, ya que fueron muy variadas y centradas, básicamente, en tres tópicos de importancia para poder ser analizadas. Un 91%

reconoce desconocer desde donde se genera la problemática u oportunidad en el proceso de retención académica en INACAP Maipú. El Entrevistado 6, 34 años comenta “Es difícil saber de dónde viene esta problemática, de hecho, si supiéramos ya no sería un problema. A veces pensamos que el factor es socio-económico, después nos damos cuenta que no, es un análisis muy complicado para que sea bien evaluado después y lamentablemente siento que no tenemos las herramientas necesarias y a la mano para poder hacer frente a esta situación”. En contraste con la respuesta anterior, un 7% estima que existe problemática y alude a las causas que la originan, por ejemplo, la Entrevistada 2, 40 años, comenta lo siguiente: “Creo que la problemática viene de no saber abordar bien lo que significa el impacto de la retención académica en nuestra institución, nos preocupamos de este indicador, solo para cumplir, por lo tanto se necesitan estrategias nuevas y poderosas basadas en experiencias de otras instituciones, si es posible estimar el impacto de lo que genera en otras instituciones, probablemente podamos centrarnos en buscar causas que nos motiven a cambiar estas conductas, sin duda”. Finalizando con una respuesta que se centra en la oportunidad: “Veo que más que un problema, existe una oportunidad de mejorar, de saber que quizás el año pasado no retuvimos lo suficiente con respecto al año anterior, pero que podemos trabajar desde ya para que el próximo podamos aumentar este porcentaje” (Entrevistado 7, 32 años). De las respuestas analizadas, se desprende un factor común que se debe considerar al momento de analizar los resultados, que es el hecho de incorporar la problemática como tal y no la oportunidad para mejorar continuamente en los procesos. Es relevante mencionar que, ninguno de los entrevistados explícita el conocimiento total de la causa que genera el problema u oportunidad.

Ítem 4: ¿Cómo opera hoy el tratamiento de deserción/retención académica en INACAP Maipú? Al revisar las respuestas, se pueden observar variaciones importantes como por ejemplo: “La deserción y retención se evalúan de acuerdo al aseguramiento de la calidad que tiene nuestra institución, en cada sede a lo largo de Chile, existe un jefe de aseguramiento de la

calidad, que tiene como fin velar por medir estos indicadores para luego ser enviados al Departamento de Calidad de Casa Central, así cada sede tiene los datos en línea de un año a otro para ver las variaciones con respecto a este indicador de tanta importancia para nuestra gestión de proceso enseñanzaaprendizaje” (Entrevistada 1, 51 años); y en contraste con la anterior respuesta también se observa el desconocimiento de algunos actores, como por ejemplo, Entrevistado 14, 23 años: “No tengo idea como opera INACAP en lo que me pregunta, no se si es porque yo no tengo conocimiento o porque no hay acceso a esa información, quizás no se comparte”. No obstante, la Entrevistada 6, 34 años: “Yo entiendo que solo se toman en consideración los números, pero que no se tratan, es decir, solo se miden y de un año a otro, se pueden observar variaciones importantes, pero tratamiento en sí mismo, lo que yo veo es que no existe, o quizás no tengo toda la información, porque no tengo acceso instantáneo, tengo que pedirlo para poder evaluar”. El conocimiento de la operación de este indicador es muy relevante para la institución junto con el acceso a la información relevante de los actores de interés, donde se pueden reconocer oportunidades para agregar valor en actividades claves para poder mitigar el impacto negativo, donde hoy solo genera desconocimiento y desinformación. Ítem 5: ¿Cómo opera la retención académica de cara a los estudiantes que permanecen en INACAP Maipú? Al analizar cómo opera la retención académica para aquellos estudiantes que deciden no irse, un 57% de los entrevistados considera que los mecanismos utilizados para retener son los que funcionan en este punto, sin embargo, son variadas las respuestas de qué es lo que hacen efectivamente en la operación para retenerlos; “Si el estudiante se queda es porque la operación de la retención académica cumplió su función, me imagino que se realizan actividades, se engancha al estudiante y que el profesor en la sala de clases también tiene que ser protagonista para que el estudiante pueda tomar la decisión de proseguir en nuestra institución” (Entrevistado 9, 36 años). Complementado a lo anterior, existe un 32% de los encuestados que concuerda en el éxito de las tutorías académicas para que el

estudiante pueda seguir consultando acerca de su futuro; “Nosotros contamos con una unidad de tutores académicos, la mayoría de ellos con profesión psicólogos, los cuales conversan con los estudiantes y su labor es fundamental para que ellos puedan quedarse” (Entrevistada 3, 40 años); “No sólo nos quedamos con la primera entrevista del estudiante que decide irse, sino que le hacemos seguimiento, muchas veces son problemas gravísimos los que los aquejan, otras veces son económicos que pueden subsanarse a través de otros departamentos como por ejemplo con la dirección de asuntos estudiantiles y se derivan. En otras ocasiones, muy puntuales, tienen problemas con algún profesor o con alguna jefatura de carrera o con sus compañeros, y en definitiva lo que hacemos es agotar todos los esfuerzos por seguir una vez que se ha solucionado el problema, porque sabemos que no puede ser una solución parche, y el estudiante y sobre todo su familia lo agradece muchísimo” (Entrevistada 2, 40 años). Ítem 6: ¿Cómo se puede modificar la situación actual de INACAP para incluir un tratamiento efectivo en la deserción académica? En esta pregunta, se encuentran respuestas muy variadas que logran evidenciar la diversidad de la percepción del conocimiento con respecto a la materia; “Es que yo creo que no tenemos que modificar nada tan grande, claro, quizás podemos cambiar algunas cosas, pero son las mínimas porque los resultados son buenísimos con respecto a lo que se hace hoy en día” (Entrevistada 2, 40 años). En contraste con la respuesta anterior, existe una apreciación que es una aproximación de la realidad, con la que concuerda el 80% de los entrevistados; “Yo creo que se puede modificar prestando más atención al estudiante, a su entorno y al trato que él recibe como cliente” (Entrevistado 7, 32 años), y en concordancia con este entrevistado, se levantó una respuesta dentro de este porcentaje que sugiere realizar mejoras permanentes en todos los procesos; “Claro que se debe mejorar, todo se mejora y todo es perfectible y estamos sumamente abiertos a poder bajar estos indicadores y en lo posible llegar a un valor mínimo cada año, realmente sería lo ideal” (Entrevistada 1, 51 años). Ítem 7: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

En esta pregunta, existen respuestas que se complementan entre sí en pos de la mejora del desempeño del indicador estudiado. Un 60% de los entrevistados, considera necesario realizar difusión clara entre los actores claves que están directamente involucrados con los estudiantes para poder retenerlos; así lo indican (Entrevistada 1, 51 años) “Para nuestra institución es fundamental contar con acciones inmediatas, por ejemplo que el profesor que interactúa con el estudiante sepa la importancia del indicador de retención y deserción y cuál es su impacto”; “Apoyar la gestión estratégica es lo que finalmente diferencia a una institución de educación superior de otra, con la experiencia que tengo en el medio, creo que el compromiso en esta línea es vital” (Entrevistada 3, 40 años). Siguiendo la misma línea de propuesta, un 24% considera fundamental prevenir estas situaciones y actuar con anticipación a los hechos; “Se nota cuando un estudiante quiere irse, es por eso que lo que yo hago es derivarlo de inmediato a los tutores y levantar la alarma con mis pares, pero no se si todos los profesores hacen lo mismo” (Entrevistado 10, 36 años); “Yo creo que deberían considerar la voz del estudiante, hacer foros con distintos niveles, mostrarnos mejor el campo laboral, motivarnos con actividades extracurriculares y tomar nuestra atención” (Entrevistado 14, 28 años) existiendo entonces una relación con el actuar preventivo y al mismo tiempo con precisión en esta materia, por lo tanto el conocimiento de estos indicadores es fundamental para presentar propuestas específicas. Ítem 8: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un estudio cualitativo como base de propuesta de un plan de acción factible que permita abordar los indicadores de retención y deserción académica desde un plano directivo para la propuesta de soluciones: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado? La totalidad de los entrevistados ve esta propuesta positiva y la consideran necesaria para la gestión académica de la institución, ya que al presentar una estrategia basada en el estudio de los indicadores puede presentar causas raíces y definir planes de mejora para poder tener una ventaja competitiva con otras instituciones: “Me parece muy bien, todas las ideas son bienvenidas,

todas las iniciativas son bienvenidas y siempre tendrán el apoyo necesario por parte de nosotros” (Entrevistada 1, 51 años); “Sería una muy buena propuesta, de hecho nos ayudaría bastante desde la gestión, ya que existen ocasiones en donde cuesta mucho entender el indicador y su comportamiento” (Entrevistada 2, 40 años); “Lo encuentro fantástico, sería ideal también involucrar a todos los que interactúan con los estudiantes y ser previsores” (Entrevistado 12, 57 años). Ítem 9: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica en INACAP Maipú? En el análisis de las opiniones asociadas a los costos de implementar un tratamiento efectivo frente a la deserción y retención académica, el 100% de los entrevistados asoció los costos a los monetarios; “Yo creo que en difusión al inicio de cada semestre en 1º año, sobre \$1.000.000, desconozco la cifra exacta” (Entrevistado 8, 49 años); “No se cuánto puede costar en plata realizar estas acciones, pero me imagino que deben ser millones porque finalmente el costo de que el alumno se vaya involucra la pérdida del arancel, la matrícula, entre otros” (Entrevistado 6, 34 años); mientras que un 20% de los entrevistados concuerdan en que los costos deben estar asociados al conocimiento docente por medio de capacitaciones de estos indicadores y de gestión educacional; “Yo creo que sobre 5.000.000, porque considero esencial que toda la plana de profesores y docentes debe estar al tanto de lo que significan estos indicadores y como nosotros estamos sumamente involucrados debemos tener conocimiento acabado” (Entrevistado 12, 57 años). Ítem 10: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización la implementación de un plan de acción estratégico directivo, para subsanar la problemática de deserción? Al analizar las amenazas o riesgos que podría provocar en la organización la implementación de un plan directivo, un 45% considera que afectaría la relación laboral, tendiente a la resistencia al cambio propia de nuevos planes implementados, y a su vez facilitaría los cambios dentro de los espacios de trabajo donde se pueda evidenciar el prescindir de los servicios de algunos colaboradores; “Yo creo que afectaría el posicionamiento de algunos

cargos y asistentes de los que se podría prescindir si es que se establece un plan de acción, porque lo que hacen ellos, se haría quizás de otra forma donde no tengan competencia” (Entrevistado 9, 36 años); “Sería un riesgo desde el punto de vista de ver que no sabemos nuestra realidad y que hemos trabajado más fuertemente en otros indicadores” (Entrevistada 2, 40 años). Existe un 42% que considera que afectaría a nivel institucional, ya que solo se centra en INACAP Maipú, pero existen 25 sedes más que también deberían trabajar en sintonía, de lo contrario sería muy riesgoso implementar algo de manera independiente. El porcentaje restante, considera que no existe o no ve una amenaza o riesgo importante. Ítem 11: Además de un plan de acción estratégico directivo: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para transformar culturalmente la institución con foco en retención? Los entrevistados señalan diferentes tipos de preocupación respecto a la transformación cultural de la organización, el 20% considera que no es necesario cambiar culturalmente para poder establecer herramientas e instrumentos que ayuden a potenciar el foco en el estudiante y en su retención; “No creo que debamos cambiar culturalmente INACAP para retener a un estudiante, nuestro sello es muy importante y no debiese cambiar” (Entrevistado 2; 36 años). Un 62% manifiesta la importancia del involucramiento de todo el personal para llevar a cabo estas herramientas, “Una herramienta y estrategia fundamental, es el involucramiento y compromiso de todos los actores claves de la institución, cuando existe compromiso todo resulta” (Entrevistada 1, 51 años). En esta misma línea, las herramientas comunicacionales fueron mencionadas para poder llevar a cabo un buen proceso de retención. Ítem 12: ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en INACAP Maipú, la implementación de un plan de acción estratégico directivo en materia de deserción y retención académica? Los resultados de esta pregunta, están en directa concordancia con la pregunta anterior acerca del compromiso. Existe un 65% que reconoce que en la organización existe la voluntad de implementar nuevas iniciativas en pos de la mejora; “No veo obstáculos, veo facilidades para estudio e investigación y por

supuesto para la implementación de planes” (Entrevistada 1, 51 años); “Creo que un factor importante que obstaculizaría la implementación, sería el costo y también el tiempo empleado para poder llevarlo a cabo” (Entrevistado 10, 36 años), se evidencia la tensión con respecto a la resistencia al cambio, que se pudo demostrar en preguntas anteriores. Ítem 13: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación del plan de acción estratégico directivo para el tratamiento de la deserción y retención en INACAP Maipú? La tendencia de las respuestas en este ítem, un 70% considera que están asociadas a los cambios que pueden darse dentro de la organización, que tienen relación con los cargos y la asistencia de funcionarios claves en el tratamiento de estos indicadores claves para retener al estudiante y así evitar su deserción; “Mi mayor preocupación es que cambie el equipo de trabajo, ese que ha trabajado incansablemente para poder aumentar la retención a través de la escucha activa con los estudiantes” (Entrevistada 2, 40 años); “Me preocupa la rigurosidad con la que se traten estos datos estadísticos, en el sentido de que se puedan utilizar para beneficio y no que se transforme en una debilidad” (Entrevistado 5, 63 años).

3.2 Discusión de resultados

Respecto a los resultados obtenidos, al explorar la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, los hallazgos muestran que más del 50% de los actores claves, no comprenden en su totalidad el objetivo y funcionamiento del indicador de retención y deserción académica en INACAP Maipú, el cual actualmente se encuentra implementado en la institución y definido por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Por estas limitaciones no se está utilizando un estudio más acabado del indicador lo que incide en una incorrecta toma de decisiones a nivel estratégico. Debido a que su origen solo se relaciona a la obligación que demanda la CNA para los procesos de acreditación institucional, resulta evidente la falta de conocimiento y comprensión acerca de cuál es la importancia de este indicador para la planificación estratégica de INACAP Maipú. Esto está en línea con lo planteado por los siguientes autores como (Rojas & López, 2017), quienes sostienen que en Chile los procesos de acreditación de

universidades iniciaron a fines de los años noventa de manera voluntaria, incluso antes **9de la ley de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior** aprobada en 2006. Por lo cual se desprende que anterior a este año es altamente factible que los estudios de indicadores de gestión universitaria se hayan originado sin un estándar y que posterior a este año se hayan originado solo por la obligación de cumplir con el mismo para los procesos de acreditación que tienen las casas de estudio de educación superior. Al mismo tiempo, se puede observar que la mayoría de los entrevistados se centra en que efectivamente existe una problemática en pos de establecer una oportunidad de mejora que sea sustantiva para poder contribuir al logro de los indicadores de gestión académica de cara a los procesos de acreditación institucionales y por ende a evitar que el estudiante abandone la institución. Se requiere entonces, de una fidelización del estudiante para evitar que deserte, lo cual es corroborado por el trabajo de (Cabana, Cortés, Vega & Cortés; 2016) quienes consideran que un área de oportunidad para incrementar la calidad universitaria y por tanto la satisfacción del estudiante es impulsar proyectos para incrementar la calidad de los servicios administrativos ofrecidos, además de ser imprescindible perfeccionar las condiciones de infraestructura, especialmente de las instalaciones deportivas y sanitarias, debido a que uno de los indicadores más relevantes para medir la calidad de los centros de estudios (enseñanza), tiene relación con el grado de satisfacción de las personas involucradas en todo el proceso educativo. Por consiguiente, la fidelización de un estudiante de pregrado requiere de una gestión proactiva y sistemática así como también su satisfacción en los procesos de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Reafirmando lo anterior, lo que pasa en Latinoamérica es sustancialmente parecido, en línea con lo planteado por los siguientes autores como (Martínez, Tobón & Romero; 2017) quienes sostienen que muchas veces los modelos de acreditación en Latinoamérica no establecen con indicadores puntuales el involucramiento de todos los actores claves en la cultura de la calidad formativa de enseñanza, por lo que este proceso termina siendo dirigido solo por una persona o un equipo especializado sin

demostrar resultados de sus investigaciones a las personas interesadas. Aunado a lo anterior, las instituciones de educación superior carecen en muchos casos de políticas institucionales que fomenten la participación de los diferentes actores en el mejoramiento de la calidad educativa. Como tercer hallazgo visualizado, se puede establecer que más del 60% de los entrevistados desconoce cómo opera hoy en día el indicador de retención y/o deserción en INACAP Maipú. Este hallazgo en línea con el primero, determina la importancia del conocimiento acabado de lo que se está midiendo en términos de gestión académica. En concordancia con los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran los de (Espinoza, s.f.) quien confirma que la permanencia o retención de estudiantes, es especialmente importante durante el primer año, ya que para muchos estudiantes es un proceso complejo que conlleva múltiples y significativos cambios, en el cual, debe adaptarse, entre otras cosas; a un nuevo contexto organizacional, educativo y también social. En consecuencia con lo señalado anteriormente, la retención de los estudiantes en primer año, hoy en día, debiese ser una de las mayores preocupaciones en gran parte de las instituciones de educación superior. Para abordar las brechas detectadas, parece prudente considerar la posibilidad de establecer un entendimiento común acerca de qué es el indicador de deserción y de retención, destacando los alcances, objetivos, prácticas y uso de estos indicadores y sobre todo, resaltando su importancia y los posteriores beneficios que esto conlleva a una institución que tiene conocimiento del mismo. Para lograrlo, una posible vía es la realización de actividades y reuniones conjuntas con actores claves que no sean en años de procesos de acreditación, esto con el fin de unificar lo que se entiende y espera de la deserción académica en INACAP Maipú y sus posibles riesgos u oportunidades para poder manejarla de la mejor manera posible. Así mismo, el establecimiento de criterios, que permitan avanzar en la tarea de encontrar oportunidades, beneficios y ventajas con los actores claves involucrados en este proceso de estudio de indicadores. Desde los hallazgos que consideran la propuesta de alto impacto, es posible destacar un enfoque claro en

las percepciones que se obtienen de los entrevistados con respecto a los desafíos futuros en materia de indicadores de gestión. Parece evidente pensar que, la implementación de un plan de acciones directivas, permitiría planificar de forma estratégica el modelo institucional de INACAP Maipú, sin embargo, debe considerar la necesidad y capacidad de involucrar de forma real a todos los actores claves que tienen relación con el indicador de deserción y retención académica. Es posible aseverar que el 45% de los entrevistados son los que mencionan la resistencia al cambio, por consiguiente, se puede observar la barrera existente con respecto al temor al cambio que pueda darse mediante esta implementación, punto de vista que se comparte en el estudio de (Córica, J., 2020) en el cual establece que la resistencia al cambio en las instituciones educativas se pone de manifiesto cuando las personas que están involucradas carecen de interés en el mismo, tratando de disminuir su colaboración para preservar el status quo. Para los docentes y las partes interesadas en educación superior, que están formadas en un sistema de trabajo y acostumbrados a su propia toma de decisiones, si surge la necesidad de ofrecer respuesta a las demandas cambiantes esto suele parecer movilizador, sin embargo, el cambio mueve a las personas desde lo conocido y confortable a lo desconocido, que muchas veces puede ser inusual e incómodo, aumentando la incertidumbre y los temores, por lo que la resistencia se acrecienta. Entre las propuestas específicas, aun cuando los entrevistados consideran que existe una resistencia al cambio, mencionan el establecimiento de mejores canales de difusión y de comunicación, de modo que se logre fortalecer las relaciones de confianza con todos los entes involucrados en el estudio de estos indicadores. Los entrevistados consideran que INACAP Maipú debe desarrollar sus capacidades mediante el establecimiento e implementación de planes de acción tendientes a disminuir los porcentajes de deserción académica y aumentar los de retención académica. Lo anterior, está en línea con lo que plantea (Ríos, M., & López, D.; 2016) quienes indican que los planes de mejoramiento forman parte del informe de autoevaluación en procesos de acreditación y corresponden a un conjunto de

acciones que se proponen llevar a cabo para realizar ajustes y mejoras en los procesos de gestión al interior de las instituciones de educación superior. Para abordar las brechas identificadas en esta etapa, se recomienda generar instancias para disminuir las principales barreras que dificultan la generación de la innovación y el desarrollo, con una mirada estratégica; que permita mantener disponibles los indicadores de gestión mencionados para facilitar la comprensión de los actores claves y vinculantes dentro de la organización. Esta iniciativa puede ir acompañada mediante instrumentos de difusión y capacitación, con el fin de suministrar su comprensión y conocimiento, educando de manera transversal a todo nivel jerárquico con el fin de impactar positivamente a través de los beneficios que se establecerán sobre cada grupo de interés la implementación de un plan de acción directivo estratégico en indicadores de gestión de deserción y retención específicamente. Desde el punto de vista cultural, se propone desarrollar una campaña de difusión para sensibilizar a las partes interesadas con motivo de conocer cómo impactan en la decisión del estudiante. Desde el punto de vista de las alertas sobre las transformaciones se evidencia que el estado actual es el desconocimiento de los indicadores de este estudio, así como también las amenazas organizacionales propias de los cambios que puedan originarse debido a la implementación de nuevos planes de acción tendientes a disminuir a los estudiantes desertores. Cabe destacar que el costo asociado que ven los entrevistados en esta materia solo corresponden a los monetarios, generando preocupación por la significancia de las mejoras asociadas, y la disminución de recursos económicos en otros centros de costos, lo que podría limitar y dificultar la implementación; esto es coherente a lo que plantea (Hernández, Martínez & Rodríguez; 2017) en donde sostienen que las instituciones de educación superior están llamadas a reorientar los mecanismos de mejora al interior de sus estructuras, ya que los esquemas convencionales distan hoy en día de las exigencias del mercado globalizado. De esta manera, los recursos económicos involucrados se ven asociados a una inversión que se traduce en un beneficio

relacionado con la participación activa de todo el recurso humano, la facilidad de realizar el seguimiento a los indicadores de desempeño y el fortalecimiento de la imagen institucional al mejorar estos indicadores. Dentro de los riesgos o amenazas, los entrevistados identifican que la implementación de un plan de acción estratégico directivo afectaría la relación laboral, esto en concordancia con el primer hallazgo en función de la resistencia al cambio por temor a lo desconocido. En línea con estos antecedentes se visualizan riesgos asociados a un desempeño deficiente de los actores involucrados lo cual trae como consecuencia, finalmente, la deserción académica por parte del estudiante, premisa coherente con lo sostenido por (ÁlvarezPérez; 2016); el cual establece que muchos estudiantes que acceden a la formación universitaria no se integran de manera adecuada y terminan cambiando de titulación o abandonando definitivamente la institución de educación superior, lo que se debe a que llegan sin los conocimientos, sin la motivación, sin la información y sin una planificación o programa de su proyecto formativo y profesional, sumando los modelos formativos y los pilares estratégicos educacionales que no se adaptan a las realidades de los estudiantes que finalmente no pueden retener. Para subsanar esta brecha, se propone la implementación del desarrollo y fomento a la investigación relativa a todos los indicadores de gestión estratégicos definidos por la CNA, con el fin de que su estudio prevea situaciones en las cuales sea posible anticipar los riesgos de deserción académica. Se sugiere analizar las prioridades que tiene la organización, de cara a definir planes de acción de corto, mediano y largo plazo, contando con profesionales con expertiz en materia de indicadores de gestión, mejora continua y sistemas de gestión.

3.3 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, esta investigación ha sido efectuada mediante un proceso de observación prolongada en la organización, considerando sus diversos niveles jerárquicos y complejidades asociadas, con una duración de aproximadamente 8 años. Además durante este proceso se han utilizado:

Triangulación de informantes: A través de la participación de distintos grupos de personas, de diferentes niveles jerárquicos y considerando su conocimiento, experiencia e involucramiento respecto al tema estudiado. Triangulación de técnicas y fuentes: Para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes, entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, no obstante, también se ha obtenido información desde informes internos de la organización. Criterio del valor de verdad: de tal manera que se pueda disminuir al máximo el sesgo del investigador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos obtenidos reflejen lo más fehacientemente posible la realidad estudiada. Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

4. Conclusiones Este trabajo recoge las percepciones de los actores claves que determinan la retención o deserción académica en una institución de educación superior, desarrollando la propuesta de un plan de acción que resulta clave para poder superar el entendimiento y conocimiento de estos indicadores y enfrentar los desafíos futuros conforme a las oportunidades que surjan. En efecto, los hallazgos muestran de forma general, que los indicadores de gestión a los cuales hace referencia esta investigación son fundamentales para poder encontrar las causas raíces de las problemáticas evidenciadas en un porcentaje no menor de deserción académica en INACAP Maipú. Se reconoce con lo anterior, una falta de conocimiento sustancial de todos los actores relevantes en esta materia, lo que involucra el no tránsito desde la teoría del indicador de gestión de deserción y la práctica de lo que significa medirlo. Los principales desafíos en INACAP Maipú, se relacionan con variables culturales personales y culturales organizacionales, las cuales deben ser gestionadas desde los planes estratégicos que se establecen. Respecto a las principales barreras, se destaca la poca fidelización con el estudiante, mientras que desde una perspectiva cultural, llama la atención la falta de conocimiento y

conciencia del impacto potencial de no gestionar la deserción y retención conforme a los tiempos adecuados para tal fin. Tomando en cuenta las posibles acciones, se reconoce la importancia de desarrollar un plan de acción estratégico directivo, donde se pueda evidenciar el compromiso que adquiere la alta dirección en estas materias y que sean ellos quienes acerquen a los actores claves y necesarios para la obtención de información relevante y el tratamiento efectivo de los indicadores de gestión académica, en especial, los de retención y deserción. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, al desarrollar la propuesta de un plan de acción que recopile de manera clara y categorizada el mecanismo mediante el cual se estudiarán los indicadores mencionados anteriormente, así como también acciones claves y eficientes para mejorar los resultados que se esperan. Por último, se hace necesario realizar una revisión constante a los planes de estudios y mallas curriculares, con el fin de establecer su diseño puesto que éstos no dan cuenta de la mantención del beneficio económico ni del perfil de ingreso del estudiante, lo que genera el levantamiento de prerrequisitos al no tratar el problema en su causa raíz. Dado lo anterior, esta investigación contribuye a la comprensión de cuáles son las percepciones principales que tienen los actores involucrados y que son determinantes en el éxito o fracaso de estudiantes de educación superior durante el primer año lectivo. Para abordar las brechas detectadas en este estudio se propone: La realización de un plan comunicacional, que sea representativo, con el fin de unificar criterios y conocimientos de lo que se espera de los indicadores de gestión académica expuestos: retención y deserción. Asegurar la participación de todos los actores claves y directos de la institución con respecto a cómo influye en la disminución y/o aumento de indicadores de gestión. Revisión del diseño de las mallas curriculares, vinculando el perfil del estudiante en su contexto social, económico y de conocimiento. Realizar entrevistas de salida de los estudiantes desertores con el fin de encontrar la causa raíz de su decisión. Revisión de las regulaciones existentes, basándose en lo que indica la Comisión Nacional de Acreditación. Desarrollar y fomentar instancias de

encuentro para movilizar positivamente estrategias que surjan de éstas, para mejorar los impactos negativos de los procesos de deserción. Analizar en profundidad, las acciones que se tomen de manera semestral, con el fin de establecer una línea de acción de cara a definir con anterioridad lo que establece el marco de regulación en Chile. Entender la realidad relacionadas a las variables críticas (culturales personales y organizacionales) en el proceso del estudio de los indicadores de gestión estratégicos de educación y su impacto. Referencias

Álvarez-Pérez, P & López., D. (2016). 7Estudios sobre deserción académica y medidas orientadoras de prevención en la Universidad de la Laguna (España). Revista Researchgate. https://www.researchgate.net/profile/David_LopezAguilar/publication/317932497_Estudios_sobre_desercion_academica_y_medidas_orientadoras_de_preencion_en_la_Universidad_de_La_Laguna_Espana/links/59520352aca272a343daca64/Estudios-sobre-desercion-academica-y-medidas-orientadoras-de-preencion-en-laUniversidad-de-La-Laguna-Espana.pdf

Berríos Arroyo, R., Duarte Reyes, J., & Córdova Villanueva, E. (2013). Retención y deserción en la Educación Superior chilena. ¿Por qué estudiarlas?. Revista Iberoamericana De Educación, 61(3), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie6131078>

Cabana, Segundo R, Cortés, Felicino H, Vega, Domingo L, & Cortés, Rodrigo A. (2016). 5Análisis de la Fidelización del Estudiante de Ingeniería con su Centro de Educación Superior: Desafíos de Gestión Educativa. Formación universitaria, 9(6), 93-104. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600009>

Cabrera, A.F., M. B. Castañeda & A. Nora (1992). The role of the finances in the persisting process: A structural model. Research in Higher Education 33: 571-593.

Cancino C, Víctor, & Schmal S, Rodolfo. (2014). Sistema de Acreditación Universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado?. Estudios pedagógicos (Valdivia), 40(1),4160. <https://dx.doi.org/10.4067/S071807052014000100003>

Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 23(2), pp. 255-

272. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.2.26578> Donoso, Sebastián, & Schiefelbein, Ernesto. (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. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052007000100001>

Espinoza, C. (2020). **Perfil del tutor par: indicadores de desempeño y elementos claves en el acompañamiento para la retención de estudiantes iniciales**. *Congresos CLABES*, 966-974. Recuperado a partir de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/2669>

Espinoza, Óscar, González-Fiegehen, Luis-Eduardo, & Granda, María-Luisa. (2019). **Avances y desafíos que enfrentan los procesos reformistas en la educación superior de Chile y Ecuador: la perspectiva sobre el acceso y el financiamiento**. *Revista iberoamericana de educación superior*, 10(27), 25-50. <https://dx.doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2019.27.339>

Ferrer-Urbina, Rodrigo, & Karmelic-Pavlov, Vesna, & Beck-Fernández, Héctor, & Valdivia Pinto, Ricardo (2019). **UN MODELO PREDICTIVO DE FRACASO/ÉXITO ACADÉMICO A PARTIR DE INDICADORES DE INGRESO, EN ESTUDIANTES DE UNA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL NORTE DE CHILE**. *Interciencia*, 44(1),23-29.[fecha de Consulta 27 de Abril de 2020]. ISSN: 0378-1844. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33957860004>

Freire, J., Páez, M., Núñez M., Narváez M., & Infante R. (2017). El diseño curricular, una herramienta para el logro educativo. *Dialnet*. Recuperado de: <http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.75-86>

Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Espacios*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1630>

Martínez, E., Schörberg, Ó. Determinación de variables y dimensiones claves para el aseguramiento de la calidad y el impacto en la acreditación de Universidades Chilenas. *Espacios*. Recuperado de: <https://revistaespacios.com/a20v41n11/a20v41n11p20.pdf>

Pedraja-Rejas,

Liliana, & Rodríguez-Ponce, Emilio. (2015). El aseguramiento de la calidad: un imperativo estratégico en la educación universitaria. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(1), 4-5. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052015000100001>

Pérez, Alexis Matheu, Escobar, Claudio Ruff, Toledo, Marcelo Ruiz, Gutierrez, Luis Benites, & Reyes, Germán Morong. (2018). Modelo de predicción de la deserción estudiantil de primer año en la Universidad Bernardo O'Higgins. *Educação e Pesquisa*, 44, e172094. Epub June 18, 2018.<https://dx.doi.org/10.1590/s1678-4634201844172094>

Reyes, Claudia. (2016). Medición de la calidad universitaria en Chile: la influencia de los rankings. *Calidad en la educación*, (44), 158-196. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652016000100007>

Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12(1): 55-70.

Rojas Ríos, María Jaqueline, & López Stefoni, Daniel Asdrubal. (2016). **La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas**. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(2), 180-190. Recuperado en 08 de julio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412016000200014&lng=es&tlng=pt.

Rodríguez Gómez, David & Valldeoriola Roquet, Jordi (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20en%20universidades%20chilenas.pdf>

Rojas Ríos, María Jaqueline, & López Stefoni, Daniel Asdrubal (2016). 11La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(2),180-190.[fecha de Consulta 7 de Diciembre de 2019]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155/15545663014>

Schmal, Rodolfo, Ruiz, Reinaldo, Donoso, Sebastián, & Schaffernicht, Martin. (2007). Factores que inciden en el financiamiento de los estudios Universitarios en Chile. *Sociologías*, (17), 316-339. <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222007000100013>

Silva Laya, Marisol. (2011). El primer año universitario: Un tramo crítico para el éxito

académico. Perfiles educativos, 33(spe), 102-114. Recuperado en 07 de diciembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500010&lng=es&tlng=es. Soria-Barreto, Karla L., & Cleveland-Slimming, Margareth R. (2020). Percepción de los estudiantes de primer año de ingeniería comercial sobre las competencias de pensamiento crítico y trabajo en equipo. Formación universitaria, 13(1), 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100103> Sotomayor P. & Rodriguez- Gomez, D. (2020). Factores explicativos de la deserción académica en la Educación Superior Técnico Profesional: el caso de un centro de formación técnica. Doi: 10.21703/rexe.20201941sotomayor11 Torche, Pablo, Martínez, Javiera, Madrid, Javiera, & Araya, Javier. (2015). ¿Qué es "educación de calidad" para directores y docentes?. Calidad en la educación, (43), 103-135. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000200004> Zapata, G.; Clasing, P. (2016) El uso de criterios e indicadores de calidad en la acreditación de programas: diferencias entre agencias privadas de acreditación en Chile. Cuadernos de Investigación N°3. Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). Disponible en la red: <http://www.investigacion.cnachile.cl/> ZAPATA, Gonzalo; TEJEDA, Ivo. Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior. Consideraciones y proposiciones.. Calidad en la Educación, [S.l.], n. 31, p. 192-209, abr. 2009. ISSN 0718-4565. Disponible en: . Fecha de acceso: 08 dic. 2019 doi:<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n31.168>

Sources

1 https://investigacion.cnachile.cl/archivos/cna/documentos/Cuaderno-4_Zapata-Digital.pdf

INTERNET

<1%

2

<https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/download/339/1125/>

INTERNET

<1%

3 <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2019/01/23-FERRER-44-01.pdf>

INTERNET

<1%

4 <https://ridda2.utp.ac.pa/handle/123456789/11356>

INTERNET

<1%

5 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5759707>

INTERNET

<1%

6 https://www.researchgate.net/publication/251073622_Analisis_de_los_modelos_explicativos_de_retencion_de_estudiant_es_en_la_universidad_una_vision_desde_la_desigualdad_social

INTERNET

<1%

7 https://www.researchgate.net/publication/317932497_Estudios_sobre_desercio_n_academica_y_medidas_orientadoras_d e_preencion_en_la_Universidad_de_La_Laguna_Espana

INTERNET

<1%

8 <http://portales.inacap.cl/internacional/movilidad-internacional/estudiantes-extranjero/index>

INTERNET

<1%

9<https://www.cnachile.cl/Paginas/Ley%2020129.aspx>

INTERNET

<1%

10http://bolsadetrabajo.inacap.cl/_empresas/noticia.cfm?noticiaid=831

INTERNET

<1%

11<https://biblat.unam.mx/ca/revista/revista-electronica-de-investigacion-educativa/articulo/la-acreditacion-de-la-gestion-institucional-en-universidades-chilenas>

INTERNET

<1%

12https://www.researchgate.net/publication/326022384_Modelo_de_prediccion_de_la_desercion_estudiantil_de_primer_ano_en_la_Universidad_Bernardo_OHiggins

INTERNET

<1%

13<https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/36/0>

INTERNET

<1%

14<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/08/neuroeducacion.html>

INTERNET

<1%