



**POLÍTICA DE RETENCION DE ESTUDIANTES EN LA ESAP**  
**Propuesta de un Sistema Institucional de Tutorías**

**ARMANDO LUIS GIRALDO CELEDÓN**

**TUTOR: Héctor Elías Pinzón Torres**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**FACULTAD DE PREGRADO**

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AP**

**BOGOTÁ D. C.**

**JUNIO DE 2022**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	1
Dedicatoria .....	4
Agradecimientos.....	5
Abreviaturas .....	6
Resumen .....	7
Abstrac.....	9
<b>PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA: PERMANENCIA ESTUDIANTIL EN LA ESAP</b> .....	11
La deserción .....	11
Contexto nacional .....	12
Contexto institucional .....	14
Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) .....	15
El registro calificado .....	16
Cambio de foco: de la deserción a la permanencia.....	17
Hallazgos de la deserción en la ESAP. Estudio de Alexander Guzmán.....	17
Objetivos del estudio .....	21
Objetivo general.....	21

Objetivos específicos .....	21
Metodología.....	21
Marco institucional.....	22
Marco normativo .....	23
Nacional.....	23
Constitución Política de Colombia 1991.....	23
Ley 30 de 1992.....	24
Acuerdo 03 del 1995 .....	24
Acuerdo 03 del 2003 .....	24
Ley 1188 del 2008.....	25
Decreto 1330 de 2019 .....	25
Resolución 15224 del 2020.....	25
Decreto 164 del 2021 .....	28
Normativa institucional.....	28
Acuerdo 012 del 2002 .....	28
Acuerdo 011 del 2004 .....	28
Acuerdo 0001 del 2018 .....	29
Plan Institucional de Bienestar Universitario 2021-2022 .....	29
Objetivo 2. Implementar un modelo de gestión de mitigación del riesgo de desercion .....	29

Política de retención de estudiantes en la ESAP .....	29
I. AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LA ESAP -PERIODO 2018-2021- .....	
Alertas tempranas .....	33
Avances en el factor institucional .....	35
II. NECESIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES .....	
Se entiende por necesidad la carencia o escasez de algo que se considera imprescindible para el buen desarrollo de una situación. Para este caso, se han identificado las necesidades que presenta la ESAP para el logro de su propósito de retener y graduar a sus estudiantes. Las necesidades de mayor impacto son: .....	37
• Un adecuado sistema de alertas tempranas.....	37
• Un oportuno y eficiente sistema de tutorías de apoyo académico.....	37
Las necesidades más significativas que presenta la ESAP actualmente para lograr una mejor implementación de la política de retención de estudiantes son: .....	37
Sistema de alertas tempranas .....	37
Sistema de tutorías de apoyo académico .....	39
Factor institucional.....	40
Modelo de gestión de permanencia.....	41
III. EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS COMO ALTERNATIVA PARA FORTALECER LA POLÍTICA DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES .....	
	42

Centros de Tutoría.....	50
Sistema Institucional de Tutorías.....	50
Trazabilidad de informes de avance .....	59
Primer avance .....	59
Segundo avance .....	59
Glosario .....	61
Bibliografía.....	64
ANEXOS.....	66

### **Dedicatoria**

Primeramente, a Dios quien hace fácil los caminos y las disposiciones, a mi familia y mi novia por su apoyo incondicional, a los docentes que me formaron y a mis amigos de pregrado que hicieron mis días felices.

## Agradecimientos

La vida es un sin número de acciones que realizamos siempre en conjunto, no somos nada si no compartimos nuestra vida con los demás. En mi caso, me encuentro rodeado siempre de las mejores personas en el mundo.

A los funcionarios de la Dirección Nacional de Bienestar Universitario, Ignacio Guerrero y César Yusti, por todo su apoyo, a mi excelente amigo Alexander Guzmán Beltrán por su ayuda en la ampliación de esta investigación, a mi tutor y amigo Héctor Elías Pinzón Torres por creer en esta propuesta y su gran apoyo en el proceso de realización de esta monografía, a mi familia que siempre está a mi lado aun en la distancia, y a mi novia incondicional. A todos ellos, infinitas gracias.

## Abreviaturas

ESAP: Escuela Superior de Administración Pública

IES: Instituciones de Educación Superior

MEN: Ministerio de Educación Nacional

SACES: Sistema de Aseguramiento de Educación Superior

## Resumen

En Colombia se matriculan anualmente cerca de 2,2 millones de estudiantes, es decir el 50% de los jóvenes que culminan su bachillerato cada año en el país, de esta cifra al menos 50% de los alumnos se retiran de su carrera antes de culminar. (Revista Semana 2020)

La Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) anunció desde el año 2021 que la deserción aumentaría. “A pesar del esfuerzo de las universidades para adaptarse al modelo virtual, existe la incertidumbre y el escepticismo por continuar un ciclo educativo virtual; adicionalmente, hay familias y alumnos que no están en la capacidad económica para pagar el próximo semestre, por la falta de ingresos”,(párr. 4) dijo la asociación.

La magnitud de la deserción estudiantil en Colombia constituye un reto para el sistema de educación superior en los próximos años. El país tiene como prioridad el factor económico resuelto con políticas como matrícula cero. Sin embargo, desde el Ministerio de Educación Nacional se realizan estrategias integrales desde lo académico, socio-económico e institucional para lograr la permanencia y graduación de los estudiantes de educación superior .

Esta problemática no es ajena para la ESAP. La institución se vio afectada al incrementar los niveles de ausentismo analizados por la matriz lineal regresiva del estudiante Alexander Guzmán Beltrán. En su monografía, Guzmán pudo concluir que el ausentismo (discontinuidad) y la deserción mostraron un comportamiento previo de ausentismo, siendo más marcado el ausentismo y posterior deserción desde el primer semestre, y disminuyendo hacia el quinto semestre.

Las políticas, asumidas a través del tiempo por la La Escuela Superior de Administración Pública, contenían una visión errónea del fenómeno, que no permitía la solución oportuna.



Además, el cambio de visión y la realización de acciones como una política para la permanencia y graduación abrieron el campo para una intervención más oportuna.

La ESAP entendió que las políticas de permanencia debían ser preventiva para una mayor efectividad. A través de las alertas tempranas se posibilita la acción preventiva de la escuela sobre estudiantes en riesgo. Las estrategias preventivas han demostrado ser el eslabón en la lucha por la graduación de los estudiantes universitarios en todo en Colombia.

Los estudiantes de la ESAP, presentan desde el día de su incorporación a la carrera, riesgos que dificultan su tránsito por la escuela. Estos riesgos pueden ir desde lo económico hasta lo institucional. La Escuela debe mitigar los riesgos utilizando las políticas y estrategias de permanencia y graduación.

Las políticas de permanencia abren una brecha que a través de la atención oportuna y las alertas tempranas se podrán mitigar la deserción.

## Abstrac

In Colombia, about 2.2 million students enroll annually, that is, 50% of the young people who complete their high school each year in the country, of this figure at least 50% of the students withdraw from their career before completing. (Revista Semana 2020)

The Colombian Association of Universities (ASCUN) announced from the year 2021 that desertion would increase. “Despite the efforts of universities to adapt to the virtual model, there is uncertainty and skepticism about continuing a virtual educational cycle; additionally, there are families and students who do not have the economic capacity to pay for the next semester, due to lack of income”, (par. 4) said the association.

The magnitude of student desertion in Colombia constitutes a challenge for the higher education system in the coming years. The country has as a priority the economic factor resolved with policies such as zero enrollment. However, from the Ministry of National Education, comprehensive strategies are carried out from the academic, socio-economic and institutional aspects to achieve the permanence and graduation of higher education students.

This problem is not foreign to the ESAP. The institution was affected by increasing the levels of absenteeism analyzed by the regressive linear matrix of the student Alexander Guzmán Beltrán. In his monograph, Guzmán was able to conclude that absenteeism (discontinuity) and desertion showed a previous behavior of absenteeism, with absenteeism and subsequent desertion being more marked from the first semester and decreasing towards the fifth semester.

The policies, assumed over time by the Higher School of Public Administration, contained an erroneous vision of the phenomenon, which did not allow a timely solution. In

addition, the change of vision and the implementation of actions such as a policy for permanence and graduation opened the field for a timelier intervention.

The ESAP understood that the permanence policies should be preventive for greater effectiveness. Through early warnings, preventive action by the school on students at risk is made possible. Preventive strategies have proven to be the link in the fight for the graduation of university students throughout Colombia.

ESAP students, present from the day of their incorporation to the career, risks that hinder their transit through school. These risks can range from the economic to the institutional. The school must mitigate risks using retention and graduation policies and strategies.

Permanence policies open a gap that through timely attention and early warnings can mitigate desertion.

## **PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA: PERMANENCIA ESTUDIANTIL EN LA ESAP**

### **La deserción**

El MEN define la deserción en su glosario como: el estado de un estudiante que de manera voluntaria o forzosa no registra matrícula por dos o más períodos académicos consecutivos del programa en el que se matriculó; y no se encuentra como graduado, o retirado por motivos disciplinarios. La deserción es el resultado del efecto de diferentes factores como individuales, académicos, institucionales, y socioeconómicos.

Guzmán, en su estudio, resume las categorías de la deserción expuestas por el Ministerio de Educación Nacional en el libro “Deserción Estudiantil en la Educación Superior Colombiana – Elementos para su Diagnóstico y Tratamiento 2008“. Guzmán explica la deserción de manera general en dos tipos de abandono en estudiantes de instituciones de educación superior: abandono respecto al tiempo y el abandono respecto al espacio.

La deserción respecto al tiempo, se clasifica a su vez en: deserción precoz, que se explica, cuando el individuo es admitido por la institución, pero no formaliza su matrícula; la deserción temprana, que se explica cuando el individuo abandona los primeros semestres del programa; y la deserción tardía, que se explica cuando el individuo abandona el programa en los últimos semestres.

La deserción con respecto al espacio, se divide en: deserción institucional, que se explica cuando el estudiante abandona la institución superior; y la deserción interna o del programa académico, que se refiere cuando el estudiante decide cambiarse a otro programa que ofrece la misma IES.

De igual manera, Guzmán compila conceptos del MEN en el cual se encuentran otras definiciones respecto a la deserción: el desertor de programa, que es el estudiante que no se matricula en una Institución de Educación Superior durante dos o más períodos académicos consecutivos y no se encuentra como graduado o retirado por motivos disciplinarios; y el desertor de sistema, que es el estudiante que no se matricula en ningún programa académico de ninguna Institución de Educación Superior durante dos o más períodos consecutivos y no se encuentra como graduado o retirado por motivos disciplinarios.

La ESAP ha adoptado dos conceptos particulares para medir la deserción. Uno de ellos es el desertor, que es aquel estudiante que después de un semestre académico matriculado no formaliza matrícula por dos semestres académicos consecutivos, independientemente de si se sabe o no si el estudiante se reintegrará al programa académico después. El segundo es el ausente, que se considera aquel estudiante que después de un semestre matriculado, no matricula el siguiente, el siguiente sí, y el siguiente no, presentando un comportamiento discontinuo en la formalización de la matrícula semestral (Guzmán, 2021).

### **Contexto nacional**

La deserción universitaria que se ha venido presentando en el país se debe a factores individuales, socioeconómicos, financieros, académicos e institucionales, en los que el estudiante se desvincula de la IES o del sistema educativo del país (Sánchez y Márquez, 2012).

El MEN agrupó los diferentes problemas en cuatro factores: factor académico, factor individual, factor socioeconómico y factor institucional. Los factores muestran los diferentes grupos de problemas que generan la deserción universitaria. Los problemas dan cuenta de los gastos que ocasiona la deserción, que van desde los costos psicológicos, sociales, culturales y económicos sufridos por los estudiantes y los grupos familiares ,sin contar el daño a las

Instituciones de Educación Superior y al país en general, con la demora en la formación de futuro capital humano de calidad que retrasa el progreso de la comunidad.

Uno de los problemas que enfrenta el sistema de educación es el alto índice de deserción universitaria, ya que en los primeros semestres es donde se presenta la mayor tasa de deserción, debido a que muchos de los estudiantes no cuentan con un crédito educativo para financiar la matrícula y no disponen de recursos económicos para el sostenimiento de la carrera (Quintero, 2016).

El Ministerio de Educación, para el año 2018, ubicó la tasa de deserción anual para los programas universitarios en 8,79%, para los tecnológicos en 10,75% y para los técnicos profesionales en 17,41% (Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior -SPADIES. Corte de los datos: abril de 2020).

Los estudiantes de educación superior a nivel nacional se ven afectados por el factor económico, el cual representa el mayor problema en Colombia. Sin embargo, los otros factores también ocupan un lugar importante en la deserción. La deserción tuvo un cambio de foco que le permitió ser vista hoy en día de manera preventiva. El problema es visualizado de mejor manera y permite atacar todos los factores con la misma relevancia con la que se ataca el factor socioeconómico.

Las instituciones presentan problemas dentro de sus procesos administrativos. El factor institucional agota en muchas ocasiones a los estudiantes que no ven resueltos este tipo de problemas. El factor individual y académico son más difíciles de prevenir. Desde el Ministerio de Educación Nacional se ven todos los factores con la misma importancia.

## Contexto institucional

Hasta hace unos años, en la ESAP, la permanencia estuvo ligada a diferentes áreas: una de ellas fue la Subdirección Académica. En esta área, la permanencia era vista solo desde la medición de la deserción, es decir sólo se tenía en cuenta este fenómeno al momento de ser finalizado (Yusti, 2022).

En 2015, el Ministerio de Educación Nacional expidió lo que sería la pauta para el cambio de la perspectiva del tema de permanencia: la “Guía para la gestión del modelo de la permanencia y la graduación estudiantil”, que permitió el cambio de visión de la permanencia y buscó traer a los establecimientos educativos un modelo equilibrado y generalizado donde la permanencia se observe desde los puntos más críticos y no solo desde la deserción.

A partir de la reestructuración que se llevó a cabo a través del Decreto 164 de 2021, las funciones de permanencia se le asignaron a la Subdirección de Servicios Académicos. Esta dependencia, nueva en la escuela, agrupa tres direcciones: Entornos Virtuales, Registro y Control y la Dirección de Bienestar Universitario.

A partir de la articulación con el Plan de Acción de la Subdirección de Servicios Académicos, la permanencia pasó a ser responsabilidad de la Dirección de Bienestar Universitario.

El Decreto 164 de 2021, que modificó la estructura de la ESAP, dispuso en el artículo 27 las funciones de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos, y en el artículo 28 las funciones de la Dirección de Bienestar Universitario. En ellas, se establece: diseñar, proponer y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos de Bienestar Universitario a la comunidad académica.

Teniendo en cuenta el plan y su implementación, la Dirección de Bienestar Universitario posee un recurso humano multidisciplinario que genera herramientas y mecanismos en torno a la planeación, ejecución y evaluación de los programas, actividades y servicios de la estrategia de Bienestar Universitario a nivel nacional.

Las distintas dependencias se articulan para llevar a cabo los procesos institucionales que permiten que la gestión administrativa y académica se fortalezca en la consecución de metas comunes y se potencialicen los recursos. El plan necesita ser ejecutado por todas las dependencias de la ESAP, principalmente por la totalidad del equipo de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos y sus diferentes grupos de trabajo interno, como el Grupo de Comunicaciones y La Dirección de Registro y Control.

### **Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)**

La problemática de la permanencia se enmarca desde dos contextos: el interno y el externo. El primer contexto es el externo, en el que la permanencia es entendida a través del SAC (Sistema de Aseguramiento de la Calidad) (Yusti, 2022.).

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad lleva a cabo dos procesos: primero, el manejo de los registros calificados, y segundo, el manejo de las acreditaciones a nivel educativo.

Los registros calificados plantean dos opciones en busca del mejoramiento académico. En la primera opción, los establecimientos educativos solicitan por primera vez los registros calificados a programas como doctorados. La segunda opción es la renovación de las condiciones de esos registros calificados. La renovación es de carácter obligatorio para todas las instituciones y se debe hacer cada siete años.



La acreditación es una opción a la que las universidades acceden, y dentro de esta encontramos dos opciones: acreditación por programas y acreditación institucional. (Yusti, 2022).

La normatividad en el contexto externo explica los lineamientos que deben tener en cuenta las universidades en el tema de permanencia. Los registros calificados se rigen bajo el Acuerdo 1330 (SAC). El Acuerdo 1330 explica los registros calificados y desglosa la Resolución 015224, donde se encuentran los indicadores que miden la permanencia (Yusti, 2022).

El MEN estableció el Acuerdo 02 para el manejo de la acreditación: de este acuerdo se desprenden dos documentos que tienen que ver con los aspectos por evaluar para la acreditación institucional y para la acreditación por programas.

### **El registro calificado**

La ESAP ve la permanencia desde la línea conceptual del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Las IES (Instituciones de Educación Superior) que soliciten por primera vez registros calificados deben hacer una promesa de valor al Ministerio de Educación Nacional. El establecimiento mostrará una serie de avances los cuales serán tomados en cuenta para analizar la petición. El MEN, al evaluar, obtiene resultados que le permiten dar o no permisos para la apertura de programas requeridos.

Para la renovación de registros, las instituciones deben mostrar resultados a los siete años. El Ministerio de Educación Nacional revisa, evalúa y observa que las promesas se encuentren desarrolladas. Las instituciones que no cumplan las promesas deberán elaborar y aplicar un plan de mejoramiento con un tiempo específico de ejecución (Yusti, 2022).

Las instituciones, para formalizar la acreditación, deben seguir los mismo parámetros y procesos de los registros calificados. En el caso de la ESAP, debe hacer una promesa de resultados y alcances. El Ministerio de Educación Nacional revisa el proceso cada siete años para otorgar la renovación. En esta renovación se tiene en cuenta el avance de los últimos siete años.

Las IES que busquen acreditarse deben sustentar los impactos. Como último paso, la renovación de la acreditación debe mostrar la búsqueda de innovación en los programas (Yusti, 2022).

### **Cambio de foco: de la deserción a la permanencia**

¿Qué pasó con la permanencia y su cambio de visión? El punto sobre el cual se ha pensado la permanencia es errónea. Las instituciones educativas no deben pensar en cuáles son los estudiantes desertores, o cuántos se fueron. La permanencia vista desde la deserción no tiene sentido. La deserción es importante, pero no lo es todo. Sin embargo, este tema es el primer paso del “Modelo de gestión de la permanencia”.

La manera correcta de abordar el tema parte del supuesto de que todas las personas están en riesgo de ser desertores en cualquier momento. El trabajo se debe redireccionar hacia que los estudiantes permanezcan en la institución. La deserción no puede ser revisada solamente para obtener resultados y medidas de solución (Yusti, 2022).

### **Hallazgos de la deserción en la ESAP. Estudio de Alexander Guzmán**

Guzmán realizó un proceso de depuración y análisis de dos bases de datos. La primera base de datos se llama APTDA: “Administración Pública Tasa de Deserción Anual”. Esta base contiene información de 2.251 estudiantes en condición de egresados, estudiantes activos y desertores del programa AP, comprendidos entre el periodo académico 2018-1 y 2021-1, en la

que se evidencia una fuerte relación entre el ausentismo (discontinuidad) y la deserción. Un desertor primero fue ausente, y la segunda base de datos ECDA: “Encuesta para la identificación de causas asociadas a la deserción o ausentismo estudiantil (2021)”, cuyo objetivo era “identificar las causas asociadas a la deserción que han presentado los estudiantes clasificados como desertores, en riesgo de deserción y ausentes de los programas académicos de pregrado y posgrado ofertados por la ESAP, de los periodos 2019-1 a 2021-2”. Debido a la baja coincidencia de los datos entre las dos bases, se utilizó como base principal la APTDA ya que contenía información más relevante; sin embargo, la segunda base de datos fue utilizada para el análisis socioeconómico.

Guzmán utilizó un modelo de regresión lineal, que le permitió corroborar la relación ausentismo-deserción, con un alto grado de confiabilidad. Los desertores mostraron un comportamiento previo de ausentismo, siendo más marcado el ausentismo y posterior deserción desde el primer semestre, y disminuyendo hacia el quinto semestre. En su análisis, Guzmán concluyó que esta relación es la que merece mayor grado de atención por parte de las directivas de la ESAP.

En el modelo de regresión lineal no fueron utilizadas las 121 variables encontradas en la base de datos APTDA, ya que, en su primer análisis, a través del programa STATA 14, no se obtuvo un resultado significativo; sólo se pudo identificar a los desertores. Las variables más relevantes, según Guzmán, fueron utilizadas en el análisis. Ellas explicaban un grupo temático de preguntas, para que los registros de la población objetivo superaran las diez variables y así el programa arrojará variables relevantes en 97 registros de la población objeto.

Guzmán utilizó únicamente los grupos de variables asociadas a los factores determinantes de deserción propuestos por el Ministerio de Educación Nacional que se mencionaron con

anterioridad. En total, fueron 22 variables asociadas a los factores determinantes de la deserción, y dos más, particulares de la ESAP. Estas últimas fueron: ¿Cuál fue el factor principal asociado a la interrupción de su proceso formativo en la ESAP?, y ¿Es de su interés retomar sus estudios en la ESAP?

Los resultados del modelo de regresión lineal múltiple arrojaron cinco variables relevantes: ausentes, dificultad de conexión a internet para el desarrollo de las actividades del programa, cambio en la orientación vocacional, situación de conflicto interpersonal en la institución y enfermedad física.

En términos generales, se encontraron tres variables inversamente proporcionales, las cuales no dan muestra de incidir directamente en la deserción: dificultad al acceso de internet, cambio de vocación profesional y enfermedad física. Las variables que se comportaron directamente proporcionales a la deserción fueron: ausentes y conflicto interpersonal con la institución (Guzmán, 2021).

Guzmán (2021) plantea recomendaciones para la variable ausentes: “se recomienda un vínculo más estrecho y mejores canales de comunicación con la oficina de Registro y Control y la Dirección Nacional de Bienestar Universitario, para que, finalizado el periodo académico de cada periodo y el comienzo del siguiente, la oficina de Registro y Control envíe el reporte de aquellos estudiantes que registran comportamiento de ausente, esto con el objeto de establecer comunicación con dichos estudiantes.” (p.40). Es decir, Guzmán recomienda un fortalecimiento en el factor institucional para mitigar esta variable.

En cuanto a la variable “conflicto interpersonal con la institución”, Guzmán (2021) concluye que:

Aunque es la cuarta en relevancia según los resultados del método de regresión lineal aplicado, adquiere un alto grado de importancia, ya que está relacionada directamente con la misionalidad de ESAP, y genera un impacto negativo no solo en los estudiantes, sino también a quienes reciben malos comentarios de aquellos estudiantes que decidieron retirarse de la ESAP por razón de fallos en la gestión administrativa.

Habría que indagar con respecto a la variable “conflicto interpersonal con la institución” si la ESAP es eficiente en la oferta de sus servicios académicos, y si la infraestructura y la planta de personal son idóneos para estos servicios, los cuales son parte de su objeto misional. En este caso valdría la pena identificar más a profundidad los causales que generan dichos conflictos interpersonales con la institución, y a través de las herramientas de control interno y control interno disciplinario procurar corregirlos (p.40).

De esta forma, las variables con más relevancia encontradas en el estudio de Guzmán dirigen su atención al área institucional y son perfectamente tratables bajo una intervención institucional.

Para seguir con el trabajo de Guzmán, es importante examinar la Política de Retención de Estudiantes en la ESAP a partir de la normatividad externa e interna. Para esto, en el primer capítulo, indagaremos al respecto de los avances en la implementación de la Política de Retención de Estudiantes en la ESAP, periodo 2018-2021. De igual manera, adquiere relevancia identificar las necesidades que presenta la implementación de la política de retención tratado en el capítulo dos y, por último, generar una propuesta para la mitigación teniendo en cuenta las necesidades.

## Objetivos del estudio

### Objetivo general

Examinar la política de retención de estudiantes en la ESAP a partir de la normatividad externa e interna.

### Objetivos específicos

- Identificar los avances en la implementación de la política de retención de estudiantes en la ESAP, periodo 2018-2021
- Identificar las necesidades que presenta la implementación de la política de retención de estudiantes.
- Proponer alternativas de solución a algunas de estas necesidades.

## Metodología

Esta monografía ubica su estudio en los estudiantes de pregrado de Administración Pública -AP-, en las jornadas diurna y nocturna de la Sede Central de Bogotá, entre el primer periodo académico de 2018 y el primer periodo académico de 2021.

La Dirección de Bienestar Universitario, a través del funcionario César Yusti, proporcionó información referente a la contextualización de la deserción en la institución, en sus avances y necesidades. La Facultad de Pregrado proporcionó el estudio monográfico de Alexander Guzmán titulado: “PERMANENCIA EN LA ESAP Análisis de Datos y Propuesta Práctica”.

Este estudio aplicó la encuesta Tutorías ESAP realizada a 200 estudiantes de la jornada diurna y nocturna, con preguntas referentes al mismo periodo de tiempo.

### **Marco institucional**

La ESAP tiene como misión: “orientar a los gobiernos, impulsar mejores alternativas para administrar lo público, y promover la innovación para beneficio de todos. Como visión, proyectarse para 2040 como la institución académica estatal que produce conocimientos y saberes para la conducción de lo público, desarrollar las competencias de las personas para el manejo de lo público, y agrega valor público a la acción de los gobiernos y entidades, dentro de un proceso de formación y gestión de excelencia, responsabilidad e innovación y, bajo el enfoque de la escuela aplicada que combina la teoría y la práctica” (ESAP, 2021).

Según el Decreto 164 de 2021, la ESAP, en su carácter universitario, tiene como objeto: “la formación, investigación y extensión académica en el campo de la administración pública y el gobierno, en el contexto de la educación superior universitaria, la gestión del conocimiento y al apoyo técnico a las distintas instancias del Estado; la innovación en el campo de la administración pública en Colombia con asistencia técnica, asesoría, consultoría, capacitación, acompañamiento y asistencia a las entidades territoriales y entidades y organismos del Estado” (ESAP, 2021).

El numeral 5 de la Resolución 259 del Manual de Funciones de la ESAP, recalca su carácter universitario al asignarle el desarrollo de programas y proyectos destinados a fomentar la investigación e innovación en búsqueda del mejoramiento de conocimientos y tecnologías en el campo de la administración pública, la función pública y administrativa en el cumplimiento de

los fines del Estado. El periódico El Tiempo describe a la ESAP como la Institución de Educación Superior encargada del cumplimiento de la función estatal del diseño e implementación de políticas públicas en el área de la Administración Pública, la contribución a la modernización del Estado, la asesoría del gobierno en el mejoramiento de la gestión pública, y la colaboración en la resolución de problemas de orden nacional y territorial (El Tiempo, 1999).

La Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, en relación con el Ministerio de Educación Nacional-MEN-, máxima autoridad en Colombia en el área de educación superior, está regida por la Ley 30 del 28 de diciembre de 1992. En el artículo 19, esta ley reconoce a la ESAP como Institución de Educación Superior -IES- facultada para desarrollar programas profesionales, de especialización, maestrías, doctorados y posdoctorados. En el artículo 28 le reconoce el derecho a darse y modificar sus estatutos; designar sus propias autoridades académicas y administrativas; crear y desarrollar labores formativas, académicas, docente, científicas y culturales; otorgar títulos, seleccionar docente, admitir alumnos y establecer regímenes; arbitrar y administrar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y función institucional.

## **Marco normativo**

### **Nacional**

#### ***Constitución Política de Colombia 1991***

**Art. 67.** Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del



servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

### ***Ley 30 de 1992***

Esta ley, estableció el bienestar como un derecho de todos los que conforman la comunidad académica, se incorporó el concepto de formación integral entre los objetivos de este nivel educativo y se determinaron los ámbitos de acción: físico, psicoafectivo, espiritual y social y además se establecieron los grupos asociados: estudiantes, docentes y personal administrativo. Asimismo, en su artículo 118, cada Institución de Educación Superior destinará por lo menos el dos por ciento (2%) de su presupuesto de funcionamiento para atender adecuadamente su propio bienestar universitario.

### ***Acuerdo 03 del 1995***

El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) establecen las políticas de bienestar universitario" en su artículo 6 dispone que el bienestar universitario en las Instituciones de Educación Superior debe atender las áreas de: salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes.

### ***Acuerdo 03 del 2003***

La Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) adopta las Políticas Nacionales de Bienestar Universitario, y estipula la necesidad de acoger los elementos consignados en el documento Políticas Nacionales de Bienestar Universitario y promover el análisis de las áreas de bienestar determinadas por ASCUN: promoción del desarrollo humano, cultura y deportes.

### ***Ley 1188 del 2008***

Esta ley, por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior, señala en su artículo 2 que para obtener el registro calificado de los programas académicos, las instituciones de educación superior deberán demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas y condiciones de calidad de carácter institucional. Asimismo, el artículo 5 establece la implantación de un modelo de bienestar universitario que haga agradable la vida en el claustro y facilite la resolución de las necesidades insatisfechas en salud, cultura, convivencia, recreación y condiciones económicas y laborales.

### ***Decreto 1330 de 2019***

Este decreto, en su artículo 2.5.3.2.3.1.6. Modelo de bienestar, dice: “La institución establecerá las políticas, procesos, actividades y espacios que complementan y fortalecen la vida académica y administrativa, con el fin de facilitarle a la comunidad institucional el desarrollo integral de la persona y la convivencia en coherencia con las modalidades (presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores modalidades), los niveles de formación, su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional. En coherencia con lo anterior, la institución deberá demostrar la existencia de mecanismos de divulgación e implementación de los programas de bienestar orientados a la prevención de la deserción y a la promoción de la graduación de los estudiantes”.

### ***Resolución 15224 del 2020***

Esta resolución establece los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional reglamentadas en el Decreto 1075,

modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención y renovación del registro calificado”. En su capítulo 5 Modelo de Bienestar, señala (artículo 370: la institución deberá describir el modelo de bienestar, los miembros que hacen parte de la comunidad institucional y reconocer la diversidad que se da en el contexto de las modalidades y los niveles de formación ofrecidos, la naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión.

Dicho modelo deberá contar, por lo menos, con: a) Política de bienestar para la comunidad institucional articulada con lo previsto en los Acuerdos 03 de 1995 y 03 de 2013 del Consejo Nacional de Educación Superior - CESU; b) Articulación de procesos organizacionales y cargos para soportar el modelo de bienestar; c) El conjunto de servicios de bienestar en procura del desarrollo integral y la convivencia de la comunidad institucional; d) Mecanismos de comunicación y de difusión de los servicios disponibles a la comunidad institucional; e) Mecanismos para evaluar los servicios de bienestar por parte de la comunidad institucional; f) Mecanismos de gestión de peticiones, quejas y reclamos de la comunidad institucional.

**Artículo 16.** La evaluación de la alta calidad de programas académicos señala, en el factor 9: El Bienestar de la comunidad académica: El programa académico deberá, a partir de su tradición y cultura de mejoramiento continuo, y de los fines filosóficos, pedagógicos y organizacionales, que dan identidad a su comunidad académica contar con programas de bienestar institucional pertinentes y adecuados a las necesidades de su comunidad académica, cuyos resultados sean demostrables. Para dar cumplimiento a este factor, es necesario demostrar las evidencias solicitadas en la característica 36. El programa académico deberá demostrar la implementación de políticas de bienestar, definidas institucionalmente para buscar el desarrollo humano y el mejoramiento de la calidad de vida de la persona y del grupo institucional como un todo (estudiantes, docentes, y personal administrativo), asimismo, las evidencias de la

característica 37. El programa académico deberá demostrar que cuenta con una estructura orgánica y con una infraestructura para el desarrollo de los planes y las actividades ofrecidas institucionalmente en el mismo, así como el fomento y seguimiento de los estudiantes en dichos programas y en el uso disponible de la infraestructura para el bienestar.

**Artículo 19.** La institución deberá disponer de mecanismos e instrumentos para buscar el desarrollo humano, el mejoramiento de la calidad de vida de la persona y del grupo institucional (estudiantes, profesores y personal administrativo) y la cohesión como comunidad académica. Estas acciones deben tener en cuenta las condiciones y necesidades de cada persona, en cada uno de los lugares donde desarrolle sus labores, favoreciendo la flexibilidad curricular para hacer uso de los recursos. El bienestar institucional implica la existencia de diferentes programas de intervención interna y del entorno, que disminuyan las situaciones de riesgo de todo tipo, por lo cual la institución debe demostrar la estructura y la infraestructura adecuada, de acuerdo con su naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología. La institución para dar cumplimiento a este factor, establece el cumplimiento de los aspectos de la característica. La institución deberá demostrar que ha definido y aplica políticas de bienestar institucional orientadas a buscar el desarrollo humano y el mejoramiento de la calidad de vida de la persona y del grupo institucional (estudiantes, docentes, y personal administrativo) como un todo. Estas acciones deben ser acordes con las condiciones y necesidades de cada persona, en cada uno de los lugares donde desarrolle sus labores, así mismo, las condiciones de bienestar deben promover el desarrollo integral de la persona y sus responsabilidades dentro de una comunidad que promueve la participación y el compromiso institucional.

## **Decreto 164 del 2021**

Este decreto modificó la estructura de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, y estableció en su artículo 28 las funciones otorgadas a la Dirección de Bienestar Universitario.

## **Normativa institucional**

### ***Acuerdo 012 del 2002***

Este acuerdo establece el Proyecto Universitario Esapista –PUE”, y considera que el bienestar de los individuos y de la sociedad en su conjunto está delimitado por valores, principios y finalidades orientadas desde la cultura. Este debe ser aprendido, fomentado y mantenido en procesos de socialización dentro de los cuales al ámbito universitario le corresponde la responsabilidad en la formación de hábitos y cualidades intelectuales y en el fomento de procesos por los que cada actor de la comunidad forme, ejercite y desarrolle ese “estar bien”. Es decir, la formación de ciudadanos comprende la responsabilidad de formar en los diversos aspectos del bienestar.

### ***Acuerdo 011 del 2004***

Este acuerdo expide el reglamento de Bienestar Universitario de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP”. El Bienestar Universitario está constituido por el conjunto de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de apoyo a los procesos académicos curriculares que, como tales, forman parte del proceso de formación y sirven de escenario de interrelación de los actores de la comunidad esapista.

### ***Acuerdo 0001 del 2018***

Este acuerdo adopta el Régimen Académico de la Escuela Superior de Administración Pública". Contempla, en el artículo 12, las actividades de bienestar universitario que tengan el carácter de formación complementaria, tendiente al desarrollo físico, humanístico, cultural, académico o artístico de los estudiantes, forman parte de los procesos curriculares y se desarrollaran de forma concertada con las instancias de ejecución de programas curriculares.

### **Plan Institucional de Bienestar Universitario 2021-2022**

#### ***Objetivo 2. Implementar un modelo de gestión de mitigación del riesgo de desercion***

Este plan busca implementar un modelo de gestión a través de la planeación, ejecución y evaluación de programas, actividades y servicios con el fin de mitigar el riesgo de la deserción estudiantil y contribuir a la promoción de la graduación, acorde a las condiciones del sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

### **Política de retención de estudiantes en la ESAP**

La ESAP, al igual que todas las IES, debe cumplir con lo requerido por el MEN en cuanto al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Esto sirve como insumo para la evaluación y otorgamiento de los registros calificados y certificados de acreditación de calidad de todas las instituciones del sector.

El Sistema de Aseguramiento de Educación Superior, SACES, es una “política diseñada para mejorar la calidad de la educación, pretende que todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica y cultural, cuenten con oportunidades para

adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida.” (MEN, 2021).

El sistema está integrado por tres líneas que trabajan en conjunto para optimizar la calidad de la educación: información, evaluación y fomento. La ESAP debe trabajar en estas tres líneas. El sistema cuenta con información que es compilada por cuatro plataformas: El primero es el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), el segundo es el Observatorio Laboral para la Educación, el tercero es el Sistema de Información para el Aseguramiento de la Calidad (SACES) y, por último, el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES). Este último permite el seguimiento a cada estudiante para calcular su riesgo de la deserción y prevenirlo. Esta información sirve como insumo para la evaluación y otorgamiento de los registros calificados y certificados de acreditación de calidad de todas las instituciones del sector.

El otorgamiento de los registros calificados y certificados de acreditación de calidad es realizado y evaluado en las instituciones por pares académicos y organismos asesores y de apoyo. El sistema evalúa instituciones y programas en el momento de su creación, para obtener o actualizar el Registro Calificado. (Yusti, 2022).

La ESAP, en su renovación de registros, mostró los resultados de los siete años anteriores. El MEN, en su visita, revisó y evaluó la institución y sus programas. Las promesas de mejora por parte de la ESAP no fueron cumplidas satisfactoriamente y por esta razón se diseñó un plan de mejoramiento.

Este plan describe el conjunto de objetivos y estrategias que surgieron del diagnóstico realizado en la vigencia 2020, el cual, dentro del proceso de mejoramiento continuo, permitió la

formulación de las acciones y actividades que generarán los resultados y cambios deseados en el despliegue del Bienestar Universitario en todo el territorio nacional.

De esta forma, el Plan Institucional de Bienestar Universitario 2021 – 2022 estructuró cinco estrategias: información y conocimiento, permanencia y graduación, comunicación, bienestar inclusivo, y áreas del bienestar. La Política de Bienestar Universitario, a través del plan, logra crear un sistema holístico que resuelve los objetivos institucionales en articulación con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El plan está constituido por cinco objetivos:

- fortalecer la autorregulación de los programas y proyectos
- implementar un modelo de gestión de mitigación del riesgo de deserción
- facilitar la comunicación asertiva del bienestar universitario
- mejorar el bienestar de la comunidad Esapista
- orientar la planeación de las actividades y servicios de las áreas del bienestar

Los objetivos proponen la búsqueda de resultados a través de un sistema de seguimiento eficaz que permita cumplir las responsabilidades de la Dirección de Bienestar Universitario y el compromiso de la ESAP.

El objetivo dos del plan lleva como título: *implementar un modelo de gestión de mitigación del riesgo de deserción*. Este objetivo busca: “implementar un modelo de gestión para promover la retención estudiantil de la ESAP, por tanto, la estrategia permanencia y graduación está pensada en generar las condiciones propicias para el desarrollo de procesos formativos y la implementación de acciones de intervención pertinentes en cada etapa del ciclo de formación



académica del estudiante en la educación superior, desde su ingreso hasta su graduación.”( Plan Institucional de Bienestar Universitario para la vigencia 2021 – 2022)

El objetivo dos plantea un objetivo específico en la retención. Este busca implementar un modelo de gestión a través de la planeación, ejecución y evaluación de programas, actividades y servicios con el fin de mitigar el riesgo de la deserción estudiantil y contribuir a la promoción de la graduación, acorde a las condiciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (Plan Institucional de Bienestar Universitario para la vigencia 2021 – 2022).

Permanencia y graduación eson la estrategia del objetivo dos del plan. Esta estrategia busca el desarrollo de acciones consecuentes con las etapas del ciclo de formación académica de los estudiantes de acuerdo con las dinámicas y contexto de la Institución que contribuyan a la permanencia y graduación de la población estudiantil (Plan Institucional de Bienestar Universitario para la vigencia 2021 – 2022).

En este sentido, la relizacion de la política institucional en el aérea de retención se ve materializada por el plan en su objetivo dos. Las acciones correspondientes buscan: “diseñar y adoptar una metodología para la medición de la deserción y generar las condiciones propicias para contribuir a la permanencia y promoción de la graduación estudiantil.” (Plan Institucional de Bienestar Universitario para la vigencia 2021 – 2022).

## **I. AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LA ESAP -PERIODO 2018-2021-**

La ESAP, a través del Comité de Gestión y Desempeño Institucional, elaboró el “Plan de Acción 2021-2022”. En él, adoptó la Metodología para la Medición de la Deserción del Ministerio de Educación Nacional. Este plan identifica las tasas de deserción a medir: la tasa de deserción anualizada, la tasa de ausentismo y la tasa por cohorte.

Con este plan, la ESAP, cuenta con las bases teóricas, filosóficas y antropológicas necesarias para la mitigación de la deserción. En la política existe un apartado llamado operacionalización, que dirige la política hacia su espacio de materialización, y el Plan Institucional de Bienestar Universitario, encargado de desarrollarlo.

El Plan Institucional de Bienestar Universitario tiene las cinco estrategias ya mencionadas. La permanencia y graduación es una de ellas. Esta estrategia desarrolla acciones, proyectos, objetivos y productos en base a la reglamentación nacional del MEN. Esta estrategia busca implementar dos productos realizados en el 2021: la metodología de la medición de la deserción y el plan de trabajo de la mitigación de la deserción.

Algunos aspectos en los que la ESAP ha venido trabajando en busca de la retención de estudiantes son:

### **Alertas tempranas**

La ESAP, a través de las alertas tempranas, busca identificar los estudiantes en riesgo. La escuela entendió la importancia de saber el porqué de la deserción, y no el cuántos se fueron o

quiénes. Los estudiantes, en riesgo de ser excluidos de la universidad, son la finalidad de estas estrategias. La prevención es la mejor arma para mitigar la deserción.

La ESAP está desarrollando una alerta temprana llamada “Levanta tu mano”. Este aplicativo busca que los profesores o estudiantes que vean a un compañero en malas condiciones psicológicas o físicas reporten el caso. Esta alerta es atendida por un equipo de Bienestar Universitario, que revisará los sucesos en busca de soluciones pertinentes.

La escuela, en busca de la mitigación de la deserción, creó “el Banco de Soluciones”. Este servicio será implementado en el segundo periodo del año 2022. La ESAP, a través de este servicio, avanza en las soluciones de problemas institucionales, enseñándole a los estudiantes cómo formalizar su matrícula, realizar peticiones formales, entre otros trámites y buscar soluciones a problemas de la relación escuela-estudiantes.

### **Sistema de tutorías**

La ESAP, para el segundo semestre del 2022, adoptará medidas enmarcadas en la Política de retención y no deserción de los estudiantes, apropiada tanto por el Ministerio de Educación Nacional como por la propia institución.

La Circular dispositiva No. 066 describe los lineamientos a tener en cuenta para el desarrollo del periodo académico 2022-2 en los programas de pregrado y posgrado en la Sede Central y en las Direcciones Territoriales.

Con estas medidas, la ESAP busca mitigar la deserción. Los estudiantes con bajo rendimiento académico en los cursos impartidos por cada profesor serán citados oportunamente a una asesoría de acompañamiento para ser objeto de las recomendaciones, correcciones o retroalimentaciones respectivas.

En esta circular se establece que los docentes de tiempo completo y de carrera, por cada asignatura desarrollada, deben dedicar por cada clase impartida una hora semanal de asesoría o acompañamiento para atender inquietudes, aclarar dudas o hacer consejería a los estudiantes.

El sistema de tutorías contara con un programador digital instaurado por la escuela a nivel nacional a través de la plataforma ARCA. Las horas de tutoría tendrán una duración de media hora por cada estudiante, y de ser colectiva o grupal, hasta una hora. Estas horas deben ser programadas en dicho aplicativo.

Los estudiantes, desde su aplicativo ARCA, podrán ver y acceder a toda la oferta a nivel nacional de asesorías con sus respectivos horarios. La ESAP hará esto posible a través de el instructivo sobre el uso de dicho programador. La tutoría se realizará sobre los temas del micro currículo de cada asignatura que orientan los docente.

### **Avances en el factor institucional**

Para mitigar la deserción en el factor institucional, la ESAP desarrolló el programa Bienestar Contigo. Este programa ofrece cuatro servicios de acompañamiento a los estudiantes:

- a. Primeros auxilios psicológicos, para atender la necesidad de los estudiantes de ser escuchados por un profesional en psicología.
- b. Orientación médica, que permite a los estudiantes conocer su estado de salud.
- c. Acompañamiento en el aula, que busca resolver conflictos en las aulas de clase.
- d. Consejería, que brinda el servicio de detección de problemas en los estudiantes y su perfilamiento en los diferentes factores de deserción.

La Subdirección Académica, en su Estrategia de Permanencia y Graduación, adoptó la medición de la deserción con las tasas dispuestas en la Metodología para la Medición de la Deserción del MEN. Tomaron dos tipos de tasas de medición:

- a. Tasa de deserción por cohorte, que mide porcentaje acumulado de estudiantes de una cohorte que no ha registrado matrícula por dos o más períodos consecutivos en un programa académico de una IES hasta un semestre determinado. Es decir, el número acumulado de desertores de una cohorte hasta un semestre determinado, sobre los primíparos de esa cohorte.” (MEN 2019).
- b. Tasa de deserción anualizada, que mide el porcentaje de estudiantes desertores identificados en  $t+2$  que estuvieron matriculados en el periodo  $t$  (MEN 2019).

De esta manera, la ESAP modificó su forma de percibir la medición de la deserción, lo que le permitió ver la deserción de manera dinámica.

## II. NECESIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES

Se entiende por necesidad la carencia o escasez de algo que se considera imprescindible para el buen desarrollo de una situación. Para este caso, se han identificado las necesidades que presenta la ESAP para el logro de su propósito de retener y graduar a sus estudiantes. Las necesidades de mayor impacto son:

- Un adecuado sistema de alertas tempranas
- Un oportuno y eficiente sistema de tutorías de apoyo académico
- Saneamiento de los factores institucionales incidentes en la deserción
- Adecuado modelo de gestión para la permanencia estudiantil

Las necesidades más significativas que presenta la ESAP actualmente para lograr una mejor implementación de la política de retención de estudiantes son:

### Sistema de alertas tempranas

¿Qué pasa cuando se pueden detectar personas en riesgos? Las IES pueden resolver en la marcha estas condiciones problemáticas, y la prevención es la mejor fórmula.

La ESAP debe fortalecer el sistema de alertas tempranas, para lo cual requiere tecnología. El sistema de alertas tempranas debe detectar quién está en peligro de irse.

El Ministerio de Educación Nacional identificó cuatro factores para la deserción:

- factor académico
- factor individual

- factor socioeconómico
- factor institucional

El factor institucional recae directamente en la escuela. Los otros tres factores permanecen en el tiempo y son difíciles de predecir. El factor institucional es el camino hacia el cual deben dirigirse los esfuerzos. En una institución no debe existir excusa para que un estudiante se retire por no poder finalizar un trámite, no obtener respuesta a un requerimiento o no completar un proceso en alguna de sus oficinas.

El sistema de alertas tempranas debe hacer el perfilamiento a cada uno de los estudiantes en los diferentes factores y redirigirlos a los programas institucionales adecuados.

Las instituciones cuentan con herramientas desarrolladas por el Ministerio de Educación Nacional que permiten hacer un perfilamiento de ingreso a los estudiantes. El MEN estableció las variables para identificar posibles desertores. Las variables de alerta pueden ser: cuando el estudiante es el primero en la familia que entra a estudios superiores, una madre soltera que quiera estudiar en la universidad, estudiantes que vienen desde otras ciudades, pertenecer a una comunidad indígena, pagarse sus estudios, etc.

Un sistema de alertas tempranas está alimentado por información de cada sector de la institución. Una de las alertas tempranas es la toma de asistencia como información fundamental, ya que permite, en tiempo real, la búsqueda de soluciones a la inasistencia. Los docentes deben entender la importancia de esta acción en cada una de sus clases.

Es necesario un aplicativo para reportar las asistencias. El estudiante que no asista a dos o tres clases consecutivas enviará una alerta directa a un semáforo. El semáforo permite la acción de los psicólogos que analizarán el porqué de la inasistencia. Esto conlleva a la diligencia

expresada en llamadas, o visita domiciliaria si fuese necesario, necesarias para la mitigación de la deserción.

Los estudiantes, que no pagan el valor de su matrícula por un semestre reciben el nombre de “estudiantes en ausentismo”. El ausentismo debería sustentarse por razones comprobadas, con una medición de tasa de ausentismo. La ESAP necesita mejorar la obtención de datos sobre las razones del ausentismo de los estudiantes.

### **Sistema de tutorías de apoyo académico**

La ESAP puede plantear mejoras en el factor académico respecto al sistema de tutorías. Un sistema de tutorías debe permitir tener control de las personas que están en peligro de exclusión por la no aprobación de asignaturas, para dar opciones de nivelación y los estudiantes puedan permanecer en la institución.

De otra parte, la ESAP, en su sistema de notas, establece que los estudiantes que por tercera vez no aprueben la misma materia serán excluidos del programa donde se encuentren inscritos. Este tipo de mortalidad académica, llamada coloquialmente “tercerear”, merece ser tenida en cuenta en el propósito por la permanencia y graduación de los estudiantes.

La escuela, al conocer los estudiantes en riesgo, puede empezar a generar grupos de apoyo. Los grupos de apoyo en matemáticas, lecto-escritura, o en cualquier espacio académico, pueden lograr que estudiantes se cualifiquen y se ayuden unos con otros. En universidades extranjeras se hacen consejerías que ayudan a las estudiantes a conocer las asignaturas en las que son fuertes o débiles y el ámbito profesional para proyectarse.

El sistema de tutorías de la ESAP está condicionado a 20 horas obligatorias a los profesores asignados a brindar este servicio. La escuela no debería dirigir las horas de tutorías



solo para acompañamiento a los estudiantes que cursan las opciones de grado. El resto de estudiantes no reciben este servicio.

Los estudiantes, entre el primer y noveno semestre, deben acceder a las horas de acompañamiento de los docentes de tiempo completo. Estos docentes deben brindar a los estudiantes una hora semanal de acompañamiento por cada curso dirigido. Sin embargo, este sistema presenta una mala ejecución, los profesores esperan en un aula al estudiante que desee acudir. Los estudiantes desaprovechan estos espacios y resulta una pérdida en ambos sentidos. (Yusti, 2022).

La institución debe saber qué estudiantes necesitan estas tutorías para conectarlos con los profesores con la capacidad de nivelarlos, y para esto es necesario la creación de un sistema institucional de tutorías que mas adelante trataremos.

### **Factor institucional**

En la ESAP perduró el concepto equivocado de que los estudiantes desertan por temas académicos, porque perdieron asignaturas. Sin embargo, esta no es la razón general y, en muchos casos, fue el factor institucional el que presentó problemas tales como la dificultad con un trámite, el no registro del pago de la matrícula, problemas con las plataformas, no poder matricular las materias requeridas, etc. (Yusti, 2022).

Es conocido que los aplicativos Arca y Academusoft presentan problemas a la hora de matricular materias u obtener información requerida, y tanto estudiantes como profesores tienen dificultades para la obtención de certificados.

## **Modelo de gestión de permanencia**

La ESAP carece de un modelo de gestión de permanencia que permita medir la deserción y los factores por los cuales esos estudiantes no permanecen en la institución. Es necesario un sistema de alertas avanzadas que permita detectar a las personas en riesgo y ayude a ejecutar las estrategias de mitigación de deserción a través de programas de acompañamiento.

En la ESAP, la mortalidad académica es un tema de relevancia. Ya dijimos que los estudiantes, al reprobado una asignatura por tercera vez, son excluidos de la carrera. Este problema se puede resolver desde diferentes caminos, y es importante revisar herramientas no utilizadas por la ESAP. El carné digital, por ejemplo, muestra la actividad del estudiante dentro de la institución. Las actividades rastreables pueden ser: el uso de la biblioteca, la solicitud de elementos en Bienestar Universitario, el uso de la sala de sistemas, el ingreso aplicativo Arca, etc. Estos reportes ayudan a monitorear la actividad de los estudiantes y pueden ser útiles para un seguimiento individual.

### **III. EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS COMO ALTERNATIVA PARA FORTALECER LA POLÍTICA DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES**

La tutoría ha estado presente en diferentes épocas, espacios formativos y niveles educativos, tanto nacionales como internacionales, y se considera que contribuye a la formación integral del alumnado. El docente, en su carácter de tutor, contribuye al desarrollo personal, social, afectivo, cognitivo y académico de los alumnos, es decir, a su formación integral. Por esta razón, la tutoría no es una extensión de la asignatura que imparte el docente, tampoco un periodo para realizar repasos o asesorías académicas de las asignaturas, ni para desarrollar actividades sin intención didáctica que desvirtúen su naturaleza. La tutoría promueve, desde la voz y acción de los estudiantes, procesos de autoconocimiento, diálogo, reflexión, autorregulación, desarrollo de habilidades, asertividad, identificación de factores de riesgo y de protección, escucha activa con sus pares y su tutor, los cuales coadyuvan en la convivencia y la conformación de su identidad (Ramírez y Gago, 1995).

Las tutorías ofrecen un beneficio integral que no solo se ve reflejado en el plano académico, sino que refuerza al estudiante en la resolución de problemas.

La tutoría, en la educación universitaria, coadyuva al conocimiento de los alumnos, en lo individual y como grupo, para lograr que la escuela cuente con la información necesaria que le permita realizar su acción educativa con propiedad y prevenir problemáticas complejas que obstaculizan su formación dentro y fuera de la escuela (Carbajal, 2002).

Las instituciones, a través de las tutorías, pueden reforzar en las aulas temas que se vean repetidos constantemente en los centros de tutorías. Los profesores refuerzan sus dinámicas

pedagógicas. Los docentes, en su doble función de tutor-profesor, garantizan un acompañamiento a los estudiantes en pro de la calidad educativa.

Las tutorías de apoyo académico con fines de retención de estudiantes y la tutoría para las opciones de grado persiguen propósitos diferentes, aunque las dos hacen parte de un sistema institucional de tutorías. En las primeras, el trabajo de la tutoría está direccionado a la estimulación intelectual del estudiante, al refuerzo en temas en los que presenta dificultades en una asignatura, apoyo en métodos y técnicas de estudio, estímulos del sentido de pertenencia a la universidad y por consiguiente, mantener un adecuado índice de retención estudiantil. En las segundas existe un servicio de apoyo al trabajo científico y de investigación que se brinda al estudiante sobre temas relacionados con proyectos de investigación específicos y el trabajo de graduación en las diferentes modalidades (UPSE, 2017) .

El Sistema Institucional de Tutorías busca ayudar a los estudiantes con altas probabilidades de exclusión, y va encaminada principalmente al objetivo de orientación de las IES del Ministerio de Educación Nacional. Este objetivo busca orientar a estas instituciones en el desarrollo de políticas institucionales que favorezcan el acceso, permanencia y graduación de todos sus estudiantes y en particular de aquellos grupos que, teniendo en cuenta el contexto, son más proclives a ser excluidos del sistema educativo (MEN 2012).

El Sistema Institucional de Tutorías se encamina con la política de la ESAP, en su estrategia de permanencia y graduación. Esta estrategia busca el desarrollo de acciones consecuentes con las etapas del ciclo de formación académica de los estudiantes de acuerdo con las dinámicas y contexto de la institución que contribuyan a la permanencia y graduación de la población estudiantil.

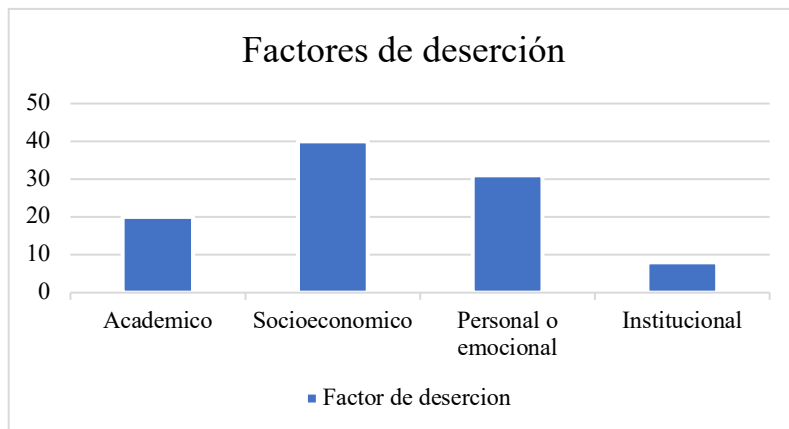
La identificación de los factores que inciden en la deserción, mencionados a lo largo de esta monografía permiten atacar los problemas de manera focalizada. En la ESAP, el factor académico es causal de deserción en el programa AP diurno y nocturno de la Sede Central. Este factor será el foco para desarrollar la alternativa para la mitigación de la deserción, objeto de esta monografía.

Esta alternativa propone la creación de un Sistema Institucional de Tutorías para la ESAP. Dicho sistema debe, entre otras cosas, incluir los diferentes tipos de modalidades de tutorías, un plan de acción de tutorías y la diferenciación entre unidades de tutorías básicas, profesionales y de titulación. Esto lo explicaremos más adelante a través del *Instructivo metodológico para la implementación de un sistema de tutorías de la UPSE de Ecuador*.

Ya dijimos que el sistema de notas establece que los estudiantes que por tercera vez no aprueben la misma materia son excluidos del programa donde se encuentren inscritos, a lo que coloquialmente se le llama “tercerar”. El factor académico, entre el periodo 2018-1 a 2021-2, afectó con la continuidad de cerca del 20% del total de estudiantes desertores en el programa AP diurno y nocturno. Estos datos fueron sustraídos de la base de datos recopilada de la ESAP a través de una encuesta realizada a 99 desertores entre el periodo de tiempo mencionado.

**Figura 1**

*Factor principal de deserción de estudiantes AP diurno y nocturno periodo 2018-1 a 2021-2*

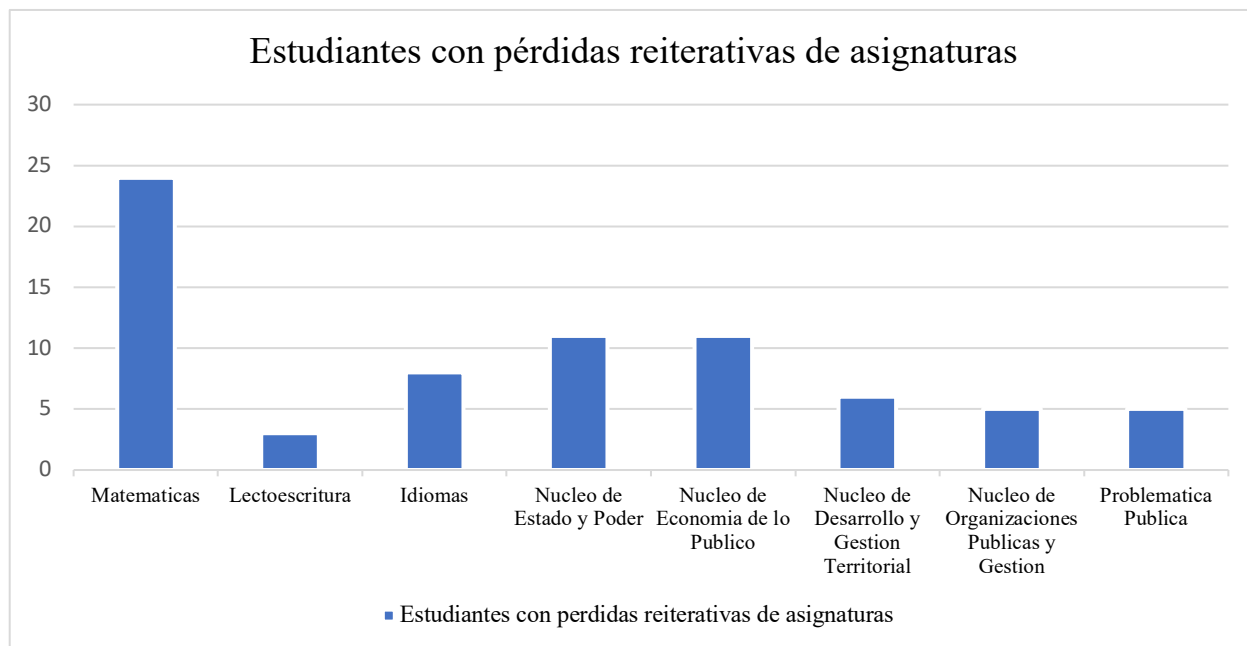


*Nota.* Encuesta realizada a 99 estudiantes desertores entre el periodo de tiempo mencionado

Las asignaturas con mayor número de estudiantes repitentes son Matemáticas (24) y los núcleos de Estado y Poder y Economía de lo Público (11) cada uno (Ver Figura 2)

**Figura 2**

*Asignaturas con mayor promedio de repitencia en la ESAP periodo 2018-1 a 2021-2*



*Nota.* Encuesta realizada a 99 estudiantes desertores entre el periodo de tiempo mencionado

El sistema de tutorías en la ESAP esta dirigido al apoyo de opciones de grado. Los profesores tutores dirigen estas horas a estudiantes que buscan su titulación. Por esto, las tutorías en la escuela se basan en apoyo al trabajo científico, de investigación y al trabajo de graduación en la modalidad de prácticas administrativas, y no a los problemas académicos cuya resolución coadyuve a la retención estudiantil.

La ESAP, como ya dijimos, establece que los profesores deben brindar una hora de acompañamiento semanal por cada curso dirigido. Este sistema, no obstante, difiere del sistema de tutorías de la ESAP, en donde se encuentra el número de profesores tutores, su carga académica y el destino de sus tutorías.

Si tomamos el listado de profesores con horas de tutorías en la ESAP, encontramos que el sistema de tutorías en la ESAP cuenta con nueve profesores de carrera, cinco profesores de cátedra, once profesores con vinculación especial y doce con vinculación ocasional. Estos profesores sumaron un total de 99 tutorías en el periodo comprendido entre 2021-2 a 2022-1. Cada tutoría correspondió a 20 horas de acompañamiento. En total, fueron 1980 horas dispuestas para los estudiantes del programa AP diurno y nocturno. (Ver anexo Tabla 1).

### ***Encuesta Tutorías ESAP***

200 estudiantes del programa AP, de la jornada diurna y nocturna, participaron en la “Encuesta Tutorías ESAP”. La encuesta se realizó con el fin de conocer la necesidad de los estudiantes por acceder a las tutorías. En total, fueron 109 estudiantes de la jornada diurna, que correspondieron al 54,5% de la muestra, y 91 estudiantes de la jornada nocturna, que correspondieron al 45,5% de la misma.

En la encuesta, las dos primeras preguntas hicieron referencia al periodo comprendido entre el 2021-2 y el 2022-1: “¿En el transcurso de los semestres 2021-2 al 2022-1 necesitó de tutorías por dificultad en el entendimiento de algún tema en una asignatura?”, y “¿Recibió alguna tutoría en el transcurso de los semestres 2021-2 al 2022-1?”. La tercera pregunta comprendió todo el tiempo a lo largo de la carrera: “¿En el transcurso de su carrera ha recibido tutorías por parte de un docente de la Escuela?”.

### ***Resultados***

Respecto de las tutorías, el 94,5 % de la muestra de estudiantes respondió nunca haber recibido tutorías en ese periodo de tiempo, a pesar de que el 81% de los estudiantes manifestó

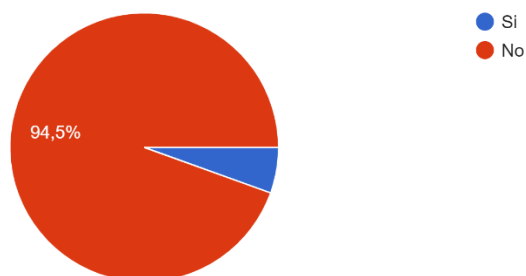


necesitarlas. 174 estudiantes, que corresponde al 87,4% de la muestra, nunca recibieron tutorías a lo largo de su carrera. (Ver Figura 3, Figura 4 y Figura 5).

### Figura 3

#### Primera pregunta Encuesta Tutorías ESAP

Recibió alguna tutoría en el transcurso de los semestres 2021-2 al 2022-1?  
200 respuestas

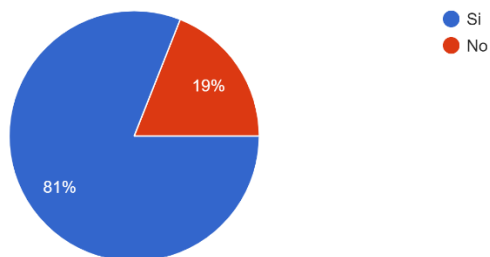


Nota. 94,5% correspondiente a 189 estudiantes y 5,5% correspondiente a 11 estudiantes

### Figura 4

#### Segunda pregunta Encuesta Tutoría ESAP

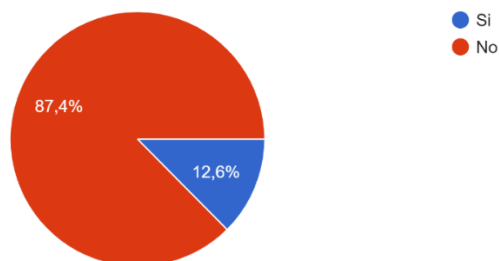
En el transcurso de los semestres 2021-2 al 2022-1 necesitó de tutorías por dificultad en el entendimiento de algún tema en una asignatura?  
200 respuestas



Nota. 81% correspondiente a 162 estudiantes y 19% correspondiente a 38 estudiantes

**Figura 5**  
Tercera pregunta Encuesta Tutoría ESAP

En el transcurso de su carrera ha recibido tutorías por parte de un docente de la Escuela?  
199 respuestas



*Nota.* 87,4% correspondiente a 174 estudiantes y 12,6% correspondiente a 26 estudiantes

La ESAP contaba con 1980 horas de tutorías en el periodo comprendido 2021-2 a 2022-1. A pesar de eso, el 94,5 % de la muestra de estudiantes no accedió a ellas. Esto debido a la política de tutorías de la ESAP, que focaliza las tutorías sólo en opciones de grado: práctica administrativa, proyecto aplicado, monografía y proyecto de investigación.

La finalidad de esta propuesta es la creación de un Sistema Institucional de Tutorías y un Centro de Tutorías, es decir un punto físico que tenga como propósito la retención de los estudiantes con problemas académicos. Este sistema debe tener en cuenta la diferenciación y focalización de las tutorías hacia los diferentes tipos de apoyo académico a los estudiantes en el proceso de su carrera universitaria.

Los Centros de Tutoría de Apoyo Académico, a través de la resolución de inquietudes académicas, mejoran la calidad de la educación de las IES. Los espacios físicos suponen un lugar de encuentro fijo que permite a los estudiantes mejorar en los temas en los que se presentan

dificultad de comprensión. La creación de este Centro de Tutorías ataca directamente el factor académico, que a su vez mitiga la exclusión y deserción.

### **Centros de Tutoría**

El MEN define los Centros de Tutoría, en su glosario web, como espacios físicos distribuidos geográficamente de acuerdo con la localización y con los estudiantes matriculados en el programa que, dentro de su proceso formativo, incluye actividades para ser desarrolladas en estos espacios. Los Centros de Tutoría deben estar dotados de los recursos previstos en el plan de estudios. Estos espacios deben permitir el desarrollo de las tutorías de forma presencial para la integración de los participantes en esa interacción, promoviendo así aspectos prácticos como laboratorios, talleres, puestas en común e intercambios cara a cara que requeridos son dentro del proceso curricular. (parr. 2)

### **Sistema Institucional de Tutorías**

Uno de los objetivos de la educación superior en Colombia es “profundizar en la formación integral de los colombianos: trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento, prestar a la comunidad un servicio con calidad; ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.” ( Ley 30 de 1992).

En ese sentido, el Sistema Institucional de Tutorías es un servicio universitario que responde a las necesidades de la Escuela Superior de Administración Pública respecto a la política de retención de estudiantes y los lineamientos estipulados en ella, materializados por el Plan de Acción de la Subdirección de Servicios Académicos. Este sistema debe estar amparado por la normativa del Sistema Nacional de Educación Superior, y debe tener en cuenta todas las asignaturas académicas y debe fortalecer la formación integral del estudiante, brindándole apoyo a lo largo de su trayectoria académica.

El Plan Institucional de Bienestar Universitario debe contener un instructivo metodológico para la implementación de un sistema de tutorías óptimo. Este instructivo debe orientar el trabajo de las tutorías académicas y científicas en la ESAP, a través de un enfoque cognitivo, holístico y sistémico, que busque la construcción integral durante el proceso de formación de los estudiantes en materia ética, humanística y estética de los estudiantes.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena de Ecuador, en el 2017, elaboró un instructivo que reúne las condiciones para diseñar y construir un sistema de tutorías en una IES. El documento, llamado “Instructivo metodológico del sistema institucional de “tutorías””, resuelve en cuatro capítulos lo pertinente para la realización de un sistema de tutorías. Este instructivo tiene las condiciones para responder a las necesidades de la ESAP. (Ver Anexo 2)

La metodología presenta, en su primer capítulo, las generalidades y el objetivo general que debe perseguir un instructivo para la creación de un sistema de tutorías. Este capítulo sustenta la creación de un sistema de tutorías en una IES como la ESAP. Su objetivo es el de crear una metodología que oriente el sistema de tutorías en pro de la calidad de la educación. (Instructivo Metodológico del Sistema Institucional de Tutorías 2017)

El segundo capítulo define los conceptos generales, las estructuras organizacionales y las funciones de los participantes del sistema: el Sistema Institucional de Tutorías, la tutoría como actividad de docencia y la tutoría universitaria. El capítulo plantea los objetivos específicos del Sistema Institucional de Tutorías, la estructura organizacional del Sistema Institucional de Tutorías, las funciones de la Vicerrectoría, que en caso de la ESAP es la Subdirección Académica, la estructura de la Comisión de Tutorías de Facultad, la funciones de la Comisión de Tutorías de Facultad y las funciones del Director de Carrera. La UPSE estableció las actividades de los docentes al realizar la tutorías.

Las actividades de docencia están dirigidas al ejercicio efectivo del sistema institucional de tutorías, que buscan orientar y acompañar al estudiante a través de tutorías presenciales o virtuales, individuales o grupales. Otras actividades son las visitas de campo, docencia en servicio y formación dual, en áreas como derecho (litigación guiada), ciencias agropecuarias (formación en el escenario de aprendizaje), dirección, seguimiento y evaluación de prácticas o pasantías pre profesionales. Y por último, las actividades deben encaminarse a la dirección y tutoría de trabajos para la obtención del título, con excepción de tesis doctorales o de maestrías de investigación (pág. 4).

El sistema de tutorías, según el instructivo, debe plantear los objetivos de manera explícita. Algunos objetivos encontrados en esta metodología son:

- la institución debe fomentar en los estudiantes la construcción de valores
- potenciar actitudes y hábitos positivos, mediante el desarrollo de sus habilidades intelectuales, a través de la atención grupal o personalizada
- garantizar la igualdad de oportunidades para el acceso a los contenidos del currículo
- favorecer las relaciones asertivas entre profesores y estudiantes, que incidan en su formación académica, humana y en la consecución de los objetivos del proceso educativo

La UPSE establece una estructura organizacional del Sistema Institucional de Tutorías. En ella, el Vicerrector Académico, su delegado, o en el caso de la ESAP el Subdirector Académico, es la autoridad que coordina, impulsa y promueve la consolidación del Sistema Institucional de Tutorías. Este sistema estará estructurado de la siguiente manera:

- Vicerrector Académico o quien haga sus veces
- Comisión de Tutorías de la Facultad

- Responsables de tutorías de carrera
- Profesores tutores
- Tutores de atención especial (en los casos necesarios)
- Tutorados (pág. 5)

El instructivo detalla las funciones de los participantes de la estructura organizacional del sistema uno a uno. El Vicerrector, o quien haga sus veces, tiene como funciones:

- coordinar con los decanos la elaboración del programa de tutorías de facultades,
- establecer los mecanismos de seguimiento del cumplimiento del programa de tutorías de facultades
- elaborar y ejecutar el programa de formación y capacitación continua de tutores, considerando el diagnóstico del programa de tutorías de facultades
- diseñar, en coordinación con la Unidad Operativa de Acreditación o quien haga sus veces, los instrumentos físicos y electrónicos para el registro, operación y control del Sistema Institucional de Tutorías
- mantener un intercambio constante de información y experiencias con los actores del programa de tutorías de facultades
- y mantener actualizado un registro de la Comisiones de Tutorías de la Facultad, responsables de tutorías de carreras y tutores de atención especial. (pág. 6)

El instructivo también estructura y da funciones a la Comisión de Tutorías de la Facultad.

Esta comisión está conformada por:

- El Decano de la facultad, quien la presidirá

- los Directores de Carrera de la Facultad o un profesor designado por el Decano en el caso de que eeste cumpla simultáneamente las funciones de Director
- un representante estudiantil designado por el Consejo Académico. (pág. 5)

Todas estas pautas metodológicas son perfectamente aplicables a la ESAP.

La Comisión de Tutorías de la Facultad tiene como funciones:

- diseñar el plan de acción tutorial de la Facultad con base en el programa de tutorías de la Facultad
  - formular el uso de los instrumentos emitidos por el Vicerrector Académico o quien haga sus veces, relativos al registro, operación y control del plan de acción tutorial de la Facultad
  - identificar y proponer al Vicerrector Académico temáticas para la formación y capacitación continua de tutores en el marco del plan de acción tutorial de la Facultad.
- (pág. 5)

El instructivo, en su capítulo dos, también desglosa las funciones del Director de carrera, quien, para el caso de la ESAP, serán los Coordinadores de Jornada:

- coordinar toda la actividad tutorial de los profesores a su cargo
- tendrá bajo su cuidado los registros generados en la actividad tutorial
- guardará estricta confidencialidad sobre dicha información.
- difundir el programa de tutorías y el plan de acción tutorial de facultad entre los estudiantes y personal docente de la carrera
- mantener con el Decano intercambio permanente de información sobre los estudiantes con bajos rendimientos

- realizar la asignación de tutores- consejeros y tutores de atención especial, cuando el caso lo amerite y elaborar y difundir los horarios de tutorías de asignaturas por semestre, en concordancia con el calendario académico de la universidad
- asesorar permanentemente a los tutores en el desempeño de su función y promover el trabajo colegiado para asegurar la comunicación y el intercambio de ideas.

El instructivo, en el tercer capítulo, orienta la actividad tutorial. Este capítulo define las unidades dentro del sistema y da orientaciones para realizar su trabajo. Las unidades son:

- Unidades de Organización Curricular
- Unidad Básica de Tutorías
- Tutorías en la Unidad Profesional
- Tutorías en la Unidad de Titulación

Las Unidades de Organización Curricular ordenan las asignaturas, cursos o sus equivalentes, en dependencia del avance curricular por el que transitan, articulando los contenidos de modo progresivo e integrador, a lo largo de la carrera o programa. En el caso de la ESAP, equivalen a los núcleos. En este contexto, las necesidades de apoyo de los estudiantes pueden variar en dependencia de las unidades de organización curricular, los campos de formación de currículo y los niveles de formación académica por los que transitan.

La Unidad Básica de Tutorías tiene como ejes orientadores de la actividad tutorial:

- las estrategias de estudio y de trabajo independiente
- el aprovechamiento y organización del tiempo
- el sistema de evaluación del desempeño estudiantil
- los avances en el currículo (créditos) y su carga en el horario



- y el uso de los recursos institucionales para la formación integral.

En esta unidad, los tutores realizan un trabajo encaminado a elevar la motivación, apoyar en métodos y técnicas de estudio, estimular el sentido de pertenencia a la universidad y por consiguiente, mantener un adecuado índice de retención estudiantil.

El capítulo tres establece la Unidad Profesional. En esta unidad, el trabajo de la tutoría está direccionado a la estimulación intelectual del estudiante. Sus ejes orientadores son:

- la motivación del interés por desarrollar conocimientos en general, la solución de problemas profesionales
- el desarrollo de habilidades investigativas, en la solución científica de problemas de la profesión
- la participación en jornadas, eventos científicos y actividades extracurriculares en general
- la orientación en la práctica pre profesional
- y las actividades de vinculación con la sociedad

Por último, la metodología describe la Unidad de Titulación. En esta unidad, la tutoría es fundamentalmente un servicio de apoyo al trabajo científico y de investigación que se brinda al estudiante sobre temas relacionados con proyectos de investigación específicos y el trabajo de graduación en las diferentes modalidades.

La UPSE plantea las diferentes modalidades de las tutorías: grupal, individual, de atención especial y en línea. El sistema puntualiza el rol que desempeña el tutor en línea, las diferencias entre tutoría-consejería y la tutoría-académica y los tipos de tutorías académicas:

- tutoría de asignatura
- tutorías de práctica preprofesionales

- tutorías de proyectos de servicio social
- tutoría de trabajos de graduación.

La metodología, en su último capítulo, define los sujetos de las tutorías y sus roles. El instructivo define:

- las obligaciones del tutor universitario
- los tutores consejeros
- los tutores académicos
- el perfil del tutor universitario
- perfil del tutor de atención especial
- los derechos de los tutores
- la dedicación docente a las actividades tutoriales
- las funciones del representante estudiantil en la Comisión de Tutoría de Facultad
- y por último el tutorado, sus derechos y obligaciones.

La ESAP puede acceder a este instructivo y utilizar sus bases para desarrollar internamente un Sistema Institucional de Tutorías, que le permita avanzar con la mitigación de la deserción y cumplir con el Plan de Acción de la Subdirección de Servicios Académicos.

El enlace para consultar y/o descargar el instructivo es:

[https://www.upse.edu.ec/secretariageneral/images/archivospdfsecretaria/5.%20INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO\\_2020/INSTRUCTIVO\\_METODOLOGIA\\_DEL\\_SISTEMA\\_INSTITUCIONAL\\_DE\\_TUTORIAS-ilovepdf-compressed.pdf](https://www.upse.edu.ec/secretariageneral/images/archivospdfsecretaria/5.%20INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO_2020/INSTRUCTIVO_METODOLOGIA_DEL_SISTEMA_INSTITUCIONAL_DE_TUTORIAS-ilovepdf-compressed.pdf)

## *Conclusiones*

La ESAP tiene un interés genuino en la retención de sus estudiantes. Este interés se expresa en su Política de Retención y Graduación.

La ESAP ha venido trabajando en el desarrollo e implementación de acciones tendientes a que sus estudiantes se mantengan en la carrera y logren su graduación. Este es un logro personal, familiar, institucional y social. Sin embargo, en este camino existen necesidades que, de resolverse, acercan más a la escuela a este propósito.

La exploración del factor académico permitió identificar las situaciones que ponen en riesgo la permanencia de los estudiantes en la ESAP. Frente a estas situaciones de orden académico, que expresan dificultades de comprensión, asimilación o de otra índole respecto a los contenidos académicos, esta monografía propone la creación del Sistema Institucional de Tutorías y el Centro de Tutoría. Para su operacionalización tomó la experiencia de La Universidad Estatal Península de Santa Elena de Ecuador, de la que surgió el instructivo metodológico que, en esta monografía, se adaptó a las necesidades de la ESAP.

Finalmente, el autor de esta monografía pone a disposición de las autoridades académicas de la ESAP los resultados de este estudio, con un propósito práctico frente a las nuevas generaciones de estudiantes, y también como un gesto de profunda gratitud por la formación profesional recibida en sus queridas aulas.

## **Trazabilidad de informes de avance**

### **Primer avance**

El primer informe de la monografía se trató de la realización y consolidación del objetivo general y los objetivos específicos. La introducción, fue elaborada en el primer avance y contextualiza la problemática de la deserción en el contexto nacional e institucional, además de eso, contiene hallazgos y conclusiones de los antecedentes de la propuesta monográfica que lleva por título “PERMANENCIA EN LA ESAP Análisis de Datos y Propuesta Práctica” de Alexander Guzmán Beltrán. Los hallazgos de Guzmán permitieron crear el entorno de la problemática existente en la ESAP. La deserción y sus categorías hacen parte de este primer informe, fue información obtenida de la recopilación expuesta en la monografía mencionada.

El problema y su estructuración permitió generar los objetivos de la monografía y ampliar el glosario de conceptos utilizados, esto permitió definir la metodología donde se especifica el universo de estudio, la población objetivo y se delimita el periodo de tiempo.

El marco normativo se entregó teniendo en cuenta las normas y leyes del orden nacional e institucional. La normatividad recoge leyes, decretos y resoluciones que se enmarcan bajo la política general de permanencia y graduación.

Se incluye en esta primera entrega, la propuesta de estructuración del contenido de investigación, repartido en tres capítulos que responden a los objetivos específicos.

### **Segundo avance**

La segunda entrega, presenta la consolidación de la información recogida a través de la entrevista al funcionario de la ESAP del área de Bienestar Universitario Cesar Yusti. El

funcionario concedió una entrevista que sirvió como insumo para la descripción de la Política de Permanencia de la Institución.

La entrega contiene una detallada descripción de la Política de Permanencia en la ESAP. La Política materializada en el Plan de Acción de la Subdirección de Servicios Académicos se detalla desde sus objetivos y sus estrategias de acción.

Los capítulo uno y dos se desarrollan en esta entrega y contienen los avances en términos de la aplicación de la Política de Deserción en la ESAP y las necesidades presentes en la Institución para llevar a cabo los objetivos planteados en el Plan de acción.

Por último, esta entrega propone una alternativa de solución a una de las problemáticas encontradas en el capítulo dos, que será tratada en la entrega final, los insumos y beneficios de tratar dicha problemática.

## Glosario

- **Alertas tempranas:** Es un instrumento para identificar a los estudiantes qué están en riesgo de salir del sistema académico y así obtener información oportuna sobre las causas que originaron este problema. Esta herramienta se inserta dentro del plan del Ministerio de Educación, que tiene como objetivo asegurar que todos los jóvenes completen con éxito sus estudios a través de un trabajo que se realiza en dos ejes: prevención y reingreso (MEN, 2009).
- **Acreditación:** la acreditación es el reconocimiento de la alta calidad que otorga el Ministerio de Educación Nacional a los programas académicos y a las instituciones que cumplen con los más altos criterios de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología, niveles de formación y modalidades. (Acuerdo 02 de 2020 del CESU, art. 3 inciso primero)
- **Alta Calidad:** Hace referencia a las características que permiten reconocer un programa académico o una institución y hacer un juicio, en el marco del mejoramiento continuo y de su diversidad, sobre su capacidad de transformación, dada por la proximidad entre el óptimo correspondiente al carácter del programa académico o a la naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología de la institución, y el modo en que presta el servicio público de educación, los logros alcanzados y los impactos generados.

- **Ausente:** Estudiante que presenta un comportamiento irregular en su continuidad en el programa de pregrado al no formalizar su matrícula inmediatamente terminado el semestre anterior.
- **Bienestar Universitario:** conjunto de actividades que se orientan al desarrollo de las dimensiones físicas, psicoafectivas, espirituales, culturales y sociales de los estudiantes, docentes y personal administrativo. Este bienestar debe ser concebido como un aporte al proceso educativo, mediante acciones intencionalmente formativas. Referencia: Artículo 117º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Acuerdo 03 de marzo 21 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior, por el cual se establecen las políticas de bienestar universitario.
- **Carrera docente:**

-Para los docentes y directivos docentes vinculados antes de la vigencia de la Ley 715 de diciembre 21 de 2001

La carrera docente es el régimen legal que ampara el ejercicio de la profesión docente en el sector oficial, garantiza la estabilidad de dichos educadores en el empleo, les otorga el derecho a la profesionalización, actualización y capacitación permanentes, establece el número de grados en el escalafón docente y regula las condiciones de inscripción, ascenso y permanencia dentro del mismo, así como la promoción a los cargos directivos de carácter docente. (Art. 26 Decreto 2277/79).

-Para los docentes vinculados después de la vigencia de la Ley 715

La carrera docente es el régimen legal que ampara el ejercicio de la profesión docente en el sector estatal. Se basa en el carácter profesional de los educadores; depende de la idoneidad en el desempeño de su gestión y de las competencias demostradas;

garantiza la igualdad en las posibilidades de acceso a la función para todos los ciudadanos aptos para el efecto; y considera el mérito como fundamento principal para el ingreso, la permanencia, la promoción en el servicio y el ascenso en el Escalafón.

(artículo 16 decreto 1278)

- **Centro de tutoría:** son espacios físicos distribuidos geográficamente de acuerdo con la localización y con los estudiantes matriculados en el programa que, dentro de su proceso formativo incluye actividades para ser desarrolladas en estos espacios, dotados de los recursos previstos en el plan de estudios y que permiten el desarrollo de las tutorías de forma presencial para la integración de los participantes en esa interacción, promoviendo así aspectos prácticos como laboratorios, talleres, puestas en común e intercambios cara a cara que requeridos son dentro del proceso curricular. Dichos espacios deben facilitar el desarrollo de distintas metodologías que requieren la presencia de grupos grandes, medianos y pequeños de estudiantes. A su vez deben contar con espacios para soportar la presencia de los estudiantes en el término de sus actividades como cafeterías, baños, áreas de encuentro y de bienestar de acuerdo con el tamaño de la población que hace presencia en ellos.
- **Cohorte:** conjunto de estudiantes que coinciden en el período académico de ingreso a primer curso, en un programa académico de una institución de educación superior.
- **Deserción:** estado de un estudiante que de manera voluntaria o forzosa no registra matrícula por dos o más períodos académicos consecutivos del programa en el que se matriculó; y no se encuentra como graduado, o retirado por motivos disciplinarios. La deserción es el resultado del efecto de diferentes factores como individuales, académicos, institucionales, y socioeconómicos.



- **Desertor:** estudiante que de manera voluntaria o forzosa no se observa como matriculado por dos o más períodos consecutivos, sin registrar graduación o sin ser retirado por motivos disciplinarios.
- **Estudiante:** persona natural que posee matrícula vigente para un programa académico y que siendo centro destinatario del proceso educativo, recibe la formación a través del acceso a la cultura, al conocimiento científico y técnico, a la apropiación de valores éticos, estéticos, ciudadanos y religiosos, que le facilitan la realización de una actividad útil para el desarrollo socioeconómico del país.
- **Instituciones de Educación Superior (IES):** establecimientos organizados con el fin de prestar el servicio público educativo en cualquiera de los diferentes niveles de formación de la educación superior, en los términos fijados por la ley. Referencia: Artículo 138° de la Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la que se expide la ley general de educación.
- **Tutorías:** conjunto de servicios, estrategias y recursos que ofrecen los establecimientos educativos para brindar los soportes que permitan la atención integral de los estudiantes con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales. (Decreto 2082 de 1996, artículo 14).

### Bibliografía

Gago, L./Ramírez, J. Publisher by NARCEA, 1995. GUIA PRACTICA DEL  
PROFESOR-TUTOR

(Yusti, C. (2022). "Permanencia en la ESAP": Contextualización. En persona. Bogotá)

Ministerio de Educación Nacional MEN. (2015). Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación Estudiantil en Instituciones de Educación Superior. 53 recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356272\\_recurso.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356272_recurso.pdf)

Ministerio de Educación Nacional MEN. (2019). Deserción Estudiantil en la educación superior colombiana. Metodología de seguimiento, diagnóstico y elementos para su prevención. Recuperado de:

[https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles254702\\_libro\\_desercion.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles254702_libro_desercion.pdf), 18/10/2021

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL República de Colombia.(2012). Documento base de política de educación inclusiva, convenio 681 de 2012.}

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL República de Colombia(2019) Lineamientos - Política de Educación Superior Inclusiva de 2019

Semana. (2020). Deserción en educación superior subirá 24% en el segundo semestre. Obtenido de <https://www.semana.com/pais/articulo/desercion-en-educacion-superior-en-el-segundo-semestre-de-2020/295806/>

UNIVERSIDAD ESTATAL "PENÍNSULA DE SANTA ELENA". (2017). Instructivo Metodológico del Sistema Institucional de Tutorías. Obtenido de [https://www.upse.edu.ec/secretariageneral/images/archivospdfsecretaria/5.%20INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO\\_2020/INSTRUCTIVO\\_METODOLOGIA\\_DEL\\_SISTEMA\\_INSTITUCIONAL\\_DE\\_TUTORIAS-ilovepdf-compressed.pdf](https://www.upse.edu.ec/secretariageneral/images/archivospdfsecretaria/5.%20INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO_2020/INSTRUCTIVO_METODOLOGIA_DEL_SISTEMA_INSTITUCIONAL_DE_TUTORIAS-ilovepdf-compressed.pdf)

## ANEXOS

**Tabla 1**

*Número de profesores con asignación de tutorías en el periodo comprendido entre 2021-2 a 2022-1*

<b>Nombre de tutor</b>	<b>Estudiantes Dirigidos</b>	<b>Horas</b>
<b>Carrera</b>	<b>21</b>	<b>420</b>
CARLOS MORENO	3	60
EDGAR MARTINEZ	5	100
FERNÁN FORTICH	2	40
FRANCISCO JAVIER FRANCO	1	20
GABRIEL VILLALOBOS	3	60
JESÚS MOLINA GIRALDO	3	60
JOSÉ PLACIDO SILVA	1	20
LUIS EDUARDO AMADOR	1	20
WILLIAM GUILLERMO JIMENEZ BENITEZ	2	40
<b>Cátedra</b>	<b>13</b>	<b>260</b>
ANA MARÍA MORENO	1	20
FELIPE ANDRÉS LEÓN	4	80
HUMBERTO ESPINOSA	4	80
LIDA TERESA MONSALVE	1	20
LUZ ADRIANA CASTIBLANCO	3	60
<b>Especial</b>	<b>31</b>	<b>620</b>
ANDRÉS GOMEZ ROLDÁN	2	40
DANIELA MEJÍA NARANJO	2	40
GONZALO ALFREDO GIL	1	20
JOHANN WOLFGANG PATIÑO	3	60
JORGE BLANCO	5	100
JOSÉ YEZID RODRIGUEZ	2	40
LADY ANDREA SUAREZ	5	100
MARTHA JANNETH SANABRIA	5	100
MONICA CORTES YEPES	3	60
UBEIMAR JOSÉ MARTINEZ	1	20
ZORAIDA RUEDA PENAGOS	1	20
<b>Ocasional</b>	<b>34</b>	<b>680</b>
ANA MARÍA TORRES	2	40
EDGAR RODRIGUEZ	2	40
FREDY SUAREZ	1	20

HÉCTOR PINZÓN	3	60
JAIIME MORENO	2	40
JESÚS CAMILO BAUTISTA	4	80
JULIO CESAR CORTES	1	20
LUIS MIGUEL CABRERA	2	40
RAUL ESCOBAR OCHOA	7	140
SANDRA DEL PILAR IBARRA	2	40
SANDRA MILENA POLO BUIRADO	2	40
URIEL SANDOVAL RUEDA	6	120
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>1980</b>

*Notas.* Los subgrupos de profesores corresponden al tipo de vinculación laboral que tienen con la ESAP.

Anexo 2. Link: Instructivo Metodología del Sistema Institucional de Tutorías UPSE 2017

[https://www.upse.edu.ec/secretariageneral/images/archivospdfsecretaria/5.%20INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO\\_2020/INSTRUCTIVO\\_METODOLOGIA\\_DEL\\_SISTEMA\\_INSTITUCION\\_AL\\_DE\\_TUTORIAS-ilovepdf-compressed.pdf](https://www.upse.edu.ec/secretariageneral/images/archivospdfsecretaria/5.%20INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO_2020/INSTRUCTIVO_METODOLOGIA_DEL_SISTEMA_INSTITUCION_AL_DE_TUTORIAS-ilovepdf-compressed.pdf)