

LA DESERCIÓN ACADÉMICA Y LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO PUNTO DE PARTIDA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**HERNÁN ANDRÉS RAMÍREZ RÍOS
ROMÁN ANTONIO VÉLEZ ROMÁN**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA –
MEDELLÍN
2010**

**LA DESERCIÓN ACADÉMICA Y LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO
PUNTO DE PARTIDA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

HERNÁN ANDRÉS RAMÍREZ RÍOS
ROMÁN ANTONIO VÉLEZ ROMÁN

Trabajo de investigación para optar al título de
Magíster en Administración - MBA

Asesora
Elvia María González Agudelo
Doctora en Ciencias Pedagógicas

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA –
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN	10
2. TESIS	14
3. ANTÍTESIS	17
4. SÍNTESIS	19
5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
5.1 HIPÓTESIS ABDUCTIVA	23
5.1.1 Hecho Sorprendente	23
5.1.2 Enigmas (Preguntas)	24
5.1.3 Indicios	25
5.1.4 Sospechas	26
5.1.5 Conjeturas	27
6. ESTADO DEL ARTE	28
6.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.	28
6.1.1 Materiales de Consulta	29
6.1.2 Resultados de la Búsqueda	32
6.1.3 La Deserción Estudiantil en Colombia	33
6.1.4 Apoyo a la Permanencia en Colombia	37
6.1.5 La Deserción en América Latina y Europa	38
7. MARCO DE REFERENCIA	41
7.1 DEFINICIONES	41
7.1.1 Estrategia	41
7.1.2 Desertar	55
7.1.3 Gestión Financiera	59
7.1.4 Permanencia	73
8. METODOLOGÍA	75
8.1 DISEÑO METODOLÓGICO	75
8.1.1 ¿Qué se proyectó hacer?	75

8.1.2 ¿Cómo se hizo?	75
8.2 ¿POR QUÉ ESTA METODOLOGÍA Y NO OTRA?	78
8.3 ENFOQUE	78
8.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
8.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	80
8.6 HIPÓTESIS ABDUCTIVA	82
8.7 OBJETO DE ESTUDIO	82
8.9 OBJETIVOS	83
8.9.1 Objetivo General	83
8.9.2 Objetivos Específicos	83
8.9.3 Entrevista	85
9. CONCLUSIONES	89
9.1 CONCLUSIONES GENERALES	89
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Materiales de Consulta	29
Tabla 2. Universidades que conforman el G-8	30
Tabla 3. Bases de Datos U de M	30
Tabla 4. Bases de Datos EAFIT	31
Tabla 5. Palabras Claves español – Inglés	32
Tabla 6. Criterios de Escogencia en EBSCO	32
Tabla 7. Tasas de Deserción en Europa	39
Tabla 8. Detalle de la Comunidad	84
Tabla 9. Entrevista	85
Tabla 10. Mapa estratégico – propuesta de investigación	86

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 6.1. Deserción Por Cohorte Según Departamento	33
Gráfico 6.2. Desercion por Cohorte según Área de Conocimiento	34
Gráfico 6.3 Deserción por Cohorte según Ingreso de la Familia	35
Gráfico 6.4. Deserción por Cohorte Según Genero	36
Gráfico 6.5. Deserción según Caracter de la Institución	36
Gráfico 6.6. Deserción de estudiantes según número de Semestres con Crédito Icetex o Acces	37
Grafico 6.7. Caso Latinoamerica	39
Grafico 7.1. Tipos de deserción no académicos	56
Grafico 7.2. La deserción Universitaria	58
Grafico 7.3. Ciclo de los recursos de la gestión financiera	72
Gráfico 8.1. Características de la Investigación Cualitativa	79
Gráfica 8.21. Representación Gráfica de la Investigación	88

TÍTULO

LA DESERCIÓN ACADÉMICA Y LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO PUNTO DE PARTIDA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

AUTORES

HERNÁN ANDRÉS RAMÍREZ RÍOS
ROMÁN ANTONIO VÉLEZ ROMÁN

TÍTULO QUE SE OTORGA

Magíster en Administración - MBA

Asesora

Elvia María González Agudelo
Doctora en Ciencias Pedagógicas

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA –
MEDELLÍN
2010

RESUMEN

En el mundo de la educación universitaria la deserción académica a nivel de pregrado ha sido un dolor de cabeza para todos los entes universitarios ya sea a nivel privado o, a nivel de la educación superior del sector público; es verdad, la deserción ha sido y será una variable que afecta y afectará la gestión educativa desde el punto de vista gerencial, que siempre han sido estudiados desde varios puntos de vista en los diferentes estamentos de educación superior, pero sin abordar el tema de estrategias gerenciales con visión holística integrando los factores de deserción.

Sin embargo, con el avance de los años, las instituciones de educación superior han tratado de enfrentar este mal a nivel nacional e internacional, y se han encontrado diferentes tipos de deserción; como la deserción social, económica,

personal y académica entre otras, llegando a tener niveles de deserción de más del 50% de la población estudiantil que se matricula en las diferentes instituciones

Es pertinente ahora precisar, que, este trabajo pretende profundizar en estrategias gerenciales y académicas frente al tema de la deserción estudiantil, que permitan ayudar a los diferentes estamentos de educación a apoyarse en una herramienta gerencial como elemento fundamental para atacar este mal académico entorno al mundo universitario.

Los autores de este tema de investigación, abordaran el tema de la deserción no solo vista desde la perspectiva de la academia, sino también verla desde el punto de vista de la permanencia, las estrategias gerenciales y las herramientas administrativas que coadyuven a contrarrestar el mal de la deserción.

El presente trabajo esta dividió en tres partes. La primera parte del trabajo se expondrá como tesis el hecho de que las deserciones implican generar dificultades de orden administrativo y financiero en el entorno de las universidades, ya que este fenómeno implicaría deteriorar las variables de gestión como son la permanencia, la liquidez, el Ebitda (utilidades generadas en efectivo), EVA (valor económico agregado), y otros indicadores de gran relevancia que afectan el normal desempeño de su objeto social en el sector educativo.

El segundo estadio, reflejará como antítesis el hecho de que la permanencia académica necesita ser una política gerencial de las diferentes instituciones de educación superior, que permita generar altos niveles de competitividad y una gran innovación y desarrollo en sus programas para que la variable permita al ente universitario ser viable y permanecer a través del tiempo.

Y en un tercer momento se tomará como síntesis, que tanto la deserción, como la permanencia y la gestión gerencial son conmutables, es decir, la una depende de

la otra. Es de observar que con cada una de estas variables se deben diseñar estrategias gerenciales que permitan la viabilidad financiera de las universidades y la permanencia académica de los estudiantes.

Se dejará para el final, describir en forma detallada como se utilizó el proceso de la hipótesis abductiva a la pregunta de investigación graficando así el problema de investigación.

PALABRAS CLAVES: deserción, permanencia, estrategia.

ABSTRACT

Academic dropout has been a headache for college and university authorities either private or public sector. It is true, academic dropout is a variable that affects educational management. It has been studied from different points of view and by diverse segments of higher education, but drop-out factors have not been really connected to high management.

However, throughout years, educational institutes have tried to face this issue nationally and internationally, and have found different types of dropout: social, economic, personal and academic drop-out causes, among others. This problem has reached drop-out rates higher than 50% in student population.

It is now appropriate to clarify that this article intends to deepen management and academic topics facing the issue of dropout, It can be helpful to the education system to rely on a management tool in order to attack this problem. at higher educational level.

The authors of this research address academic dropout not only seen from academic an academic point of view, but also from permanence of students in

higher education, management, and administrative tools that help to counteract academic dropout.

The essay has three parts. The first part of the study will be presented as a thesis the fact that dropout causes financial and administrative difficulties in colleges and universities because this phenomenon means to deteriorate management variables such as: permanence of students in higher education, liquidity, EBITDA (earnings generated by cash), EVA (economic value added), and other indicators of great importance that affect the normal performance of corporate purposes in the educational sector.

The second stage will reflect, as an antithesis, the fact that permanence of students in the educational system must be a management policy of every academic institute and they have to implement high competitiveness, great innovation and development in their programs so that these variables allow colleges and universities to be viable entities through time.

The third stage will show as a thesis, the idea that dropout, permanence of students and management are commutable, ie, one depends on the other. It should be noted that strategies for financial sustainability must be taken with each of these variables in order that colleges and universities can achieve financial viability and permanence of students.

Ultimately, it is intended to describe in detail how the process of, abductive hypothesis was used to answer the research question.

KEY WORDS: Dropout, permanence of students in educational system, Strategy.

2. TESIS

En el mundo universitario se ha tenido la creencia, que la deserción académica es una variable independiente que no influye en las estrategias desde el punto de vista gerencial.

Dentro de la población universitaria, según algunos estudiosos del tema, la deserción estudiantil (Vélez & López Jimenez, 2004): es un problema común en todas las organizaciones universitarias. Ellos hablan que la deserción estudiantil universitaria es un problema que adquiere especial gravedad en la institución universitaria actual, a nivel nacional, latinoamericana, norteamericana y europea, tanto de carácter público como de carácter privado; y la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas no va estar exenta de este mal que aqueja al mundo de la educación.

En el caso del contexto de la educación colombiana, las universidades necesitan enfrentar este mal que aqueja a la población estudiantil, y que tanto afecta la gestión educativa a nivel gerencial. Por ejemplo, en el artículo de la deserción en la Universidad de Medellín, un problema con tres dimensiones claramente identificadas, (Monsalve Correa, Julio/diciembre de 2005) expone las consecuencias que trae la deserción para el desarrollo del estudiante, la universidad y la región, su diferenciación y definición entre otros conceptos como mortalidad, fracaso y retiro, la visión que tiene varias disciplinas del fenómeno, y las tres principales causas que lo produjeron en los pregrados de la Universidad de Medellín entre el primer semestre de 1995 hasta el segundo semestre de 2003, junto con una breve explicación de cada una.

En otro frente nacional, en la obra: los Factores Explicativos de la Deserción Universitaria (Canales & De los Rios, 2007), exponen, desde una perspectiva cualitativa, los resultados de una investigación sobre las principales causas y

condiciones de los procesos de deserción universitaria en nuestro país. Esos resultados sugieren la existencia de dos tipos de deserción: permanente y temporal, cuyos patrones explicativos son distintos: la deserción temporal se explica por razones vocacionales, socioculturales y motivacionales; la permanente, por razones socioeconómicas. Los factores explicativos de cada tipo de deserción dan cuenta de las diferentes oportunidades y limitaciones que los estudiantes enfrentan hoy en el sistema educativo. Por ello, es fundamental que sean consideradas al momento de delinear políticas educativas para reducir los efectos negativos asociados a estos procesos.

A nivel internacional, en Chile por ejemplo: (González & Uribe, 2002) no existen líneas de investigación que se hagan cargo de los problemas de deserción y atraso en educación superior. Más aún, no se conocen investigaciones que aborden el tema como un problema que acarrea costos económicos y sociales que actores como el Estado, las personas y las instituciones pagan. A través del uso de indicadores muy sencillos y agregados, en gran parte debido a la ausencia de información sistematizada, se pretende dimensionar el problema de este artículo, y responder algunas preguntas como cuánto le cuesta al sistema producir un profesional y qué proporción de quienes entran a estudiar una carrera superior la termina.

Los temas aquí tratados tienen directa relación con los sistemas de selección, los modelos de docencia y los canales de información con que los postulantes cuentan a la hora de decidir que estudiar. La investigación internacional señala que estos son los factores más determinantes de la deserción.

Las conclusiones más importantes en los diversos elementos tratados por varios autores, afirman que tanto las investigaciones nacionales como las internacionales, sobre la gran cantidad de factores de distinta índole que pueden afectar la deserción universitaria. Sin embargo, los estudios mencionados

sugieren que existe una gran variedad de factores explicativos de la deserción universitaria: factores académicos y no académicos que son muy relevantes a la hora de evaluar las estrategias implementadas que redundan en la positiva o negativa gestión desde la gerencia en la Instituciones de Educación Superior.

3. ANTÍTESIS

En el contexto de la educación, las universidades necesitan una gran dosis de permanencia en su población estudiantil, dicho escenario permitirá generar una viabilidad de las instituciones de educación superior tanto a nivel competitivo como a nivel gerencial.

El estudio de la permanencia académica en Colombia, ha venido cogiendo una gran fuerza dentro de las instituciones de educación superior en los últimos diez años de análisis, por ejemplo en instituciones universitarias como: Universidad de los Andes (Colombia), Universidad de Chile y Universidad Católica de Colombia, la permanencia representa un 93%, 63% y 90% en aquellos semestres superiores al 5 semestre de haber iniciado sus estudios. (Encuentro Internacional sobre deserción en la Educación Superior, 2005). Mientras que, permanencia estudiantil en Colombia desde que comienza sus estudios, hasta la finalización del mismo se sitúa en un 51,2%. A nivel académico, en estudio realizado por la Universidad de los Andes, resalta que en la medida que los puntajes de las pruebas de ICFES (Instituto Colombiano de Educación Superior) sean altos, en esa medida es mayor la permanencia por parte de los estudiantes en la Educación Superior. (Pineda: 2005).

Bajo esta óptica, debemos analizar algunos ítems importantes referentes al tema: El concepto de permanencia académica. El termino permanencia, tomado en su forma literal, nos indica que es el modelo de éxito o de logro de un estudiante en terminar sus estudios en forma satisfactoria. Pero explorando un poco la palabra permanencia, según el Diccionario de la Real Academia Española, habla de tres acepciones:

1. f. Duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad, inmutabilidad.
2. Estancia en un lugar o sitio.

3. Estudio vigilado por el profesor en un instituto o escuela, tarea por la que el dicho profesor recibía una remuneración especial

Es de suponer, que lo literal no abarca para comprender lo profundo y complejo que es la permanencia académica. Por eso es necesario apoyarse en fuentes reconocidas que definen la permanencia.

En el Foro Internacional sobre Permanencia Estudiantil en la Educación Superior que se realizó los días 17 y 18 de septiembre de 2009, en el Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada en Bogotá, se llegó a la conclusión que las estrategias contra la deserción estudiantil, deberían ser parte del plan de desarrollo de las Instituciones de Educación Superior, no como parte de la gestión gerencial educativa, sino como parte integral de su plan de desarrollo.

4. SÍNTESIS

En las Instituciones de Educación Superior en Colombia, la deserción universitaria se sitúa en un 46,4% del total de la población que inicia un programa de pregrado universitario, por lo tanto es necesario implementar estrategias de permanencia académica que permitan gestionar este fenómeno y reducir su impacto en las estrategias gerenciales en la Educación Superior.

Para efectos de la investigación, la deserción que se escogió es de tipo académica.

La deserción académica, ese fenómeno dentro de las Instituciones Universitarias de Educación Superior, ha marcado significativamente la gestión gerencial en la educación superior. Desde de los años 70's se viene estudiando este hecho y aun sigue siendo un problema sin contrarrestar satisfactoriamente el problema. Esa dimensión de la deserción en Colombia es más que un reto para la gerencia de gestión de la educación, el cual tiene grandes retos para disminuirla a cifras hasta de un dígito en un año no muy lejano.

Los recientes resultados de seguimiento de la deserción estudiantil en los estamentos universitarios demuestran que un alto grado de deserción cae precisamente en la deserción académica (Ministerio de Educación Nacional, MEN 2008). Ese hecho radica especialmente al potencial o conocimiento cultural con que ingresan los estudiantes a la educación superior. Seguidamente del factor económico aparece el factor socioeconómico y los factores financieros que también inciden ha esta variable de deserción.

Sin embargo, con el fin de contrarrestar el tema en mención, el Ministerio de Educación Nacional, MEN, ha venido adelantando un gran esfuerzo con

aplicaciones de software que conllevan a disponer en tiempo real de un conjunto de datos estadísticos sobre la deserción que son alimentadas por las diferentes Instituciones de Educación Superior, dicho software denominado SPADIES, permite a cada institución de educación superior, hacer un seguimiento detallado de las causales de la deserción, es decir, evaluando el riesgo de deserción.

Según el MEN (Ministerio de Educación Nacional, 2008) en su estudio sobre la deserción, los esfuerzos realizados por las instituciones de educación superior y las entidades gubernamentales, la tasa de deserción estudiantil a nivel de pregrado se sitúa en niveles del 46,4% en 2007, lo que se traduce en disminuciones de la eficiencia del sistema de educación superior y dificultades para el cumplimiento de la función social de la educación, particularmente en aspectos de equidad social y utilización eficiente de recursos estatales, institucionales y familiares. Según cálculos del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe —IESALC—, en 2005 el costo de la deserción fue estimado en US\$11.1 billones de dólares al año, para 15 países de América Latina y el Caribe.

Frente al contexto de la permanencia en las Instituciones de Educación Superior, podemos decir sin lugar a dudas, que es un tema que apenas se viene abordando desde mediados de la presente década, y que viene tomando fuerza entre las instituciones que viene siendo acreditadas por el MEN dada su importancia no solo académica, sino estratégica en el desarrollo de una adecuada gestión Universitaria, sin embargo es necesario detenernos a analizar cuáles han sido las estrategias que los diferentes estamentos universitarios han abordado el tema de la permanencia académica.

Por ejemplo, se han encontrado estudios de la Universidad Pedagógica Nacional en el año 2005, en donde se definen unas estrategias necesarias para que la permanencia del estudiante sea exitosa en sus estudios de pregrado. Dentro de la

gestión académica aparecen estrategias como: la inducción a estudiantes nuevos, monitorias académicas y de protocolo, inducción a profesores nuevos, cátedra vida universitaria y la caracterización del estudiante. Todas las variables van enfocadas a que la permanencia sea total en la institución universitaria y así permitir una eficiencia en la gestión gerencial de la Universidad.

Se entiende por gestión gerencial, como aquellos sujetos responsables de tener exitoso o fracaso en un negocio, es decir, quienes dirigen un trabajo para lograr un objetivo determinado a través de implementación de estrategias gerenciales

Pero es necesario, ver esta definición desde el punto de vista de la educación, y mas enfocado hacia las Instituciones de Educación Superior, en donde se pretende que dichas instituciones sean dirigidas y gestionadas como empresas, ya que el servicio educativo es un producto que se ofrece y se demanda en un mercado potencial de estudiantes, existiendo una oferta en el sector público y en el sector privado, y allí se encuentra la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas. Según (Ayala, 2006) La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, denomina la gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informados de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, financieros, gerenciales y estratégicos etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones y la gestión universitaria en ningún momento puede ser ajena a ello.

Para la presente investigación se toma la deserción académica como objeto de estudio, ya que es el factor de más peso y altamente representativo en las variables de deserción en una institución universitaria, según estudios realizados por entidades reconocidas como el MEN (Ministerio de Educación Nacional).

También es oportuno decir, que frente al tema no se encontró una gran información relevante en el que se presentan grandes estudios a la variable de deserción académica, mostrando variables o rasgos que caracterizan el fenómeno de la deserción académica.

5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo la deserción académica y la permanencia Universitaria, influyen en la formulación de estrategias gerenciales en el manejo de las Instituciones de Educación Superior?

5.1 HIPÓTESIS ABDUCTIVA

5.1.1 Hecho Sorprendente

La deserción académica y la ausencia de un programa de permanencia. En general, las Instituciones de Educación Superior que se encuentran actualmente acreditadas frente al MEN (Ministerio de Educación Superior), cuentan con unos programas académicos que tienen detectados las causas de las deserciones académicas y más aun las posibles estrategias gerenciales que permitan establecer una permanencia del estudiante durante los estudios adelantados.

La deserción y la permanencia vienen siendo estudiadas por diferentes investigadores y entidades universitarias analizando cada uno de los factores que afectan el fenómeno mencionado. Como es el caso de Giovagnoli (2002), Vélez y López (2004), Tinto (1975) entre otros, y entidades de gran reconocimiento como el MEN (Ministerio de Educación Superior), la Universidad de Medellín y la Universidad de los Andes en Colombia. Cada uno de ellos busca mitigar el fenómeno de la deserción a través de sus variables históricas que se han presentado en las diferentes instituciones de educación superior estudiadas.

Sin embargo, es sorprendente que la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas no tenga un plan de desarrollo integral de permanencia universitaria, que garanticen una tranquilidad y viabilidad económica; y que dentro de sus

estrategias de administración establecidas no exista una planeación y formulación de estrategias para contrarrestar la deserción académica.

5.1.2 Enigmas (Preguntas)

¿Por qué la deserción académica universitaria?

¿De qué manera la formulación de estrategias gerenciales en el sector educativo puede ayudar a contrarrestar la deserción universitaria?

¿Será que la deserción académica afecta la gestión gerencial?

¿Será relevante la deserción académica en el proceso gerencial de la universidad?

¿Será que una política de permanencia académica, mejorara los indicadores de gestión gerencial?

¿Qué tanto afecta la deserción académica la viabilidad financiera de las instituciones de educación superior?

¿Será que los Directivo Universitarios no han evidenciado la importancia de formular o incluir en sus planes de desarrollo institucional un verdadero plan estratégico que les permita enfrentar la deserción y fortalecer la permanencia?

¿Por qué la Gestión de las universidades no ha enfrentado de manera directa y contundente el fenómeno de la deserción con adecuados programas de permanencia para los estudiantes?

5.1.3 Indicios. En las Instituciones de Educación Superior pueden existir una cantidad de variables controlables y no controlables que afectan el normal desempeño y la gestión gerencial al interior de una Institución de Educación Superior, entre ellas se encuentra la deserción académica, la deserción financiera, las deserciones de índole cualitativas como la edad, el género, la familia, el grado de escolaridad de los padres y muchas otras que influirán en la no continuidad de sus estudios por parte de los estudiantes, la suspensión de los mismos o la deserción definitiva en una cohorte determinada. Estas amenazas controlables y no controlables, directas o indirectas pueden ser penetrables en aquellos estudiantes que terminan sus carreras exitosamente, o aquellos que terminan satisfactoriamente su semestre.

En la mayoría de las Instituciones de Educación Superior, atacan la deserción como un fenómeno que no va inherente a la parte de la gestión gerencial de una universidad, lo ven como un hecho social, académico, sociológico, más no administrativo y estratégico. Es de notar que el fenómeno de la deserción es más vulnerable y con mayor representatividad en aquellas Universidades que no tienen estrategias definidas para la permanencia académica dentro de la institución, simplemente estudian la deserción ¿pero, y la permanencia? Es más, dichas instituciones solo atacan la deserción cuando ven que su nivel de estudiantes matriculados no es el mismo que en periodos anteriores. Es decir, cuando ya existe el problema, no se aborda el mismo con antelación. Aquí es importante destacar el trabajo que vienen realizando instituciones como la Universidad de Medellín, que tiene un programa de permanencia como eje institucional denominado: “Permanencia con Calidad”, si bien se han detectado los síntomas de deserción y se vienen trabajando en ellos, también es claro que aún persiste el mal de la deserción, es decir se ha mitigado el impacto de la deserción, gracias a la formulación e implantación y seguimiento de estrategias en este sentido, hecho que no ocurre en instituciones que no tengan este plan de permanencia derivado de estrategias gerenciales.

5.1.4 Sospechas. Ahora es oportuno ver desde el punto de vista de las Instituciones de Educación Superior y en especial en el tema de la deserción académica la falta de formulación de estrategias gerenciales que se orienten directamente a reducir o minimizar el impacto de la deserción; ; se sospecha que dentro de la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas, no existen estrategias, políticas o proyectos que permitan priorizar la Permanencia Académica como una política integral y continua de la misma.

De otro lado, las Instituciones universitarias que tienen un plan de permanencia tiene un rasgo característico, y es que la mayoría de ellas normalmente han sido acreditadas como de alta calidad, y en su conjunto podría decirse que son instituciones de gran envergadura, con un alto número de estudiantes matriculados en sus programas académicos y con gran estabilidad en sus ingresos y buenos modelos de planeación estratégica, administrativa y gerencial. En contra parte, las instituciones que no han sido acreditadas y que sin embargo tiene un considerable número de estudiantes matriculados no tienen estrategias definidas u orientadas a atacar la permanencia académica, que les permita ver con perspectiva objetiva y con relevancia suma, este negativo fenómeno de la educación a nivel nacional e inclusive e internacional.

Pero esta relación entre institución acreditada y no acredita como de alta calidad, con programa de permanencia y sin programa de permanencia académica, y en especial esta últimas, pueden ayudar al mundo de la educación a contrarrestar el problema de la deserción académica y así ayudar desde el punto de vista gerencial, a la formulación e implementación de estrategias que redunden en la reducción de este problema y el aumento de la viabilidad, sostenibilidad y permanencia de las universidades en Colombia.

5.1.5 Conjeturas

¿Será que a la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas no le interesa formular estrategias que puedan contrarrestar el fenómeno de la deserción académica?

Esta recapitulación conduce a que las Instituciones de Educación Superior pueden estar dejando de ganar excedentes económicos y perdiendo estudiantes que comienzan un programa de pregrado, al no emprender una política clara contra la deserción académica y para ello nada mejor que formular una matriz de estrategias que permitan mejorar la Permanencia Académica, que al no tenerlo pueden acarrear falencias de viabilidad financiera de la Institución, insostenibilidad en sus ingresos y de paso arriesgar su supervivencia en el sector de la Educación.

Afirmaremos ahora, que es de vital importancia concientizar a las universidades que no tienen estrategias orientadas a diseñar un plan de permanencia académica, que lo implementen con el fin de que en desarrollo de su objeto social se minimicen los riesgos de viabilidad financiera para el futuro institucional. Finalmente, la hipótesis abductiva será:

¿Qué estrategias se deben formular desde el punto de vista gerencial que permitan minimizar los riesgos de viabilidad financiera y la supervivencia de la Institución Educativa en el futuro?

6. ESTADO DEL ARTE

El estado de arte, se realizo con estudios o investigaciones que estuvieran disponibles y desarrolladas por autores o entidades reconocidas en el tema, a saber: la deserción y la permanencia estudiantil; frente al primer tema, se encontró una vasta información de las Universidades Colombianas y Latinoamericanas, mientras que dado lo nuevo del tema de la permanencia estudiantil se encontraron referencias pero no tan abundantes y disponibles como la primera variable.

Consecuente con lo anterior, y dado el enfoque hermenéutico de la investigación, se tuvieron en cuenta estudios que no superaran los cinco años de antigüedad, buscados en bases de datos, bibliotecas universitarias y algunos sistemas virtuales, y así abarcar los conceptos relacionados con la hipótesis abductiva: ¿Qué estrategias se deben formular desde el punto de vista gerencial que permitan minimizar los riesgos de viabilidad financiera y la supervivencia de la institución educativa en el futuro? Todo ello conducente a tener varios criterios de selección, hacer comparación de culturas y contextos, entornos socioeconómicos y universitarios.

6.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Se baso en la búsqueda de textos literalmente escritos, representados en libros, investigaciones, artículos de revistas especializadas, CD, material audiovisual, monografías y tesis de grado, ya fuera de pregrado o doctorado alguno; se realizo tomando como base de referencia del Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad de EAFIT, la biblioteca Eduardo Fernández Botero de la Universidad de Medellín, así como en la visita personal realizada a la sede de la Biblioteca General “Ramón de Zubiría” y en la Biblioteca satélite de administración de la Universidad de los Andes, con sus respectivas bases de datos de consulta, desde allí se seleccionaron los documentos relacionados con la pregunta de

investigación y aquellos conceptos que interactúan con el tema de estudio entre los años 2004 y el presente 2010.

6.1.1 Materiales de Consulta. La consulta del material escrito se realizó en el Centro de Documentación de la Universidad de Medellín y la Universidad de los Andes.

Se inicio la indagación, con los textos escritos representados en artículos de revistas, tesis, libros, *CD's*, *DVD's* y audiovisuales; que tuvieran relación con las palabras del estudio, dando como resultado:

Tabla 1. Materiales de Consulta

Variable	Resultados
Deserción	Se encontraron 46 coincidencias, todas son revistas especializadas
Deserción académica	De este conjunto de palabras no hubo ninguna coincidencia.
Estrategia	Se encontraron 4.422 referencias, de las cuales 2.789 son revistas, 403 son tesis, 1.115 son libros 92 son CD y 23 son audiovisuales.
Gestión Gerencial	De este conjunto de palabras se encontró 11 referencias, todas revistas especializadas
Barreras	Se encontraron 273 coincidencias: de las cuales 124 son revistas especializadas, 61 son tesis, 30 son revistas y las restantes 58 se encuentran en CD
Barreras en la gestión	De este conjunto de palabras no hubo ninguna coincidencia.

Bibliotecas Digitales. En el canal informático se consulto sobre la información existente en otras bibliotecas de diversas instituciones de educación superior, como la Universidad de los Andes ubicada en Bogotá y las bibliotecas digitales ubicadas en el Municipio de Medellín, conformada por varias instituciones que se denominaron G8. Para hallar este medio de consulta a través del buscador Google (www.google.com) en donde se digita la búsqueda www.g8.udea.edu.co, este grupo de universidades está compuesta por:

Tabla 2. Universidades que conforman el G-8

Nombre de la Universidad	Observaciones
1. Universidad Pontificia Bolivariana	UPB - Sede Medellín
2. Universidad EAFIT	Sede Medellín
3. Universidad Nacional	Sede Medellín
4. Corporación Universitaria Lasallista	Sede Caldas (Antioquia)
5. Universidad de Medellín	U de M
6. Escuela Ingenieros de Antioquia	EIA – Medellín
7. Universidad CES	Sede Sabaneta (Antioquia)
8. Universidad de Antioquia	U de A – Medellín

Bases de Datos. La biblioteca de la Universidad de Medellín, cuenta con 25 bases de datos; 7 pertenecen al área jurídica y 18 presentan una gran variedad de disciplinas, y dado la naturaleza de nuestro tema de investigación se toman 18, y se tiene como resultado las siguientes:

Tabla 3. Bases de Datos U de M

Nombre de la Base de Datos	Tipología de la Información
1. ACM	Digital Library – Temas de computación
2. BACEX	Dirección General de Comercio Exterior
3. Biblioteca Luis Ángel Arango	Temas específicos del Banco de la Republica
4. Biblioteca Virtual de Antioquia	Recopilación biografía de autores antioqueños
5. CEPAL	Información de carácter económico
6. DOAJ	Directorio de revistas de acceso libre
7. DOTEK	Textos completos de economía en Colombia.
8. EBSCO Host	Varias áreas de conocimiento
9. ERIC	Temas de educación
10. Highwire Press	Base de datos en áreas de investigación
11. Information Bridge	Temas de física, química y ciencias
12. Indyan Academy of Sciences	Artículos publicados incluidos los de educación
13. JSTOR	Temas de ciencias sociales y humanidades
14. Proexport	Temas de exportaciones e importaciones
15. SciELO	Colección de revistas científicas
16. Science.gov	Todas las áreas de conocimiento
17. The Scientist	Información de científicos de todo el mundo
18. Web of Science	ISI Web of knowledge

Mientras que las bases de la Universidad de EAFIT se comportan de la siguiente manera: las bases de datos están clasificadas por bases de datos de suscripción, de demostración y revistas electrónicas; a su vez, las bases de datos también están ordenadas por listas temáticas, de las cuales se encuentran: multidisciplinarias, las de administración, negocios y economía, las de ciencias sociales, humanidades y derecho, y las de ingenierías, ciencia y tecnología. Nos dimos a la tarea de buscar solo en la base de datos de la sección temática y dentro de ellas las multidisciplinarias, que a su vez contiene 14 bases de datos, que pueden cumplir con a nuestro perfil de investigación. El detalle es el siguiente:

Tabla 4. Bases de Datos EAFIT

UNIVERSIDAD DE EAFIT – BASE DE DATOS MULTIDISCIPLINARIA	
Nombre de la Base de Datos	Tipología de la Información
1. Ebsco Host. Academic Search Complete.	Múltiples disciplinas académicas
2. Ebsco Host. Fuente Académica Premier.	Temas de agricultura, ciencias, economía
3. Ebsco Host. Master File Premier.	Temas para bibliotecas publicas.
4. Jstor.	Temas de ciencias sociales y humanidades
5. ProQuest.	Temas de informes empresariales, tesis.
6. Springerlink.	Temas de ciencias, ingenierías, negocios.
7. UNESCO EOLSS.	Enciclopedia multidisciplinaria ciencias sociales.
8. SciELO.	Colección de Revistas Científicas.
9. Redalyc.	Red de Revistas Científicas.
10. Latindex.	Red de Revistas Científicas
11. Dialnet	Recursos documentales, hemeroteca
12. Doaj	Revistas científicas arbitradas
13. HighWire Press	Revistas con información científica
14. OAlster	Búsqueda de recursos digitales

De todas las bases de *EBSCO Host*, *ERIC* y *Highwire Press* fueron las que cumplieron los requerimientos del problema y los conceptos de la investigación.

Para realizar la búsqueda, se definieron primero los componentes esenciales del proyecto de investigación con sus respectivos descriptores, dando como resultado:

Tabla 5. Palabras Claves español – Inglés

Palabra Clave de la Investigación Español	Palabra Clave de la Investigación Ingles
Deserción	Desertion
Gestión gerencial	Management
Permanencia	Permanency

Con criterios adecuados se escogió la base de datos EBSCO Host y dentro de esta, la base de datos de educación, se tiene:

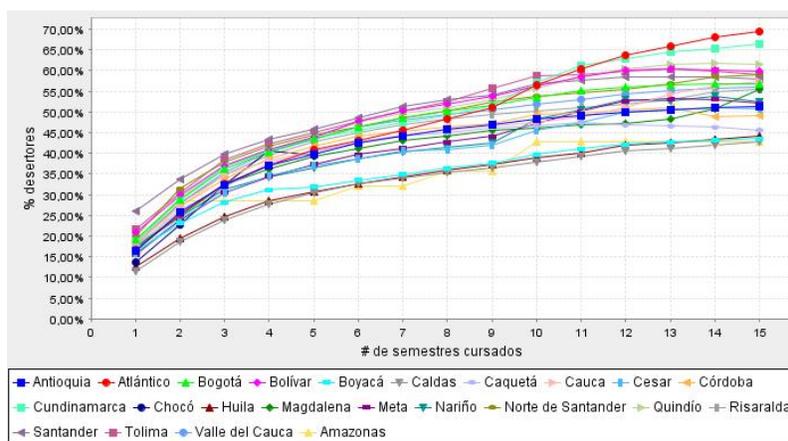
Tabla 6. Criterios de Escogencia en EBSCO

Descriptor	Base de Datos	Cantidad
Desertion	EBSCOT Host	34
Permanency	EBSCOT Host	33
Management	EBSCOT Host	10,927
Estrategy Permanency	EBSCOT Host	39
University Desertion	EBSCOT Host	27,672

6.1.2 Resultados de la Búsqueda. Dada la importancia del tema de la deserción y su impacto en la gestión gerencial es pertinente y muy relevante que le demos una mirada al comportamiento general del fenómeno de la desercion en Colombia y en diferentes partes del mundo, un fenomeno de no acabar, sea de la cultura que se estudie o el contexto donde se de, incluso en países que tienen cierto gado de desarrollo en atacar este fenomeno. El detalle es el siguiente:

6.1.3 La Deserción Estudiantil en Colombia. El tema de deserción estudiantil una vez teniendo caracterizados los diferentes estudiantes así como el número de los mismos que ingresaron, el genero de la persona, nos permite identificar los diferentes niveles de desercion en tipologias por cohorte, tal y como lo observamos a continuación:

Gráfico 6.1. Deserción Por Cohorte Según Departamento



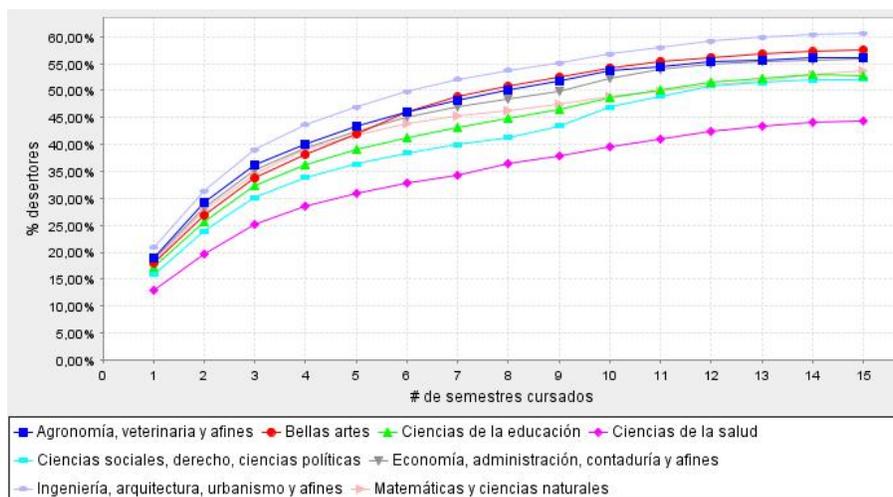
Fuente: SNIES - SPADIES

Como se puede observar en la grafica, los departamentos con mayor nivel de desercion esudiantil de acuerdo al número de memestres cursados, es el departamento del Atlantico con niveles superiores al 50% y lo sigue el departamento de Cundinamarca con niveles similares.

Para el caso de nuestro departamento en el semestre (1) de programas deserta un 16.55% , en la mitad de carrera se eviencia un crecimiento al 39% y en el 10^o semestre el 48% de los estudiantes matriculados ya ha desertado.

De este analisis general vamos a un analisis mas detallado por cohorte según programas de formación:

Gráfico 6.2. Desercion por Cohorte según Área de Conocimiento



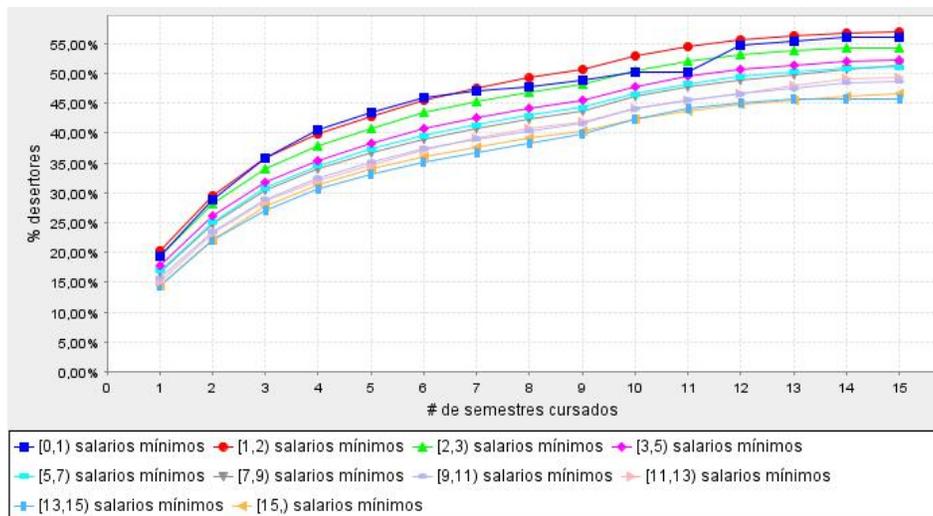
Fuente: SNIES - SPADIES

Los programas del área de ciencias de la salud presentan menores tasas de deserción (35.3%) mientras los programas agrupados en el área de ingeniería, arquitectura y urbanismo son los que registran tasas más altas a lo largo del tiempo (49.9%). Para el análisis de la deserción, es importante poder aislar el efecto que los diferentes factores tienen sobre el fenómeno, por ejemplo, se puede examinar el impacto de la aprobación académica en cada semestre sobre la decisión de desertar. La literatura acerca de la deserción indica de forma reiterativa que los factores académicos son un determinante de importancia. En Colombia no es diferente, a mejores puntajes en las Pruebas de Estado, menor es la deserción. Adicionalmente, los estudiantes que desertan son en su mayoría individuos que no obtuvieron aprobaciones acumuladas altas. Para el caso que nos ocupa específicamente las de Economía, Administración, Contaduría y afines están en un nivel con tendencia al alza ya que en el primer semestre cursado se evidencian niveles de deserción de 18% pasando en el semestre 10 a niveles del 52%.

Es importante también, analizar desde el punto de vista del ingreso y en especial el ingreso disponible de las familias Colombianas para ser invertidos en

educación, ya que este es uno de los factores relevantes y una de las medidas importantes que influyen en la permanencia de los estudiantes en las instituciones de educación tal y como se puede observar en el siguiente grafico:

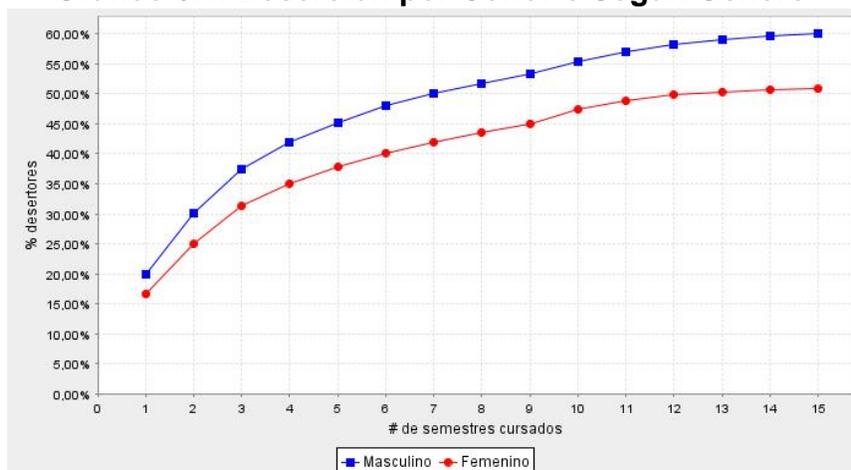
Gráfico 6.3 Deserción por Cohorte según Ingreso de la Familia



Fuente: SNIES - SPADIES

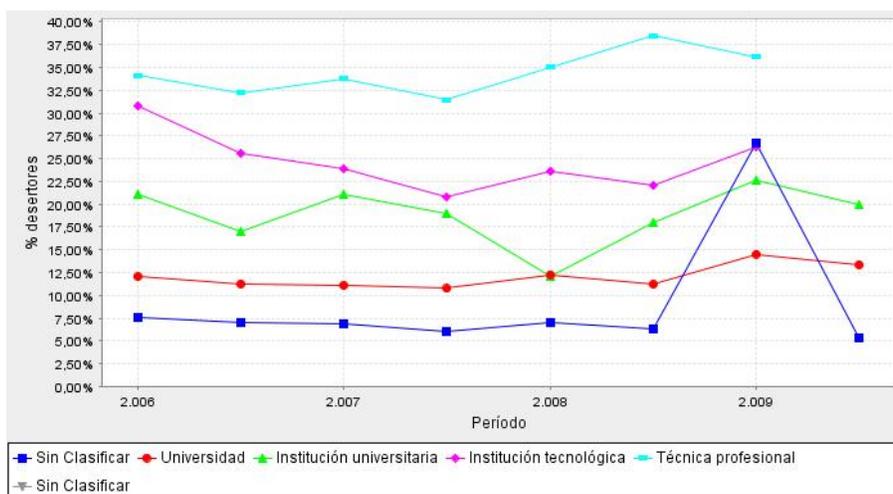
Tal y como lo evidencia la grafica de estudiantes matriculados según el ingreso familiar, se evidencia que el nivel de deserción por ingreso de la familia se comporta de igual manera siendo los de mayor deserción los estudiantes que pertenecen a familias entre 0 y 2 salarios mínimos legales mensuales, y siendo los de menor proporción los de 13 a 15 salarios mínimos, consecuente con la capacidad económica de la familia y con la situación económica del país, la cual en gran medida influye en los factores de ingreso de las familias Colombianas dado el bajo crecimiento y los elevados niveles de desempleo especialmente en los padres cabeza de hogar.

Lo anterior nos lleva a que es de vital importancia identificar los niveles de deserción por género o sexo, con el fin de disponer de datos que nos permitan analizar esta importante variable tal y como se detalla a continuación:

Gráfico 6.4. Deserción por Cohorte Según Género

Fuente: SNIES - SPADIES

Con base en la gráfica que nos muestra la caracterización de estudiante matriculados por genero, pese a que se evidencio que el numero de Mujeres matriculadas es mayor, podemos observar como el numero de mujeres que desertan de los programas academicos de acuerdo a los semestres cursados es menor, iniciando con un 16% en el primer semestre, pasando a un 38% en el quinto y llegando a un 48 % en el 10^o, contrario a lo mostrado por los hombres que llegan a niveles de un 60% en este mismo semestre.

Gráfico 6.5. Deserción según Caracter de la Institución

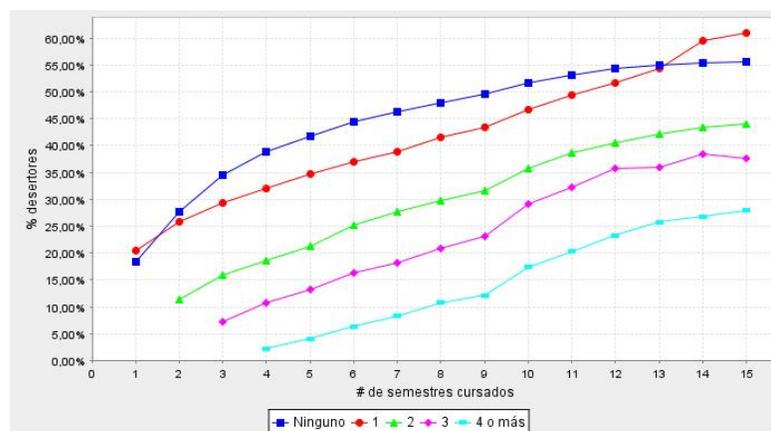
Fuente: SNIES

Como se puede observar por carácter de las tipologías de instituciones, se evidencia que la mayor deserción para el periodo específico 2006-2009, evidencia que las instituciones donde se forman técnicos profesionales, son las que registran un mayor nivel de deserción con un porcentaje para el año 2009 de un 40% de desertores de sus estudiantes matriculados, le siguen las instituciones Universitarias con niveles de deserción de 23% y por último las universidad con porcentajes que rondan niveles de 13 a 15% evidenciando esto la fortaleza que tiene las Universidades.

La realidad que se vive en el país desde los diferentes puntos de vista entre ellos el económico y social, aumentan la probabilidad de que las cifras de deserción se incrementen, como consecuencia de la recesión económica que algunas universidades están comenzando a sentir no solo por la inestabilidad de sus ingresos, sino por la falta de creatividad en el mejoramiento de sus programas y en la atención en permanencia para sus estudiantes, por lo tanto es importante que se tomen medidas necesarias para que la recesión no dispare, aún más, la tasa de deserción universitaria en Colombia.

6.1.4 Apoyo a la Permanencia en Colombia

Gráfico 6.6. Deserción de estudiantes según número de Semestres con Crédito Ictex o Acces



Fuente: SNIES - SPADIES

La gráfica evidencia, como los estudiantes que tiene este tipo de apoyos generalmente su proceso de deserción se da en los primeros semestres con índices hasta del 50%, a medida que avanzan los semestres y los estudiantes o sus familias adquieren mayor capacidad y responsabilidad, así como un compromiso decidido por salir adelante, vemos que los estudiantes con este tipo de créditos baja notablemente su tasa de deserción al 25%

6.1.5 La Deserción en América Latina y Europa. La deserción universitaria, “es el proceso de abandono voluntario o forzoso de la carrera en que se matricula un estudiante, por la influencia positiva o negativa de circunstancias internas o externas a él”.

Diversas investigaciones efectuadas en la región, revelan altas tasas de deserción en la educación superior, provocadas por una serie de factores bastante similares. Este fenómeno parece no respetar naciones, ni continentes, aunque los índices varían de un país a otro.

Puede existir deserción de carrera:

- En la que el estudiante deja la actual, para cursar una nueva.
- O bien, deserción total, en la cual el estudiante abandona por completo los estudios

De acuerdo a una investigación realizada por *Margarita Latiesa (1992)* en su libro *La Deserción Universitaria*, catedrática de sociología de la Universidad de Granada-España, la deserción universitaria también alcanza a los países europeos. En dicho estudio presenta las siguientes estadísticas:

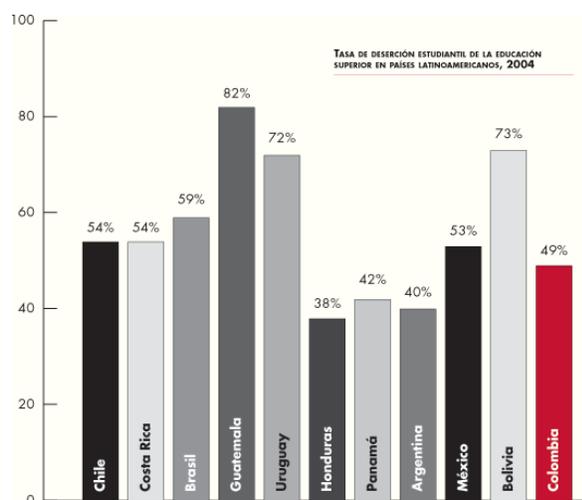
Tabla 7. Tasas de Deserción en Europa

TASAS DE DESERCIÓN EN AGUNOS PAISES DE EUROPA	
PAIS	TASA DE DESERCIÓN ENTRE %
ESPAÑA	30-50
ESTADOS UNIDOS	30-50
FRANCIA	30-50
AUSTRIA	30-50
ALEMANIA	20-25
SUIZA	7-30
FINLANDIA	10
PAISES BAJOS	20-30

FUENTE: INVESTIGADORA MARGARITA LATIESA

Según explica la investigadora *Latiesa*, no es producto de la casualidad que las tasas de deserción sean inferiores en países que tienen sistemas más selectivos para el ingreso a la educación superior, que en aquéllos que poseen sistemas más abiertos como el caso de Latinoamérica:

Grafico 6.7. Caso Latinoamerica



Fuente: Unesco - lesalc. Para Colombia, Snies.

La deserción, que por lo general ocurre durante el primer o segundo año de la carrera universitaria, se ha convertido en un tema preocupante para toda Latinoamérica, ya que tiene fuertes implicaciones en el ámbito personal, institucional y socio-económico.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 DEFINICIONES

7.1.1 Estrategia. Uno de los conceptos relevantes de ésta investigación es el término de estrategia, desde su etimología este proviene del griego *stratos* = ejército y *agein* = conductor, guía; debido a que ésta tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor forma de vencer al enemigo; esto es, se utilizó por mucho tiempo para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria (*Deleuze, Guilles, 1987*).

De otro lado, el diccionario *Larouse* define estrategia como “el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir”; o sea la habilidad del general para dirigir las estrategias de los guerreros durante la batalla para derrotar al enemigo. En un contexto general, también podríamos entender por estrategia como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, bajo ésta concepción se deben destacar los medios utilizados para la obtención de cierto resultado; en nuestra investigación, el fin de las Instituciones de Educación Superior sería la de aplicar estrategias orientadas a la consecución de un objetivo.

Chandler, considera la estrategia como: “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (*Chandler, 1962*). Para este autor, la estructura sigue a la estrategia y su interés está puesto en el estudio de la relación entre la forma en que las empresas se guían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Así mismo, *Henry Mintzberg* (1988), es quien aborda de manera más completa el término estrategia, ya que identifica al menos cinco definiciones relacionadas con ella. La primera de éstas es la estrategia como plan, en este caso la acción funciona como guía para el abordaje de situaciones; es decir, el plan debe anteceder a la acción y se desarrolla de manera consciente y con la intención de alcanzar unas metas. La segunda, es la estrategia como pauta, es simplemente una maniobra para ganarle a un oponente o competidor. La tercera, es la estrategia como patrón, en esta situación la estrategia es un modelo a seguir de un comportamiento ideal o deseado; por lo que la estrategia y las acciones que se lleven a cabo deben ser consistentes y coherentes con dicho comportamiento. La cuarta, es la estrategia como posición, para éste caso la estrategia es lo que media entre la organización y su medio ambiente. La quinta y última, es la estrategia como perspectiva, la cual corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. En general, la estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores; donde lo más importante es que la perspectiva sea compartida por todos los miembros de la organización a través de sus intenciones y acciones.

La Gerencia estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza es sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la

dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los ochenta y noventa. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Etapas para el desarrollo de un modelo de Gerencia estratégica. El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. La formulación & la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Comparación de la estrategia en los Negocios con la Estrategia Militar. Una herencia militar sólida fundamenta el estudio de la dirección estratégica. Los

términos como objetivos, misión, fortalezas y debilidades se formularon por primera vez para abordar problemas en el campo de batalla. Según el New World Dictionary, de Webster la estrategia es “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”. La palabra estrategia procede del griego *estrategos*, que se refiere a un general militar y combina las palabras *stratos* (“el ejército”) y *ago* (“dirigir”). La historia de la planeación estratégica comienza en la milicia. Un objetivo clave de la estrategia tanto de negocios como militar es “obtener una ventaja competitiva”. En muchos aspectos, la estrategia en los negocios es como la estrategia militar y los estrategas militares han aprendido muchas cosas a través de los siglos que pueden beneficiar a los estrategas de negocios de hoy día. Las empresas de negocios y las organizaciones militares tratan de utilizar sus propias fortalezas para aprovechar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una empresa es incorrecta (ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo será insuficiente para lograr el éxito. El éxito militar o de negocios no es por lo general el resultado feliz de estrategias accidentales; más bien, el éxito es el producto de la atención continua a las condiciones externas e internas cambiantes y a la formulación e implantación de rápidas adaptaciones bajo dichas condiciones. El elemento de sorpresa proporciona grandes ventajas competitivas en la estrategia tanto militar como de negocios; los sistemas de información que ofrecen información sobre las estrategias y los recursos de los oponentes o los competidores son también de importancia vital.

Por supuesto, una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implanta y evalúa con una idea de competencia, mientras que la primera se basa en una noción de conflicto. No obstante, el conflicto militar y la competencia de negocios son tan similares que muchas técnicas de dirección estratégica se aplican en ambos por igual. Los estrategas de negocios tienen acceso a información valiosa que los ideólogos

militares han refinado con el paso del tiempo. La formulación e implantación de una estrategia superior puede vencer la superioridad de un oponente en cuanto a números y recursos.

Tanto las empresas de negocios como las organizaciones militares deben adaptarse al cambio y mejorar en forma constante para ser exitosas. Con mucha frecuencia, las empresas no cambian sus estrategias cuando sus condiciones ambientales y competitivas indican la necesidad de un cambio.

Términos clave en la Dirección Estratégica. Antes de analizar con mayor profundidad la Gerencia estratégica, debemos definir ocho términos clave: estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

Estrategas. Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta: “Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante. Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este periodo, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección

y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección.

Estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Ventajas de Gerencia Estratégica

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica. La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes.

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder

a los individuos. El otorgamiento de poder es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no simplemente una actividad de reestructuración en el papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado. Lo peor que los estrategas pueden hacer es elaborar planes estratégicos por sí mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que los ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en “propietarios” de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es la responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y los empleados deben participar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque ésta no es una garantía para el éxito, ya que puede ser perjudicial si se conduce en forma caprichosa.

Beneficios financieros. Es claro que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan.’ Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran

una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Las empresas con sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos. Por otro lado, las empresas con rendimiento pobre participan con frecuencia en actividades que tienen una visión limitada y que no proporcionan un pronóstico adecuado de las condiciones futuras. Los estrategas de empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo. Estos estrategas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera.

Beneficios no financieros. Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Las empresas que han desarrollado a sus gerentes y empleados, que han compartido

sus objetivos con ellos, que les han otorgado autoridad para ayudar a mejorar el producto o servicio y reconocido sus contribuciones pueden recurrir a ellos debido a esta interacción.

Además de conferir poder a los gerentes y empleados, la dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz. La dirección estratégica renueva la confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas. El proceso de dirección estratégica proporciona a todos los gerentes y empleados de una empresa las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

La dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.

- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- Estimula el pensamiento previsor.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

Motivos por los que algunas Empresas no llevan a cabo la Planeación Estratégica

Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

- Estructuras de recompensa inadecuadas. Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- Manejo de crisis. Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que con no tiene tiempo para planear.
- Pérdida de tiempo. Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.

- Demasiado costosa. Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- Pereza. Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- Conformes con el éxito. En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- Temor al fracaso. Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- Confianza excesiva. Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- Experiencia previa desagradable. Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
- Interés en sí mismo. Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.

- Temor a lo desconocido. Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- Diferencias honestas de opinión. Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- Sospecha. Los empleados no deben confiar en la gerencia.

Errores en la Planeación Estratégica. La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.

- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.

Otro estudioso actual de la administración tradicional, es Omar *Aktouf* (1998), define la palabra estrategia como: “la que designa un conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminadas a decidir las grandes orientaciones periódicas de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y de medios”. “Es el mantenimiento, en cierta forma permanente”, de una visión de futuro continuamente realimentada por las informaciones del entorno, tanto interno como externo”.

Es importante resaltar que no es cualquier tipo de estrategia la que se va a tener en cuenta en la presente investigación, sino más específicamente, una estrategia gerencial que sirva de alternativa para que las Instituciones de Educación Superior lleven un exitoso proceso de viabilidad financiera, ya que se parte de la creencia de que la deserción académica es uno de los limitantes al momento de gerenciar un estamento universitario y más difícil todavía si la mayoría de los estamentos educativos no tienen un plan de permanencia en sus clientes que actualmente son sus estudiantes y que figure dentro de su misión y visión.

7.1.2 Desertar. El de desertar, que desde su etimología según el diccionario de Construcción y Régimen de la Lengua Castellana: Port. Desertar; cat., prov. Desertar, dejar desierto, despoblar; fr. Deserter; it. Desertare, disertare: lat. Bajo desertare, derivado de desertus, deserere, abandonar. El verbo cast. Es tomado directamente del fr., y el diccionario autor, advierte que es voz nuevamente introducida; así que el uso actual no tiene conexión histórica con el que atestigua este lugar: "Perdieron la fee, e luego fueron desertados de la gracia de Dios".

La conjugación de este verbo, según el uso corriente es regular; pero no faltan ejemplos de las formas diptongadas "ay de los hijos que desiertan".

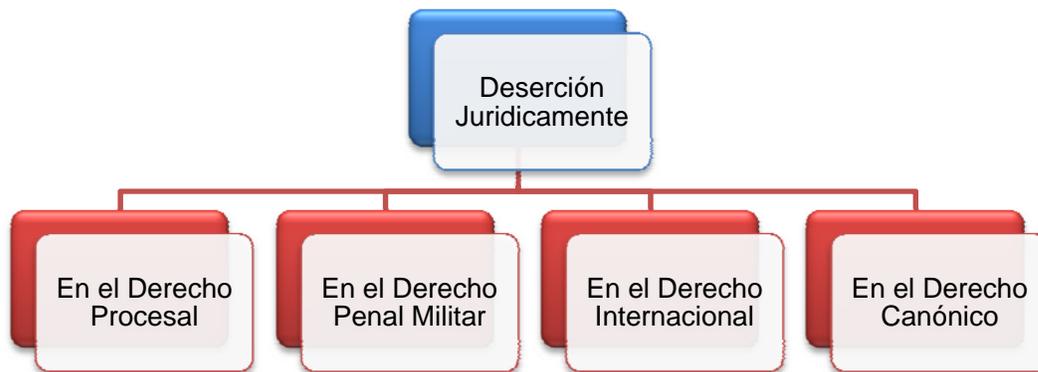
En el mismo diccionario, define desertar como la acción de desamparar, abandonar, en sentido militar, abandonar el soldado sus banderas. También se usa como un verbo reflexivo por influencia de otros verbos como pasarse, escaparse, fugarse. "Al empezar el combate se le desertaron a Apolo unos cuantos poetas". Así mismo metafóricamente se puede entender el desertar como separarse de la causa o apelación, abandonarlas. Abandonar la concurrencia con la que salía frecuentar.

Ahora es oportuno tener que hacer uso de otro concepto clave en esta investigación, que tanto se usa en el sector de la educación y que se deriva de la palabra desertar; y ella es la deserción.

Entiéndase por deserción (Enciclopedia Ilustrada Cumbre), como el abandono de una secta, partido, escuela, etc., y delito específico que comete todo aquel que, obligado a desempeñar una misión, ocupar un puesto o realizar un servicio por imperio de la ley, deja de hacerlo, ya sea por abandono, ya por no haberse presentado en el lugar o en el momento oportuno, sin que pueda excusar tal actitud con circunstancias que exoneren su responsabilidad.

En cambio, la Enciclopedia Jurídica Omeba, tiene varias clasificaciones de la deserción desde el punto de vista jurídico, legal, que las analizaremos cada una para una mejor comprensión, gráficamente lo podemos entender así:

Gráfico 7.1. Tipos de deserción no académicos



La deserción según la Enciclopedia Jurídica Omeba, es la acción de abandonar que intencionalmente realiza un sujeto respecto a derechos o acciones, a un servicio o a un estado, ha dado origen en ciertas ramas del Derecho a figuras que incluyen la deserción.

Entiéndase por deserción, en el Derecho Procesal, como la institución del recurso de apelación cuando la parte vencida, después de haberlo interpuesto contra la sentencia del tribunal inferior, deja transcurrir voluntariamente el término sin expresar agravios, si se trata de un recurso concedido libremente; o sin presentar el escrito o memorial correspondiente, en el caso del recurso en relación. Se considera que el apelante es libre de abandonar sus derechos o acciones pero, al mismo tiempo, debe hacerse cargo de los perjuicios causados y por lo tanto se hace pasible en la condena en costas. La deserción del recurso de apelación

determina la irrevocabilidad de la sentencia dictada en primera instancia, que pase en autoridad de cosa juzgada.

La deserción en el Derecho penal Militar, es un delito que comete todo individuo que presta servicio en el ejército, la marina o la aeronáutica, al abandonar de un modo ilegal y sin ánimo de retorno, la unidad de fuerzas armadas donde se encontraba destinado.

Mientras que, la deserción en el Derecho Internacional, entiende a esta, como la costumbre internacional al abandono del buque por parte del marinero sin ánimo de volver a él, y aun cuando el retorno se produjera, autoriza a el capitán par despedirlo sin trámite. La deserción en aguas territoriales de un Estado extranjero, obligaba a éste a la entrega del desertor al lugar de origen, si así lo solicitaba el agente consular del país a que pertenecía el buque.

Ahora bien, en el Derecho Canónico existe la deserción para calificar el abandono permanente del estado religioso del monje profeso de cualquiera de las ordenes regulares, que deja la residencia religiosa sin ánimo de retornar, o del ordenado in sacris que abandona el habito y la tonsura clerical para hacer en todo o igual vida que un lego.

Hemos dejado para el final de este análisis la deserción desde el punto de vista de la educación en las Instituciones de Educación Superior, que a su vez son clasificadas en varias categorías. Veamos analítica y gráficamente. El detalle es el siguiente:

Grafico 7.2. La deserción Universitaria



En el contexto de la investigación, la Deserción es una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo. Considerándose como desertor a aquel individuo que siendo estudiante de una institución de educación superior no presenta actividad académica durante tres semestres académicos consecutivos (Giovagnoli, 2002). Para el caso de nuestro estudio deserción en tiempo será de más de un semestre o la no renovación de matrícula.

- **DESERCIÓN ABSOLUTA:** es el tipo de estudiante que por razones académicas o alguna otra razón se retira de la institución y no piensa volver a matricularse.
- **DESERCIÓN PARCIAL:** es el tipo de estudiante que por razones académicas o alguna otra razón se retira de la institución y piensa volver dentro de los próximos 2 semestres académicos siguientes.
- **DESERCIÓN SOCIOECONÓMICA:** es el tipo de estudiante que por razones económicas, respaldo económico, pérdida del empleo del estudiante, altas cargas laborales o personas a cargo se retira de la institución.

- **DESERCIÓN INTERMEDIA:** es el individuo que abandona sus estudios dentro los primeros cuatro semestres de la carrera, sin tener en cuenta las variables que lo afectaron para desertar.
- **DESERCIÓN AVANZADA:** es el individuo que abandona sus estudios a partir del quinto semestre de la carrera, sin tener en cuenta las variables que lo afectaron para desertar.
- **DESERCIÓN VOLUNTARIA:** es aquella que puede adoptar la forma de renunciar a la carrera por parte del estudiante o del abandono no informado a la institución de educación superior. (González & Uribe, 2002)
- **DESERCIÓN INVOLUNTARIA:** se produce como consecuencia de una decisión institucional, fundada en sus reglamentos vigentes, que obliga al estudiante a retirarse de los estudios. En este caso, la deserción puede estar fundamentada en un desempeño académico insuficiente o responder a razones disciplinarias de diversa índole.

7.1.3 Gestión Financiera. Para entender la gestión Financiera es necesario analizar la primera palabra, gestión. Proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias que conduzcan al logro de un objetivo o un deseo cualquiera, Mientras que, administrar se puede sintetizar en gobernar, dirigir, disponer u organizar. Existen varios tipos de gestión, la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, la gestión de tesorería, gestión de patrimonios, la gestión ambiental, la gestión del conocimiento, pero nuestra gestión de estudio es la *gestión financiera*.

- **La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la Segunda Guerra Mundial.** (www.gacetafinanciera.com).

Durante este tiempo no es mucha la investigación que se lleva a cabo en el campo de las finanzas, incluso podemos decir que es prácticamente inexistente hasta el siglo XIX. Sin embargo, es en este tiempo cuando avanza considerablemente la Teoría Económica. Es entonces cuando surge el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones", a partir de ahí le siguen otros economistas ingleses como Malthus, Mill o David Ricardo, de la Escuela de Viena cuyos representantes más notables son Menger, Böhm-Bawerk y Von Wieser, de la Escuela de Lausana a la cual pertenecen Walras y Pareto y finalmente a la escuela de Cambridge con economistas como Wicksell y Marshall. Es precisamente con este último con el que damos por terminada la era de la economía clásica con su libro "Principios de Economía".

Mientras tanto en el ámbito de las finanzas hasta principios del siglo XIX los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de Contabilidad o a controlar la Teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario. Surge en Inglaterra la revolución industrial debido a una serie de cambios como un crecimiento en su economía, este fenómeno comienza a difundirse rápidamente por Europa y América dando lugar a innovaciones tan importantes como la máquina de vapor de Watt(1779), la pila eléctrica de Volta(1800), la locomotora o la primera línea de ferrocarril en 1825. En esta época el sector textil es el más importante y es la época que podríamos denominar como "capitalismo salvaje", surge el asociacionismo obrero y se da un auge del liberalismo. Por todo ello la empresa se expande, ocurren fusiones para lo cual son necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, y se presta una especial atención a los mercados financieros y a la emisión de empréstitos, en la que se observa un espectacular auge.

En 1929 la economía se encuentra inmersa en una crisis internacional. La situación de la bolsa de Nueva York era caótica y la Política Económica llevada a cabo contribuyó a agravar la crisis, los grupos financieros norteamericanos y británicos se encontraban enfrentados ya que al conceder préstamos sin prudencia crearon un ambiente de solidez e inestabilidad inexistente, además se produjo una subida de los tipos de interés estadounidenses que llevó a la paralización de los préstamos al exterior, lo que produjo una agravación económica en los países que habían recibido estos préstamos. Es fácil suponer que en un escenario como este las empresas tuviesen problemas de financiación, quiebras y liquidaciones. El objetivo dominante para ellas era la solvencia y reducir el endeudamiento. Es decir, se busca que exista la máxima similitud en la cantidad de capitales propios y fondos ajenos. Por primera vez, se preocupan por la estructura financiera de la empresa.

Durante la crisis, dos de los objetivos son la supervivencia de la empresa y la liquidez.

Se produjeron estudios desde el punto de vista legal con la intención de que el accionista y el inversor tuviesen más información sobre la situación económica de la empresa: financiación, liquidez, solvencia, rentabilidad... Podemos decir que aparece el intervencionismo estatal.

Arthur Stone Dewing refleja esta visión tradicional de las Finanzas basada en una metodología positiva, que describe la realidad, con excesivo énfasis en aspectos externos, legales e institucionales, así como en procesos excepcionales para las empresas como quiebras, fusiones, absorciones y consolidaciones. Aunque este autor mostrase cierta inquietud a cerca de la estructura financiera y la política de reparto de dividendos, vemos que es una visión poco preocupada por las decisiones financieras. La época de los años cuarenta estuvo empañada por la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. No se da ningún cambio considerable en la concepción de las Finanzas y la Empresa. El

gerente continúa con su labor, predomina una política poco arriesgada, lo que supone un endeudamiento, y se prima la liquidez y la solvencia. Sin embargo, en este período comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa.

- **Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la crisis de la energía: la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.** (www.gacetafinanciera.com).

Después de la guerra comienza a estudiarse los desarrollos de la Investigación Operativa y la Informática aplicados a la empresa. Comienza a despertar importancia la planificación y control, y con ellos la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería.

De esta época es la obra del profesor Erich Schneider *Inversión e Interés* (1944), en la que se elabora la metodología para el Análisis de las Inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que den lugar a la maximización del valor de la empresa. En su trabajo el profesor pone de manifiesto una idea en la actualidad vigente: una inversión viene definida por su corriente de cobros y pagos.

Entre los años cincuenta y la crisis energética de 1973 se vive un ciclo alcista en la economía, en el que la empresa tiene una gran expansión y se asientan las bases de las finanzas actuales. En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior. También se extenderán las técnicas de Investigación Operativa e Informatización, no sólo para grandes empresas.

Se va cimentando la moderna Teoría Financiera, los estudios son dados a conocer en publicaciones especializadas a las que ni siquiera los propios investigadores confieren su total confianza. Tomamos como ejemplo el caso de Markowitz (1952, 1959), tuvieron que transcurrir siete años para que se le reconociese el valor que su trabajo aportó a la Teoría de Selección de Carteras, punto de partida del Modelo de Equilibrio de Activos Financieros, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas. En 1955 James H. Lorie y Leonard Savage resolvieron en Programación Lineal el problema de selección de inversiones sujeto a una restricción presupuestaria, estableciéndose una ordenación de proyectos. Así mismo estos autores cuestionan la validez del criterio del TIR frente al VAN.

Otro destacado trabajo, es el de Franco Modigliani y Merton Miller (1958). Ambos defienden que el endeudamiento de la empresa en relación con sus fondos propios no influye en el valor de las acciones. No obstante en 1963 rectifican su modelo, dando entrada al impuesto de sociedades. Y así concluyen que el endeudamiento no es neutral respecto al coste de capital medio ponderado y al valor de la empresa. En los sesenta se empieza a ver el efecto de los estudios realizados en la década anterior, estudios en ambiente de certeza que en la década servirán de base a los realizados en ambiente de riesgo e incertidumbre.

En las facultades americanas los estudios específicos sobre Finanzas se introducen en los cincuenta, en España hasta los setenta no se desdoblaron suficientemente, si bien no se puede hablar de homogeneidad generalizada en este sentido. Asimismo podemos decir que actualmente no están desarrolladas suficientemente en los planes de estudios. Esta década supone una profundización y crecimiento de los estudios de la década de los cincuenta, produciéndose definitivamente un desarrollo científico de la Administración Financiera de Empresas, con múltiples investigaciones, resultados y valoraciones empíricas, imponiéndose la Técnica Matemática como el instrumento adecuado para el estudio de la Economía Financiera Empresarial.

En 1963, H. M. Wingartner, generaliza el planteamiento de Lorie y Savage introduciendo la interdependencia entre proyectos, utilizando Programación Lineal y Dinámica. Se aborda el estudio de decisiones de inversión en ambiente de riesgo mediante herramientas como la desviación típica del VAN, técnicas de simulación o árboles de decisión, realizados por Hillier (1963), Hertz (1964) y Maage (1964) respectivamente. En 1965 Teichroew, Robichek y Montalbano demuestran que en algunos casos de inversiones no simples, éstas podrían ser consideradas como una mezcla de inversión y financiación. Sharpe (1964,1967), Linttner (1965), Mossin (1966) o Fama (1968) son autores que continuaron la investigación sobre formación óptica de carteras de activos financieros (CAPM) iniciada por Markowitz en la década de los cincuenta. **El** CAPM nos dice que en un mercado tenemos dos tipos de riesgo: el diversificable, que podemos controlar y el sistemático, que no podemos cubrir aunque nuestra cartera esté compuesta por muchos títulos diferentes y con muy poca correlación entre ellos.

Por otra parte, nos dice que el rendimiento esperado de un activo sin riesgo es igual al de un activo libre de riesgo más una prima por unidad de riesgo sistemático. Este riesgo lo medimos por el coeficiente beta que nos indica el comportamiento de la rentabilidad del título en relación con la del mercado.

El modelo de Sharpe constituye un punto de partida al CAPM, si bien cabe distinguir que el primero de ellos es un modelo empírico en el que utiliza datos retrospectivos a los que aplica una regresión y el CAPM es un modelo de equilibrio prospectivo con una teoría y unos supuestos que se elaboran deductivamente.

- **Expansión y profundización de las finanzas desde la crisis de la energía hasta nuestros días.**

Desde el primer shock del petróleo en 1973 hasta nuestros días los estudios sobre la Ciencia de la Gestión Financiera de la Empresa se han expandido y profundizado notablemente. Surgen nuevas líneas de investigación como la Teoría de Valoración de Opciones, la Teoría de Valoración por Arbitraje y la Teoría de Agencia.

La Teoría de Valoración de Opciones tuvo su origen con las investigaciones de Black y Scholes en 1973, a los que siguieron numerosas aportaciones. Una opción es un contrato por el cual una persona adquiere el derecho de comprar o vender un bien determinado a precio prefijado y en un período especificado en valores mobiliarios estos autores demuestran que los factores que determinan el valor de una opción son el precio actual del título, el precio prefijado, el tipo de interés libre de riesgo, la volatilidad del título y el período de ejecución.

Comenzó a cuestionarse la validez del CAPM por diversos motivos y como modelo alternativo Ross en 1976 publicó el APT. A diferencia del CAPM este modelo no se basa en la hipótesis de eficiencia de la cartera de mercado, y los rendimientos de los títulos vienen representados por un modelo general de factores. Durante la década de los setenta Jensen y Meckling (1976) comienzan a dibujar la Teoría de Agencia. La relación de agencia es aquella en la que se ven envueltos los propietarios del capital (principal) y los directivos (agentes). El problema en esta situación es el conflicto de intereses entre los participantes, el principal delega responsabilidades en el agente, y tiene que establecer un contrato con el agente de modo que éste último lleve a cabo su labor con el fin último de llegar al objetivo del principal. Pero de todo ello se derivan unos costes debido al contexto de información asimétrica, unos costes de supervisión por parte del principal al agente, unos costes de influencia y unos costes de pérdida de eficiencia. Estos

costes se derivan de que el trabajo realizado por el agente no siempre es observable por el principal, y si lo es puede llegar a ser muy costoso, de las relaciones entre los distintos colectivos dentro de la empresa y de las desviaciones de las actuaciones de los agentes en relación con el esfuerzo óptimo. Todo ello ha generado una amplia literatura con diversidad de opiniones.

En este paseo por la historia de las decisiones financieras asumiremos que el objetivo de la Gestión Financiera es maximizar el valor de mercado de la empresa. Este es un objetivo señalado por gran cantidad de estudios e investigadores como Bierman y Smidt, Robichek, Mao, Beranek, Weston y Brigham, Pike y Dobbins, Suárez. Además consideramos que este objetivo no está en contradicción frontal con las propuestas de la Teoría de Agencia sobre compensaciones económicas al agente, por lo que podría afirmarse que su realización va a lograr que también se cumplan estos otros, en líneas generales. Así lo afirma también Cuervo (1979) cuando señala que "la compensación de la dirección es acorde con la maximización de la riqueza de los accionistas de la empresa."

En consecuencia, podemos decir que de acuerdo con la normativa americana sobre la Teoría de las Finanzas Empresariales el objetivo global de la empresa es la maximización del valor de mercado de la empresa, aún reconociendo las matizaciones hechas por la Teoría de Agencia.

Sobre la política de dividendos, caben destacar los trabajos de Black y Scholes (1974) y Miller y Scholes (1978), quienes insisten en que la política de dividendos es irrelevante, incluso teniendo en cuenta los impuestos, siguiendo la línea de Modigliani y Miller. Por otra parte, Kim, Lewellen y McConell (1979) avalan empíricamente la existencia de segmentos diferentes de inversores en acciones en función de sus tipos impositivos marginales en el impuesto sobre la renta personal.

En relación a la estructura financiera óptima son destacables los trabajos realizados por Miller (1977), Warner (1977), y Kim (1974,1978). Miller insiste en la irrelevancia de la estructura financiera, al considerar el impuesto sobre la renta personal, aún teniendo en cuenta las consecuencias del impuesto de sociedades que conlleva la preferencia de la deuda como fuente de financiación. Asimismo, Warner sostendrá que la mayor preferencia por la deuda, al tener en cuenta los efectos fiscales del impuesto sobre la renta de sociedades, se compensa con el aumento de los costes de quiebra. Kim, en cambio, se pronuncia sobre la existencia de una estructura financiera óptima si el mercado de capitales es perfecto y se tienen en cuenta el impuesto de sociedades y los costes de insolvencia.

En la década de los ochenta y de los noventa, es brillante la investigación teórica y metodológica de los aspectos anteriores, así como la diversidad de validaciones empíricas, con sofisticados modelos de valoración y generalización de técnicas matemáticas y del uso de la Informática. Además, se profundiza en corrientes investigadoras como la Teoría de Agencia y la metodología proporcionada por la Teoría de Conjuntos Borrosos aplicada al Subsistema Financiero en ambiente de incertidumbre con importantes resultados.

Se acentúa el interés por la internacionalización de los fenómenos y decisiones financieras, dando lugar a multitud de estudios sobre aspectos como el riesgo político y el riesgo de variabilidad del tipo de cambio de las monedas en las que opera la Gestión Financiera Internacional. Asimismo, para superar algunas críticas al CAPM ha surgido el ECAPM obra inicial de Pogue en un contexto internacional referido a compañías de oleoductos, y ampliado posteriormente por Litzenberg, Ramaswamy y Sosin (1980).

En relación con la política de dividendos, es destacable el trabajo de Jalilvand y Harris (1984), éstos concluyen que las imperfecciones del mercado pueden

implicar interdependencias entre las decisiones de inversión, financiación y dividendos. Sobre las repercusiones fiscales en la política de dividendos se pronuncian Poterba y Summers (1984) concluyendo un mayor gravamen de los dividendos frente a las ganancias del capital. Por otra parte, Sarig y Scott (1985) se sitúan en una línea similar a Dim, Lewellen y McConell, reafirmando el fenómeno de los segmentos diferentes o clientelas.

Sobre el APT se siguen añadiendo nuevas investigaciones como las de Roll y Ross (1980, 1984) utilizando el análisis multifactorial, éste último sometido a críticas como las de Dhrymes, Friend y Gultekin (1984).

Con respecto a la estructura financiera, De Angelo y Masulis (1980) admiten la existencia de una estructura financiera óptima contemplando los efectos de los impuestos, las amortizaciones y las inversiones particulares de cada empresa. Ross (1985) se pronuncia en el mismo sentido en condiciones de riesgo y mercado perfecto. Titman y Wesseles (1989) verifican el APT y realizan una investigación empírica sobre la estructura del capital, en la que llegan a conclusiones como la de que los costes de transacción pueden ser un importante determinante en la elección de la estructura de capital, sobre todo en pequeñas empresas al emitir instrumentos financieros a largo plazo.

Leland (1994) en la búsqueda de la estructura financiera óptima descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento óptico están conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costes de quiebra, el tipo de interés libre de riesgo y los ratios pay-out. Cabe resaltar que durante estos años se han llevado a cabo estudios entre los partidarios del CAPM, como Tinic y West (1984,1986), y del APT, Gultekin y Gultekin (1987, 1989) sin llegar a conclusiones definitivas sobre cual de los dos modelos es mejor, tanto en la versión nacional como en la internacional.

Fama y French en 1992 señalan importantes conclusiones en este sentido ya que se concluye que para el mercado americano de empresas no financieras:

a) Desde 1941 hasta 1990 sólo se detecta una débil relación positiva entre la rentabilidad media y la beta.

b) Entre 1963 y 1990 prácticamente no se detecta relación entre la rentabilidad media y la beta.

c) El tamaño de la empresa y el ratio valor contable/valor de mercado, relativo a los capitales propios sí que, en cambio actúan como buenos indicadores en las variaciones de la rentabilidad media en el período 1963 -1990.

Estos mismos autores en 1995 tratan de detectar si el comportamiento del precio de los activos, en relación con el anterior ratio refleja el comportamiento de los beneficios. Sin embargo, no se llega a conclusiones definitivas y satisfactorias, siendo necesarias muchas más investigaciones. Daniel y Titman (1997) reexaminan el modelo de Fama y French. Ellos argumentan que son las características más que los betas los que determinan los beneficios esperados. Específicamente, encuentran que los stocks con low market-to-book ratios, pero betas altos con respecto al market-to-book factor portfolio, tienden a tener beneficios similares a otros low market-to-book stocks.

Enrique Sentana ha publicado a lo largo de estos años numerosos trabajos relacionados con modelos de factores de heteroscedasticidad condicionada aplicables al ATP y otros modelos como PRICING OPTIONS ON ASSETS WITH PREDICTABLE WHITE NOISE RETURNS) o predicciones cuadráticas y análisis media-varianza en modelos con heteroscedasticidad condicionada y modelos GARCH.

En estos últimos años han sido numerosos los artículos e investigaciones realizadas acerca de la gran existencia de PYMES y el papel que desempeñan en la sociedad actual. Ejemplo de ello es el trabajo desarrollado por López, Revuelta y Sánchez (1998) en el que pretenden mostrar, de forma sintética y globalizada, la problemática específica que padecen estas empresas de carácter familiar. Del mismo se extraen conclusiones tan interesantes como que, debido a la estructura familiar de la empresa, el criterio de maximización del valor de mercado puede no ser el más adecuado en algunas ocasiones. En otros trabajos se ha profundizado en el estudio de la gestión de recursos humanos dentro de las PYMES, su financiación, o la inversión directa en países en vías de desarrollo.

La teoría de valoración de empresas parecía estancada, al menos desde los años setenta y sólo recientemente ha cobrado un notable impulso bajo el influjo de autores como Cornell (1993), Copeland, Koller y Murrin (1995) y Damodaran (1996). O Fernández (1999) y Amat (1999) en España.

En los noventa, la teoría y práctica de la valoración de empresas seguía centrada alrededor de métodos muy clásicos y algo obsoleto, tales como los enfoques estáticos o de balances y los modelos mixtos como el alemán y el anglosajón. Dichos métodos parecen superados hoy en día, aún admitiendo su virtualidad y utilidad para la valoración en pequeños negocios.

Actualmente, la metodología basada en el descuento de los flujos de caja parece indiscutible y es la más congruente y sólida en cuanto a sus fundamentos teóricos. Por esta línea han pretendido progresar Martín Marín y Trujillo Ponce (2000) en su obra "Manual de valoración de empresas". Respecto al tema de las empresas de nueva economía o economía virtual relacionada con Internet estos autores según sus propias palabras prefieren darse un plazo de espera antes de abordar tan espinoso asunto. Estas empresas parecen escapar a la lógica de los modelos hasta ahora desarrollados de valoración. La alta volatilidad y los precios

desorbitados parecen imponerse en las acciones que cotizan en el NASDAQ norteamericano.

Relacionado con lo anterior hemos de tener en cuenta el creciente valor que adquieren las tecnologías de información y comunicación dentro de la empresa, factores que permiten a las organizaciones crear valor a través de la gestión integrada de la cadena de valor física y virtual. Así lo creen Ordiz y Pérez-Bustamante (2000) cuando afirman que "estas tecnologías pueden aportar ventajas a la empresa, tales como reducciones en costes o incrementos de valor pero, para ello, se debe asumir que la inversión en tecnologías de información y comunicación no es una decisión más en la empresa, sino que adquiere la categoría de inversión estratégica para el negocio, dada la repercusión que puede implicar para el futuro de la misma".

Una vez visto la historia del concepto, ahora veamos el manejo del concepto de la gestión financiera, que puede entenderse como las funciones de dirección global, es decir, coherente, de cuanto se refiere a la planificación, previsión, empleo, control o auditoria y rentabilidad de fondos o transacciones que generan o se absorben recurso de liquidez o capital financiero. La gestión financiera es indispensable en cualquiera de las actividades organizada o sujeta a una planificación o presupuesto, tanto si es económica como social, pública o privada. Los recursos financieros son limitados y costosos, por lo que la gestión financiera debe compatibilizar las demandas de recursos para la consecución de unos objetivos, entre los que siempre estará incluir la máxima rentabilidad, una veces en forma de crecimiento de los recursos empleados por la productividad obtenida con los mismos, otro mediante el empleo de un volumen determinado de recursos para cubrir una máxima eficiencia y si es posible ahorro, un presupuesto.

La gestión financiera siempre va estar manejando constantemente cinco parámetros relativos a los recursos financieros, veamos gráficamente:

Grafico 7.3. Ciclo de los recursos de la gestión financiera

Dentro de estos 5 parámetros, todos están a cargo de la gestión financiera en un 100%, excepto, la rentabilidad, ya que de él solo es exclusivo en lo referente al empleo de recursos financieros en tanto no estén aplicados a los objetivos para los que están previstos y en la razonabilidad y costo del volumen utilizado.

La gestión financiera se ha complicado notablemente, tanto por la volatilidad de los tipos de interés como por los riesgos inherentes a la liquidez y el crédito. En el ámbito empresarial cuenta también la disponibilidad de recursos financieros "just in time" que implica la diferenciación de dos áreas plenamente coordinadas en la gestión financiera: una es la que gestiona todos los flujos relacionados con la explotación y producción, es decir, operaciones de orden netamente económico. Y la otra es la que gestiona recursos con origen financiero, que se pueden reflejar a través de entrada y salidas de efectivo. Estos dos factores de actividad influyen en la rentabilidad de los recursos propios y en la estabilidad y solvencia de la

empresa. Son responsabilidad directa de la gestión financiera, si bien ésta en algunos aspectos deberá someterse a la estrategia y planificación global de la empresa, pero es, precisamente el gestor financiero, quien evaluará finalmente la viabilidad de los proyectos en función de los costos de financiación de los mismos y los resultados que le ofrezcan los encargados de la producción o explotación.

Cada tipo de flujos reseñados tanto de ingresos como de salidas, tiene su propia estrategia de gestión para optimizar su función en la económica financiera de la empresa, tomando en cuenta la interdependencia de esos flujos y la repercusión que los desajustes pueden provocar en la productividad de la actividad empresarial.

Los flujos no surgen espontáneamente. Hasta llegar a los flujos de caja y consiguientemente al ajuste de la posición financiera global, proceso dinámico que esta rehaciendo constantemente, habrá que haber pasado en cada operación que compone los diferentes tipos de flujos, por procesos de planificación y toma de decisiones de diferente índole, negociación de contratos o convenios, seguimiento de su cumplimiento, adopción de soluciones, alternativas por desajustes o desviaciones, etc.

Por cuanto queda dicho que la gestión financiera abarca un amplio número de funciones y tiene características esenciales en el ámbito de la gestión gerencial, como es el dinamismo y la exactitud. El deterioro financiero de una empresa es mucho más factible y de rápida evolución que el deterioro económico y los errores de cálculo de la demanda financiera de la actividad empresarial tienen un costo adicional que grava muy directamente el rendimiento final y la imagen de solvencia de la empresa.

7.1.4 Permanencia. Para tratar este concepto es necesario partir de la palabra *permanecer*. Que etimológicamente viene del latín *permanere*, perseverar,

continuar, durar y este de manere "estar, quedar, permanecer". Del Italiano *permanere* y del portugués *permanecer*. Su conjunción presenta las siguientes formas irregulares: *permanezco*; *permanezca*, *permanezcas*, *permanezca*, *permanezcamos*. El diccionario de la Real Academia Española define la palabra *permanecer* como: estar en un lugar durante un tiempo, mantenerse sin cambios en un determinado estado, condición o cualidad.

En el área de la educación superior, en países como Chile no se habla de *permanencia* sino que ellos tratan el tema desde el punto de vista de la *retención*. Se entiende por *retención* la persistencia de los estudiantes en un programa de estudios universitarios hasta lograr su grado o título. Esta categoría se puede limitar a la situación del estudiante que obtiene su título o grado en el tiempo establecido por la institución para completarlo, o bien, en forma mas general, no considerar el tiempo que demore en alcanzarlo, debido a las demoras en la *repetencia*, por suspensión de estudios durante alguno periodos académicos o porque se comprometió con una carga académica menor que la establecida.

En Colombia a través del MEN (Ministerio de Educación Nacional) y las Instituciones de Educación Superior vienen tratando la *permanencia* desde varios frentes, pero no se encontró una definición clara de *permanencia* en la educación. Son simple acercamientos, no definidas o planes que contrarrestan la *deserción*, pero que en primera instancia no definen la *permanencia*

8. METODOLOGÍA

8.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Una de las maneras de empezar la metodología es la forma como se enfocan los problemas y las respectivas respuestas. El estudio de la presente investigación va enfocado a las Instituciones de Educación Superior en el área gerencial y la metodología que utiliza este informe es una investigación cualitativa.

8.1.1 ¿Qué se proyectó hacer?. En un principio lo que se proyectó hacer fue comprender las variables de deserción y permanencia en las Instituciones de Educación Superior, para poder plantear estrategias gerenciales que ayuden a la supervivencia financiera en las IES (Instituciones de Educación Superior)

8.1.2 ¿Cómo se hizo?. Se realizó el trabajo en tres fases: en la sección uno, se aborda el problema de investigación, donde se plantea la tesis: ***"en el mundo universitario se ha tenido la creencia, que la deserción académica es una variable independiente que no influye en las estrategias desde el punto de vista gerencial"***.

Posteriormente se planteó una antítesis: ***"en el contexto de la educación, las universidades necesitan una gran dosis de permanencia en su población estudiantil, dicho escenario permitirá generar una viabilidad de las instituciones de educación superior tanto a nivel competitivo como a nivel gerencial."***

Obteniendo así la síntesis: ***"en las Instituciones de Educación Superior en Colombia, la deserción universitaria se sitúa en un 46,4% del total de la población que inicia un programa de pregrado universitaria, por tanto es"***

necesario implementar estrategias de permanencia académica que no afecten la gestión gerencial en la Educación Superior.

Enseguida, tomamos como hecho sorprendente: "la deserción académica y la ausencia de un programa de permanencia", generando un conjunto de enigmas sobre la deserción, la permanencia y la estrategia gerencial, que implicaron las siguientes preguntas:

- ¿Por qué la deserción académica universitaria?
- ¿De qué manera la gerencia se ve afectada con la deserción universitaria?
- ¿Será que la deserción académica influye en la formulación de estrategias gerenciales?
- ¿Será relevante la deserción académica en el proceso gerencial de la universidad?
- ¿Será que una política de permanencia académica mejorara los indicadores de gestión gerencial?
- ¿Qué tanto afecta la deserción académica la viabilidad financiera de las instituciones de educación superior?

Dichas preguntas se abordaron mediante los indicios, acercándonos a dar una primera respuesta de dichos interrogantes, generando así una serie de sospechas que llevaron a la inclusión de ciertas conjeturas; las que finalmente se expresan en la siguiente hipótesis abductiva: ¿Qué estrategias se deben formular desde el punto de vista gerencial que permitan minimizar los riesgos de viabilidad financiera y la supervivencia de la Institución Educativa en el futuro?

En la sección dos, se maneja lo concerniente al estado del arte; en este apartado se da detalla la información documental consultada:

- En las librerías digitales.

- Los sistemas de bibliotecas físicas.
- Los centros de documentación.
- Y por último, en las bases de datos usadas a través de la web.

Finalmente, se mostró los resultados de la búsqueda según sean libros, revistas u otro material de apoyo, la clasificación por país de origen e idioma de publicación, su tipificación según el año de circulación y la clasificación de las bases de datos usadas, resumido en un cuadro llamado la Síntesis de la Búsqueda Documental.

En la sección tres, se desplegó el marco de referencia. Recordemos que el método hermenéutico, maneja la historia de los conceptos principales empleados en la investigación como son:

- Deserción.
- Permanencia.
- Estrategia.

Con estos tres conceptos se desarrollo el recorrido histórico que permitió comprender cada uno de los conceptos, su etimología del concepto, las escuelas donde se han desenvuelto y la forma como estos conceptos cambian con cada época.

En la sección cuatro se manejaron los siguientes ítems:

- El diseño metodológico.
- El enfoque.
- El tipo de investigación.
- El objeto de estudio.
- El campo de acción.
- La hipótesis abductiva.
- La pregunta general.

- Los objetivos de la investigación.
- La guía de prejuicios.
- La vivencia de la investigación.
- La recolección y análisis de la información.

8.2 ¿POR QUÉ ESTA METODOLOGÍA Y NO OTRA?

La razón esencial de la metodología hermenéutica usada en esta investigación, fue dada por las recomendaciones, las ventajas y posibles usos del método que nos dio a conocer nuestra asesora metodológica Dra. Elvia María González Agudelo, dichas ventajas se podrían enunciar:

- Secuencia lógica y coherente con la pregunta de investigación.
- Y, el cumplimiento de los objetivos planteados en nuestro tema de investigación.

8.3 ENFOQUE

Se entiende por investigación cualitativa al conjunto de técnicas para recoger datos, sus fenómenos, que busca comprender los métodos cuantitativos a través de la observación del participante, la entrevista en profundidad y demás datos descriptivos. Caso contrario del fenómeno de las ciencias naturales, el fenómeno lucha por la comprensión y creencias que están detrás de las intenciones de la gente; gráficamente podríamos sintetizar en enfoque así:

Gráfico 8.1. Características de la Investigación Cualitativa



La investigación cualitativa en contraste con la metodología cuantitativa, no busca trascender, sino que apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico a partir de la lógica de sus protagonistas, simulando su diversidad y particularidad. En el caso del investigador, la interacción que éste establece con los actores no implica la negación del conocimiento y la negación de su identidad. Su rol es generar una nueva creación

En nuestro caso de estudio la investigación cualitativa es **iconográfica e ideográfica**, que mirado en contexto está conformado por datos textuales, descriptivos e iconos que buscan los conceptos y las ideas compartidas que dan una orientación al comportamiento social y no la búsqueda de la verdad, la moralidad o la inferencia estadística. Es decir, la comprensión de múltiples perspectivas de los actores sociales; su orientación es profundizar en la problemática y no únicamente generalizar sus resultados.

Los análisis cualitativos se centran, por tanto, en grupos pequeños, en casos o en individuos que se seleccionan, cuidando que no sean excepcionales sino representativos (no representatividad estadística); lo más importante es comprender que éste tipo de indagación pretende la generación de conocimiento mediante la experiencia y vivencias de los diferentes actores sociales que son los que finalmente marcan el rumbo de lo real y realimentan lo teórico.

8.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva. El tipo de investigación es descriptiva, porque cumple con los siguientes rasgos:

- El estudio presente se ocupa de la representación de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su respectiva interrelación.
- Por las características demográficas de las unidades estudiadas.
- Identificación de conductas de las personas que se encuentran en el universo de la investigación.

Como se trata de una investigación de tipo cualitativo no se debe hablar de una población ni de muestra, ya que éstas son propias del método cuantitativo en el que las inferencias de tipo estadístico sirven para generalizar y replicar tendencias y concluir leyes universales.

8.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo la deserción académica y la permanencia Universitaria, influyen en la formulación de estrategias gerenciales en el manejo de las Instituciones de Educación Superior?

Tal como lo hemos observado, el fenómeno de la deserción, se convierte en una variable crítica en la gestión o dirección de las diferentes IES (Instituciones de Educación Superior) puesto que los diferentes administradores deberán tener conciencia de la importancia que es tener estrategias gerenciales que ayuden al cumplimiento de sus planes educativos institucionales; de allí, que el pensamiento estratégico orientado a través de equipos de trabajo tengan la tarea diseñar, formular e implementar estrategias gerenciales que conviertan en una herramienta fundamental de permanente aplicación.

Es claro que los conocimientos adquiridos a través del desarrollo de la presente investigación, pueden beneficiar a todas las IES (Instituciones de Educación Superior) que deseen orientarse a diseñar planes de permanencia para contrarrestar el fenómeno de la deserción, puesto que disponer de estrategias bien formuladas y orientadas a minimizar el impacto de esta variable se conviertan en un elemento vital de observación y monitoreo permanente por parte de las diferentes universidades, las cuales no pueden perder su dinámica, y están en el deber de orientar sus esfuerzos a mantener unos mayores niveles de permanencia de sus estudiante, y así garantizar el cumplimiento de sus planes con criterios de adecuada gestión

En el turbulento mundo gerencial que hoy vivimos, y especialmente como MBA, la formulación e implantación de estrategias es una labor permanente que todo administrador o ejecutivo desde su formación debe estar en la capacidad de cumplir con el fin de orientar el cumplimiento de los objetivos de las universidades desde las diferentes perspectivas y ni que decir del sector educativo, en el cual las estrategias juegan un papel vital día a día, dada la tarea que tienen las universidades de repensarse continuamente y generar verdaderos espacios para que los estudiantes continúen sus estudios y permanezcan vigentes en los diferentes programas. Es por ello que el diseño de estrategias y políticas orientadas a la permanencia es una tarea continua en la cual no se puede

desfallecer y en el cual la participación activa tanto del cuerpo docente como docente se convierte en una labor fundamental que permitirá la supervivencia de las Universidades en el mundo educativo.

8.6 HIPÓTESIS ABDUCTIVA

¿Qué estrategias se deben formular desde el punto de vista gerencial que permitan minimizar los riesgos de viabilidad financiera y la supervivencia de la Institución Educativa en el futuro?.

8.7 OBJETO DE ESTUDIO

El logro de este estudio de investigación radica en estudiar dos fenómenos en el mundo de las Instituciones de Educación Superior:

- La deserción académica, y
- La permanencia.

Dichas variables son de gran trascendencia a nivel nacional e internacional, de ahí la importancia del contexto de análisis.

Es de interés adicional, porque uno de los fundamentos del Ministerio de Educación Nacional (MEN), es aumentar la cobertura en la educación superior en los diferentes estratos socioeconómicos del país, que sin lugar a dudas va a afectar estos dos fenómenos de deserción y permanencia sino se ataca adecuadamente para la supervivencia de las IES (Institutos de Educación Superior). Este hecho lleva entonces a cuestionar la forma como los entes educativos deberán enfrentar estos conceptos para que financiera y gerencialmente sean viables.

Una vez hecha esta precisión, podemos afirmar entonces que la idea de la presente investigación es, precisamente, plantear una estrategia de gestión gerencial encaminada al mejoramiento de las variables de deserción académica y la permanencia, que no vayan a afectar notablemente los inductores de valor.

8.8 CAMPO DE ACCIÓN

El campo de acción está vinculado directamente para que los estamentos universitarios de la ciudad de Medellín, involucren en sus planes institucionales la formulación de estrategias gerenciales que integren los conceptos de permanencia y deserción. Es de reconocer que instituciones como la Universidad de Medellín y la Universidad de EAFIT, tienen en su PEI (Proyecto Educativo Institucional) los estudios y las estrategias de generar permanencia entre los estudiantes de sus diferentes programas. En su mayoría todas han estudiado la deserción, pero no han involucrado la permanencia ni tampoco sus variables gerenciales de inductores de valor.

8.9 OBJETIVOS

8.9.1 Objetivo General. Identificar los principales tipos de deserción académica que permitan establecer estrategias gerenciales para la reducción de la deserción en la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas.

8.9.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales tipos de deserción que existen en las Instituciones de Educación Superior en Colombia.
- Identificar los principales tipos de deserción que existen en las Instituciones de Educación Superior en algunos países de Latinoamérica y Europa.

- Interpretar gráficamente las estadísticas de deserción en las Instituciones de Educación Superior.
- Diseñar estrategias que aporten al mejoramiento de la gestión administrativa la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas.

8.10 GUÍA DE PREJUICIOS

8.10.1 Descripción de la Comunidad

Tabla 8. Detalle de la Comunidad

Comunidad conformada por: Ente Universitario	
Universidad de Medellín	Sector Privado
Universidad EAFIT	Sector Privado
Universidad Antioquia	Sector Publico
Universidad Nacional	Sector Publico
Universidad Pontificia Bolivariana	Sector Privado
Universidad CES	Sector Privado
Universidad Cooperativa de Colombia	Sector Cooperativo
Universidad San Buenaventura	Sector Privado
Universidad Remington	Sector Privado
Universidad Autónoma de las Américas	Sector Privado
Universidad Autónoma Latinoamericana	Sector Privado
Politécnico Jaime Isaza Cadavid	Sector Publico
ITM	Sector Publico
Esumer	Sector Privado

En la selección de la comunidad a entrevistar, se eligió básicamente dos criterios:

- Debido a que los integrantes de la investigación somos actores del sector de educación como docentes de cátedra.
- Por ser integrante de la planta de nomina de la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas.

8.9.3 Entrevista

Tabla 9. Entrevista

PREGUNTA DE PREJUICIOS	CONCEPTOS	PROYECCIÓN DE SENTIDO
¿Cuál es su opinión sobre la deserción académica a nivel de las IES?	La deserción académica	Para percibir la cantidad de deserción de la universidad, para saber si conoce la deserción
¿Para que utiliza usted los datos estadísticos de deserción dentro de la organización?	Estadística de la deserción	Para ver que tan útiles son los datos de la deserción
¿Cuál es la estrategia que utiliza usted para contrarrestar deserción dentro de la universidad?	Estrategias de deserción	Para obtener información como lo hace el, para ver como lo proyecto hacer.
¿Cree usted que un programa de permanencia reduciría notablemente la deserción?	Estrategia de Permanencia	Establecer un diagnostico de estrategias de permanencia educativa.
¿Cómo hacer para que la permanencia tome un rol tan importante y minimice los riesgos de deserción?	Deserción y Permanencia	Conocimientos más detallados de permanencia y deserción.
¿De qué forma las IES deben involucrar las variables de inductores de valor con la deserción y la permanencia?	Gestión financiera	Estrategias de información financiera.
¿Cómo pueden los semilleros de investigación ayudar a aumentar la calidad académica para evitar la deserción? (Conceptualización)	La deserción académica	Percibir el concepto de los semilleros de investigación
¿Cuáles son las variables estadísticas que más afectan la deserción académica? (opinión)	Estadística de la deserción	Conocer las incidencias estadística de la deserción en la las IES
¿Considera usted que la deserción académica se puede convertir en una barrera para la adecuada gestión universitaria?	Estrategias de deserción	Conocer los fundamentos de gestión financieras en las IES

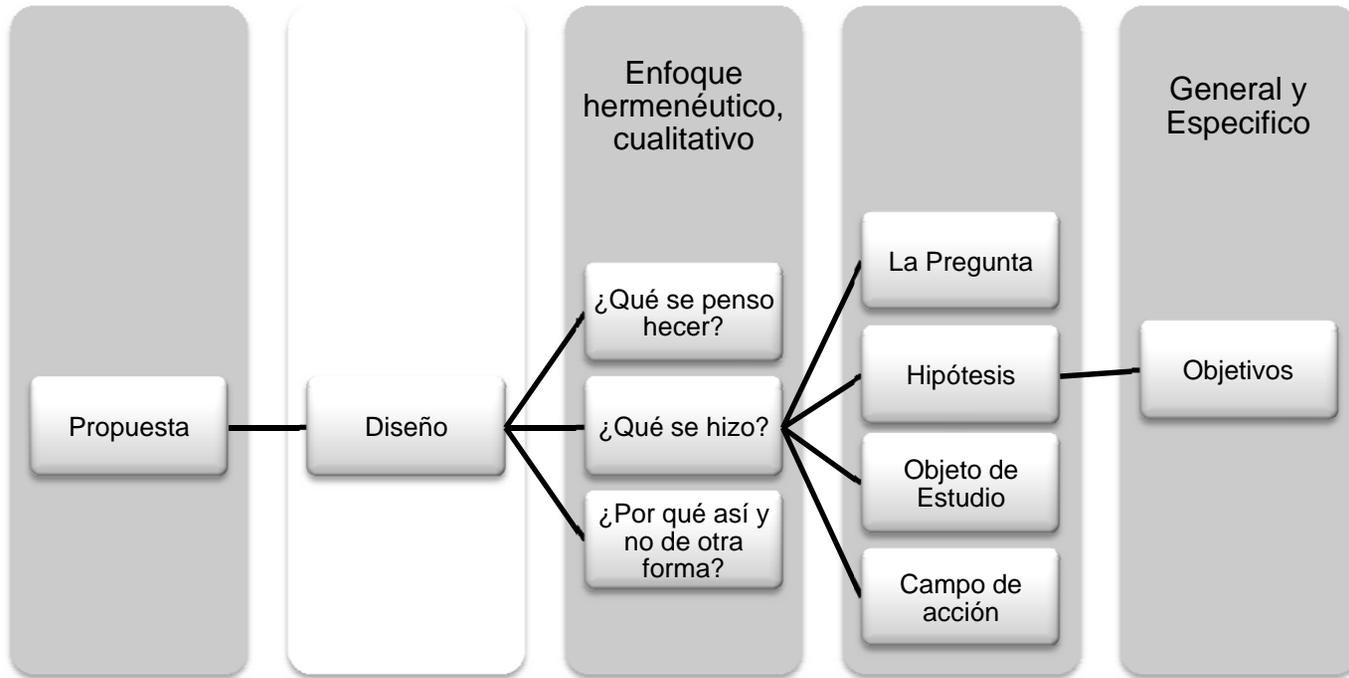
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Mapa estratégico – propuesta de investigación

MAPA ESTRATÉGICO – PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN				
CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
VISIÓN	Formar líderes que promuevan soluciones reales y creativas para el progreso de la sociedad			
MISIÓN	Para el año 2015 la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas será una Institución de Educación Superior posicionada por la calidad de los procesos y el impacto de sus egresados tanto en la sede de Medellín como la de Pereira.			
ESTRATEGIAS	OBJETIVO CORPORATIVO	ESTRATEGIA GERENCIAL	PROYECTO	META
PLAN DE PERMANENCIA	Hacer de la Fundación universitaria Autónoma de las Américas una institución con bajos niveles de deserción académica.	Reducir los niveles de deserción académica que permitan mejorar los indicadores de viabilidad financiera de la Universidad	Diseñar e implementar una política institucional de permanencia académica integral en el cual estén involucrados los diferentes estamentos de la universidad	Aumentar en 20 puntos porcentuales la permanencia académica de la FUAM
PPE. PLAN PADRINO EMPRESARIAL	Orientar a la institución a integrar sus servicios educativos en la relación U-E-E Universidad-Empresa-Estado	Vincular a las empresas del sector privado y a las entidades públicas para que financien y apoyen con recursos económicos la formación profesional de estudiantes de pregrado	Estructurar un fondo empresarial con recursos públicos y/o privados	Incorporar 100 entidades que respalden el PPE, en los próximos 5 años.
PROGRAMA DE NIVELACIÓN Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL	Ser la Universidad pionera y líder en la orientación y nivelación de sus profesionales como factor clave de éxito para los mismos	Flexibilizar los currículos de los programas incluyendo las cátedras de nivelación y orientación profesional.	Implementar cursos de nivelación en los programas de pregrado, que garanticen al estudiante estabilidad académica durante sus	Para el año 2015 de los currículos de los programas tengan implementando,

ESTRATEGIAS	OBJETIVO CORPORATIVO	ESTRATEGIA GERENCIAL	PROYECTO	META
			estudios. Los cursos se harán a través de semilleros, orientaciones profesionales	dicha flexibilización curricular.
ESTUDIANDO SIN BARRERAS	Ser una institución educativa que dispone de fondos propios y de terceros para estudiantes que deseen realizar sus estudios profesionales.	Identificar aquellos estudiantes que tienen recursos financieros limitados para la culminación de sus estudios profesionales, que pueden ser sensibles a la deserción.	Efectuando un estudio socioeconómico con estudiantes de alto rendimiento académico sensibles a la deserción.	Incorporar 100 estudiantes que respalden el programa de estudio sin barreras.
DIPLOMADOS CON ESPECIALIZACIÓN	Institución líder en propiciar espacios para el encadenamiento de estudios de alta proyección	Enlazar estudiantes con formación de diplomados para que en	Fortaleciendo la educación continua de la Institución	Involucrar el 70% de los estudiantes que hicieron diplomados para la terminación de sus estudios con especialización

Gráfica 8.2. Representación Gráfica de la Investigación



9. CONCLUSIONES

9.1 CONCLUSIONES GENERALES

- Según lo leído, el hecho que la población académica no culmine satisfactoriamente el proyecto académico tiene connotaciones económicas al interior de IES (Instituciones de Educación Superior); ya que una ausencia de estrategias adecuadas para contrarrestar este fenómeno, deserción y permanencia, puede vulnerar y desestabilizar financieramente y administrativamente las instituciones universitarias.
- Se percibe que la gran mayoría de los entes universitarios en la ciudad de Medellín, no tienen estrategias orientadas a fomentar la permanencia educativa, pero si tienen grandes estudios de deserción. Se deben articular estos dos conceptos con el fin de que gerencialmente se armonicen con los PEI (Proyecto de Educación Institucional) para tener una sostenibilidad financiera y administrativa a través del tiempo.
- La permanencia es un concepto que normalmente no está definido en la visión de las universidades en la ciudad de Medellín, excepto, entes como la Universidad de Medellín y la Universidad de EAFIT, que si lo tienen como plan institucional. Los demás estamentos no lo perciben ni lo tienen como una fuente para la formulación e implantación de estrategias en su plan gerencial.
- Normalmente, las IES (Instituciones de Educación Superior) cuentan con recursos suficientes para su funcionamiento organizacional, pero no existen partidas presupuestales y estrategias que permitan abordar gerencialmente los conceptos de deserción y más que todo el de permanencia.

- La Planeación y los avanzados conceptos de administración estratégica, no están profundamente bien desarrollados o implementados en los estamentos Universitarios, lo que ha dificultado que algunos problemas como la deserción y una oportunidad como el diseño de estrategias de permanencia, no estén siendo visionados de manera integral en los diferentes procesos de planeación institucional que están llevando a cabo las instituciones educativas en este proceso dinámico de cambio y globalización.

9.2 RECOMENDACIONES

- Dado que la idea fundamental es que los entes Universitarios permanezcan en el tiempo y a parte de ellos sean sostenibles en corto, mediano y largo plazo, se requiere que las unidades de planeación de las Universidades contraten profesionales con nivel de posgrado en el tema de administración y estrategia con el fin de desarrollar planes coherentes con las metas planteadas en los diferentes PEI que permitan tener una visión más holística de la gestión gerencial.
- La mayoría de instituciones Universitarias deberán asumir una adecuada disposición al cambio en los temas de gestión estratégica, desde la dirección tradicional, hasta la gestión gerencial moderna orientada al largo plazo que permita generar procesos innovadores y de prospectiva que apoyen la formulación de los PEI y que abarquen tanto los problemas como las oportunidades que se presentan en el sector educativo.
- La deserción ya no puede seguir siendo mirada como un elemento más de las oficinas de Gestión Social de la Universidades, sino que se requiere que se le dé la importancia a la misma desde la búsqueda de estrategias que permitan la mayor permanencia de los estudiantes en sus actividades académicas en una variable transversal a todas los procesos de educación superior, ya que la

permanencia puede generar mayor sostenibilidad en los diferentes procesos de gestión de las Universidades.

- Las universidades Colombianas tienen un gran reto y es generar estrategias de permanencia, para que los estudiantes terminen sus estudios superiores y así entregar a la sociedad profesionales altamente competentes y responsables socialmente que ayuden a la transformación de nuestro país, con convicción y entrega y por un respeto indeclinable por los valores éticos y morales.
- El modelo de gestión gerencial de las Universidades en nuestro país, debe tener en cuenta la importancia del monitoreo de las diferentes variables que afectan la deserción, por ello es importante que se genere un dialogo permanente entre las Universidades y el Ministerio de Educación Nacional, en los cuales se planten metas retadoras de reducción de la deserción y aumento de los programas de permanencia, que permitan tener bases mas solidas para abordar este fenómeno y así plantear estrategias que coadyuven a la disminución de las altas tasas de deserción en nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, J. M. (1992). Etimología de un sueño o el abandono de la Universidad por parte de los estudiantes por factores no académicos. Medellín.

Arboleda, G., & Picón, C. (1987). La mortalidad y la deserción estudiantil en EAFIT sus causas y posibles soluciones. Medellín.

Atria, R. (2006). La gestión en las Universidades del Consejo de Rectores. Calidad en la Educación, Julio (24), 65-116.

Awad Aubad, E., Cifuentes Suarez, C., & Ossa Taborda, A. C. (2002). Modelo Gerencial estratégico para una empresa educativa basada en competencias. 168.

Batista, E. (1984). Mortalidad y deserción académica en los programas de pregrado de la Universidad de Antioquia. Medellín.

Becerra Rodríguez, M., Dávila L. de Guevara, C., & Romero Ortiz, L. E. (xxxx). Gerencia Privada, Gerencia Pública, Educación en crisis. Universidad de los Andes, 168.

Borroto Pérez, M., Concepción Cuétara, P., Ascuy Morales, A., Hernández Díaz, M. E., Carmenate Fuentes, L., Pérez Sánchez, N., y otros. (2006). Gerencia de los Proyectos Educativos Integrales (PEI). Algunas indicaciones para su perfeccionamiento. Pedagogía Universitaria. Universidad de Ciego de Ávila. (ÚNICA) , 1-31.

Brezó Batista, J. C. (1998). Propuesta de Introducción de Técnicas de Gerencia de Proyectos en la Administración de Proyectos de I+D e Innovación Tecnológica en Universidades. Pedagogía Universitaria. Universidad Agraria de la Habana. , 1-5.

Cáceres, C. (2007). Planeación Estratégica en Universidades del Consejo de Rectores: Evidencias del periodo 2000-2005. *Calidad en la Educación* , Diciembre (27), 107-148.

Canales, A., & De los Ríos, D. (2007). Factores explicativos de la Deserción Universitaria. *Calidad en la Educación*, 171-201.

Cancino, V., & Donoso, S. (26). Caracterización socioeconómica de los estudiantes de la Educación Superior. *Calidad en la Educación* , Julio (26), 203-244.

Cano Puerta, M. I., & Cuartas Giraldo, A. M. (2001). Modelo para la evaluación y seguimiento de la deserción estudiantil en la facultad de Contaduría Pública de la Universidad de Medellín. Medellín: Tesis.

Castaño, E., Gallón, S., Gómez, K., & Vásquez, J. (2004). Deserción estudiantil universitaria: una aplicación de modelos de duración. *Lecturas de Economía* , 39-65.

Espinoza, O., & González, L. E. (2006). Procesos Universitarios Dinámicos: el modelo de gestión de la calidad total. *Calidad en la Educación* , Julio (24), 15-34.

Flores, R. (1987). La deserción en los programas tecnológicos del SED en la Universidad de Antioquia. Medellín.

Giovagnoli, P. (2002). Determinantes de la deserción y graduación universitaria: una aplicación utilizando modelos de duración. Documentos de trabajo, Universidad Nacional de la Plata , 37.

González, L. E., & Uribe, D. (2002). Estimaciones sobre la repitencia y deserción en la Educación Superior chilena. Consideraciones sobre sus implicaciones. *Calidad En la Educación* , Diciembre (17), 75-90.

Himmel K., E. (2002). Modelos de Análisis de la Deserción Estudiantil en la Educación Superior. *Calidad de la Educación*, Diciembre (17), 91-108.

Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación* , Julio (24), 35-45.

López González, E. (25, 26 y 27 de Octubre de 2006). La Universidad, ¿cucece o enriquece? Nuevas tendencias en la información de gestión: El Capital intelectual de las universidades. accesible en (URLs: <http://sicodinet.unileon.es> --/-- <http://www.elopez.org>) , 1-40.

Malagón Malagón, F. A. (2003). *Planificación Institucional en la Educación: un reto estratégico de cambio para gerentes educativos innovadores*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Merino, C. (2005). Tres consideraciones sobre Gestión Universitaria que permiten un cambio en el paradigma organizacional. *Calidad en la Educación* , Junio (22), 97-110.

Monagas, D. (2003). Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de los Andes. *Actualidad Contable FACES* (6), 33-37.

Monsalve Correa, F. A. (Julio/diciembre de 2005). La Deserción en la Universidad de Medellín, un problema con tres dimensiones claramente identificadas. *Revista Universidad de Medellín* , 87-102.

Pérez Gutiérrez, L. (1993). Nuevos estilos de Universidad. Cámara de Representantes. , 233.

Planeación, O. d. (1998). Deserción estudiantil en los programas de pregrado Universidad EAFIT.

Restrepo, P. P., & Alviar, M. (2004). El logro académico y el efecto colegio en las pruebas Icfes en Antioquia. Lecturas de Economía , 67-95.

Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las Universidades Públicas. Calidad en la Educación , Julio (24), 51-63.

Rojas, F., & Bernasconi, A. (2002). AFI: Un aporte a la Calidad. Calidad en la Educación , Diciembre (17), 111-143.

Salazar, M., & Muñoz, C. (1990). Aspectos de la deserción estudiantil en el departamento de Sociología de la Universidad Nacional. Medellín.

Silva, C. (2006). Aseguramiento de Calidad en Gestión de Instituciones de Educación Superior: expectativas y desafíos. Calidad en la Educación , Julio (24), 117-132.

Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: An Interdisciplinary Review and Sinthesis. Interchange, 64-85.

Vélez, A., & López Jiménez, D. F. (2004). Estrategias para vencer la deserción universitaria. Educación y Educadores, 177-203.

Vélez, G. (1989). Reflexiones introductorias sobre la deserción forzada en la Universidad de EAFIT. Medellín.

Williamson, C. (2005). La Gestión Universitaria frente a los actuales desafíos. *Calidad en la Educación*, Junio (22), 111-129.

ANEXOS

Presupuesto

VARIABLE	INGRESOS	SALIDAS
APORTES PERSONALES	4.500.000	
EQUIPOS		1.500.000
SOFTWARE		500.000
MATERIALES		
SALIDAS DE CAMPO		200.000
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO		800.000
PUBLICACIONES Y PATENTES		
SERVICIOS TÉCNICOS		100.000
VIAJES		1.400.000
TOTAL	4.500.000	4.500.000