

**Modelo de gestión estratégica para aumentar el nivel de permanencia de los estudiantes de educación media, en colegios ubicados en zonas rurales en el departamento del Meta.**

**Lina Fernanda Gutiérrez Franco**

**Maestría en Administración de Empresas – MBA5A  
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Bogotá D.C.  
2021**

**Modelo de gestión estratégica para aumentar el nivel de permanencia de los estudiantes de educación media, en colegios ubicados en zonas rurales en el departamento del Meta.**

**Lina Fernanda Gutiérrez Franco**

**Tutor**

**Javier Hernando Murillo Ospina**

**Maestría en Administración de Empresas – MBA5A  
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Bogotá D. C.  
2021**

## Tabla de contenido

Resumen.....	8
Introducción .....	9
I. Cifras sobre educación en el departamento del Meta .....	15
1.1. Crecimiento de establecimientos educativos en el Departamento del Meta.....	15
1.2. Distribución de sedes educativas .....	16
1.3. Proyección de población de 5 a 16 años .....	16
1.4. Variación promedio de matrícula para una promoción de estudiantes .....	17
1.5. Cobertura Bruta.....	18
1.6. Cobertura Neta.....	19
1.7. Tasa de reprobación .....	20
1.8. Deserción intra anual para el sector oficial de grado 0 a 11 .....	20
II. Teorías y perspectivas.....	22
2.1. Filosofía de la educación .....	22
2.2. Teoría del capital humano.....	25
2.3. Teoría de dependencia de recursos .....	29
2.4. Teorías alrededor de la innovación.....	31
2.5. Teoría del bien común .....	34
2.6. Enfoques sobre la estrategia.....	35
2.7. Perspectivas.....	39
III. Diseño modelo de recolección de información sobre factores que inciden en la permanencia de los estudiantes .....	57
3.1. Objetivos de la encuesta.....	57
3.2. Tipo de encuesta .....	57
3.3. Diseño del cuestionario.....	58
3.4. Variables Explicativas .....	59
3.5. Variables Dependientes .....	59
3.6. Variables Independientes:.....	60
IV. Aplicación de la encuesta y Análisis de resultados .....	61
4.1. Diseño muestral .....	61

4.2.	Criterios de validez y confiabilidad de las respuestas .....	62
4.3.	Resultados y análisis de la encuesta.....	63
4.4.	Mapa de calor de riesgos.....	72
4.5.	Diagrama de Pareto.....	76
V.	Buenas prácticas para promover la permanencia.....	78
VI.	Modelo de gestión estratégica.....	90
6.1.	Formulación de la estrategia .....	91
6.2.	Evaluación externa.....	92
6.3.	Evaluación interna .....	94
6.4.	Objetivos del modelo de gestión estratégica.....	96
6.5.	Creación, evaluación y selección de estrategias .....	97
	Conclusiones .....	111
	Referencias.....	114

## Índice de tablas

Tabla 1. Resultados de factores asociados al contexto - Frecuencia de ocurrencia.....	66
Tabla 2. Resultados de factores asociados al contexto - Influencia.....	67
Tabla 3. Resultados de factores asociados a la estructura - Frecuencia de ocurrencia.....	67
Tabla 4. Resultados de factores asociados a la estructura - Influencia.....	68
Tabla 5. Resultados de factores asociados a los procesos - Frecuencia de ocurrencia.....	69
Tabla 6. Resultados de factores asociados a los procesos - Influencia.....	69
Tabla 7. Resultados de factores asociados a los actores - Frecuencia de ocurrencia.....	70
Tabla 8. Resultados de factores asociados a los procesos - Influencia.....	71
Tabla 9. Resultados Buenas Prácticas.....	71
Tabla 10. Resultado aplicación cálculo de probabilidad de riesgo.....	73
Tabla 11. Buenas prácticas asociadas a la permanencia escolar.....	87
Tabla 12. Matriz de evaluación del factor externo - EFE.....	93
Tabla 13. Matriz de evaluación del factor interno - EFI.....	95
Tabla 14. Estrategias Factor de riesgo: Bajo financiamiento educativo.....	100
Tabla 15. Estrategias Factores de riesgo: Dificultades económicas y alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable y escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes .....	103
Tabla 16. Estrategias Factor de riesgo: Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores.....	105
Tabla 17. Estrategias Factor de riesgo: Familia sufre cambios frecuentes de vivienda y escuela.....	108
Tabla 18 .Estrategias Factor de riesgo: Escasez de medios de transporte .....	109

## Índice de figuras

Figura 1 Crecimiento de establecimientos educativos en el Departamento del Meta .....	15
Figura 2 Distribución de sedes educativas.....	16
Figura 3 Proyección de población de 5 a 16 años.....	17
Figura 4 Variación promedio de matrícula para una promoción de estudiantes.....	18
Figura 5 Cobertura bruta.....	19
Figura 6 Cobertura neta .....	20
Figura 7 Deserción intra anual.....	21
Figura 8 Escuelas de conocimiento y enfoques asociados a la estrategia.....	36
Figura 9 Rango de edad de los docentes encuestados.....	63
Figura 10 Experiencia en docencia rural de docentes encuestados .....	64
Figura 11 Nivel de formación académica de los docentes encuestados .....	65
Figura 12 Tipo de vinculación laboral de los docentes encuestados .....	65
Figura 13 Mapa de calor de riesgos asociados a la deserción y permanencia estudiantil .....	74
Figura 14 Diagrama de pareto para factores de riesgo .....	76
Figura 15 Fases del Modelo.....	90
Figura 16 Misión y visión del modelo .....	91
Figura 17 Lluvia de ideas e identificación de Stakeholders .....	98

## Índice de anexos

<b>Anexo 1 Formato de encuesta .....</b>	<b>120</b>
--	------------

## Resumen

Los niveles promedio de permanencia estudiantil entre las zonas rurales y urbanas en Colombia presentan brechas importantes, las cuales se han visto acentuadas históricamente por eventos como el conflicto armado en zonas como el Departamento del Meta. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo de investigación se pregunta ¿Cómo aumentar los niveles de permanencia de los estudiantes de educación media, en los colegios ubicados en zonas rurales en el departamento del Meta? Considera como hipótesis que un modelo basado en definición de estrategias, planes de acción e indicadores de monitoreo y control relacionados con los factores de riesgo que inciden en la deserción de estudiantes de educación media puede resultar efectivo para el aumento de los niveles de permanencia. Para ello, se propone una investigación de tipo correlacional y aplicada que tiene como fases, la caracterización de la educación rural en el Meta, la identificación de los factores que más inciden en la permanencia y deserción estudiantil, así como de las mejores prácticas aplicadas en el mundo para mitigar estos factores. Como resultado de lo anterior, se propone un modelo de gestión estratégica que involucra acciones para promover la permanencia de los estudiantes, para los factores de riesgo de bajo financiamiento educativo, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, dificultades económicas, escasez de medios de transporte, familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela y la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes.



## Introducción

Para iniciar con la investigación, es importante plantearse el interrogante ¿Qué es la educación y cómo se desarrolla en el país? Según la Constitución Política de Colombia en su artículo 67, la educación es definida como “El derecho de la persona a un servicio público que tiene una función social, con ella busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura” (Constitución, 1991). Partiendo de la definición de educación, es pertinente para esta investigación, exponer las características generales del Sistema de Educación Colombiano. En el país según la *Ley General de Educación* se establecen tres niveles de educación formal:

El preescolar que comprende como mínimo un año, la educación básica con una duración de nueve grados, dividida en dos ciclos: la educación básica primaria de cinco grados y la educación básica secundaria de cuatro grados, y la educación media con una duración de dos grados. La educación formal en sus distintos niveles tiene por objeto desarrollar en el educando conocimientos, habilidades, aptitudes y valores mediante los cuales las personas puedan fundamentar su desarrollo en forma permanente. (Congreso de la República, 1994, p. 4).

La *Ley General de Educación* establece también los requisitos a cumplir en cuanto a enseñanza obligatoria para la educación preescolar, básica y media, los cuales incluyen el estudio y entendimiento de la Constitución, el aprovechamiento del tiempo libre a través de la educación física, recreación y deporte, la enseñanza sobre la protección del medio ambiente, la educación sobre la justicia, la paz, en general en valores humanos, y la educación sexual. Estos requisitos según la ley deben incluirse dentro de los programas presentados por los establecimientos

educativos a las Secretarías de Educación del Municipio, para su financiación. (Congreso de la República, 1994, p. 4)

Por otro lado, según el Plan Nacional Decenal de educación 2016-2026, más de ocho millones de niños y jóvenes estudian de forma gratuita y el sistema educativo en preescolar, básica y media tiene una cobertura del 97% (Ministerio de Educación, 2017, p. 9). Por lo tanto, uno de los desafíos de este plan es “Ofrecer una educación de calidad que aumente las posibilidades de cada individuo de tener mejores condiciones de vida en el futuro, que promueva la innovación, el desarrollo tecnológico, impulse la productividad e incremente las oportunidades de progreso para las regiones” (Ministerio de Educación, 2017, p. 9).

En este plan también se menciona que la Organización de las Naciones Unidas estableció con información de 114 países entre 1985 y 2005 que un año más de educación está relacionado directamente a una reducción de 1,4 puntos porcentuales del coeficiente de Gini, principal indicador que mide la desigualdad (Naciones Unidas, 2008 citado en Ministerio de Educación, 2017, p. 9).

Por otro lado, algunos de los resultados del posconflicto que según el plan decenal han beneficiado a la educación, han sido la asignación de un mayor presupuesto a este rubro, la unificación de jornadas para colegios oficiales, así como las mejoras a la infraestructura de las instalaciones educativas (Ministerio de Educación, 2017, p. 9). Sin embargo, el Ministerio de Educación asegura que uno de sus grandes retos es lograr disminuir las brechas entorno a la educación, dado que el promedio del nivel de permanencia en la educación para 2015 en zonas

rurales fue de 5,5 años, comparado con las zonas urbanas en donde fue de 9,2 años (Ministerio de Educación, 2017, p. 9). Para el año en mención solo dos de cada diez bachilleres rurales lograron acceder de forma inmediata a la educación superior (Ministerio de Educación, 2017, p. 9).

Siendo tan amplia la diferencia en la permanencia de las zonas urbanas frente a las zonas rurales y teniendo el posconflicto como un evento de cambio referente para muchas de estas zonas, se plantea la revisión sobre lo que se está haciendo en materia de educación, en zonas rurales afectadas históricamente por el conflicto. Según la Fundación Ideas Para la Paz, en medio de la implementación del acuerdo de paz, existen aún siete regiones del país en las que continúan presentándose diferentes tipos de violencia, lo que presenta retos importantes para garantizar la estabilidad en temas de seguridad. Las siete regiones que se mencionan son Chocó, Tumaco, Cauca, el Bajo Cauca, Buenaventura, el Eje Llanos Orientales-Orinoquia y el Catatumbo (Álvarez, Cajiao, & Cuesta, 2017).

En el estudio se plantea que en el Eje Llanos Orientales-Orinoquia, particularmente en el Meta confluyen diferentes actores, por su importancia geoestratégica para la producción y transporte de cultivos ilícitos y la presencia de grupos armados ilegales (Álvarez, Cajiao, & Cuesta, 2017). Teniendo en cuenta lo anterior, se elige el Meta para analizar lo que se está realizado en materia de educación. En el Informe Técnico de Gestión de la Secretaria de Educación del Meta, se logra evidenciar que con relación a la atención a población estudiantil víctima del conflicto, para el año 2017, 14.603 estudiantes que corresponden al 14% del total de estudiantes registrados en el Sistema Integral educativo, son víctimas del conflicto armado por causa del desplazamiento forzoso y las minas antipersona (Amaya & Muñoz, 2017).

Como estrategias para procurar la mejor atención a esta población estudiantil se implementó el sistema de transporte gratuito para 1.720 estudiantes en zonas de difícil acceso, 912 estudiantes de zonas apartadas contaron con el servicio de internado. Así mismo, el programa de alimentación escolar (PAE) llegó a 8.500 estudiantes y se garantizó el servicio educativo a 483 estudiantes que no pudieron ser atendidos por la capacidad institucional de la Secretaría de Educación (Amaya & Muñoz, 2017).

Si bien se encuentran estrategias aplicadas para procurar la mejor atención a la población estudiantil afectada por el conflicto, en su mayoría ubicada en zonas rurales, no se logran identificar acciones puntuales para aumentar los niveles de permanencia de estos estudiantes, razón por la cual se considera que existe todo un marco de oportunidades para identificar las causas que generan estos niveles de permanencia así como las diferentes estrategias para lograr disminuirlos y quizás tener impactos importantes en las cifras de avance en materias de educación en el país, ya que a pesar de las mejoras presentadas en esta materia, el reto sigue siendo grande. Colombia ocupó el puesto 57 de 71 participantes en las pruebas PISA del año 2015 (OCDE, 2016), sus calificaciones en la mayoría se encuentran por debajo de la media de los países participantes (OCDE, 2016) y en los resultados de las pruebas Saber 11 del año 2017 los Colegios privados superan por 32 puntos el puntaje global promedio, frente a los Colegios oficiales (ICFES, 2017, p. 2).

Lo anterior lleva a que en esta investigación se busque resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo aumentar los niveles de permanencia de los estudiantes de educación media, en los colegios ubicados en zonas rurales en el departamento del Meta? Con el fin de darle respuesta a esta pregunta, la hipótesis del presente proyecto propone que un modelo basado en definición de

estrategias, planes de acción e indicadores de monitoreo y control relacionados con los factores de riesgo que inciden en la deserción de estudiantes de educación media, puede resultar efectivo para el aumento de los niveles de permanencia.

El tipo de investigación es correlacional y aplicada, tiene como objetivo principal diseñar un modelo de gestión estratégica para aumentar el nivel de permanencia de los estudiantes de educación media, en los colegios ubicados en zonas rurales en el departamento del Meta.

Para lograrlo, se supone entender la problemática de la permanencia estudiantil a nivel mundial, regional y país, identificando en cada una de estas perspectivas los factores de riesgo que generan mayor afectación a los niveles de permanencia de los estudiantes. De igual forma, se aborda la situación problema en el departamento del Meta, identificando sus condiciones, de acceso, permanencia y deserción estudiantil, así como, los factores que de acuerdo con la encuesta de percepción docente implementada, influyen de manera significativa en la permanencia estudiantil. Con los factores de riesgo identificados se realiza un mapa de calor de riesgo y se aplica un diagrama de Pareto para identificar los riesgos con mayor probabilidad de riesgo.

Como resultado se seleccionaron seis factores de riesgo que según la encuesta aplicada, son los que mayor incidencia tienen en la permanencia estudiantil: Bajo financiamiento educativo, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, con una probabilidad de riesgo de nueve, seguido de dificultades económicas, escasez de medios de transporte, familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela y la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes con una probabilidad de

riesgo de seis. Así mismo, se identifican las mejores prácticas aplicadas en el mundo para mitigar estos factores.

Por último, con los factores de riesgo y los factores protectores asociados a la permanencia de la población objeto de estudio, se diseña un modelo de gestión estratégico que involucra acciones para promover la permanencia de los estudiantes de los colegios ubicados en zonas rurales en el departamento del Meta. Este modelo incluye la misión, visión, objetivos, estrategias, *Stakeholders*, fases de implementación e indicadores de gestión.

## I. Cifras sobre educación en el departamento del Meta

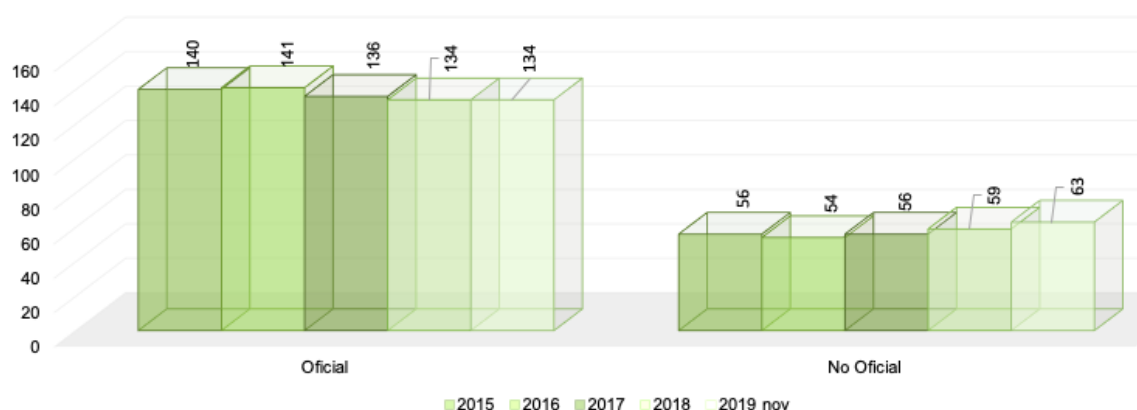
Según las estadísticas obtenidas de la Gobernación del Meta, en materia de educación para este departamento, se escogieron para la presente investigación las cifras asociadas al crecimiento de establecimientos educativos, variaciones de matrícula, porcentaje de cobertura, proyección de población y deserción intra anual. Lo anterior, con el fin de dar un contexto sobre la educación en la zona de estudio (Gobernación del Meta, 2020).

### 1.1. Crecimiento de establecimientos educativos en el Departamento del Meta

Del 2018 a 2019 se presentó un crecimiento del 2% en el total de establecimientos educativos en el departamento, específicamente con la creación de 4 establecimientos No oficiales, para un total de 197 establecimientos, como se muestra a continuación en la figura 1 (Gobernación del Meta, 2020).

#### Figura 1

*Crecimiento de establecimientos educativos en el Departamento del Meta*



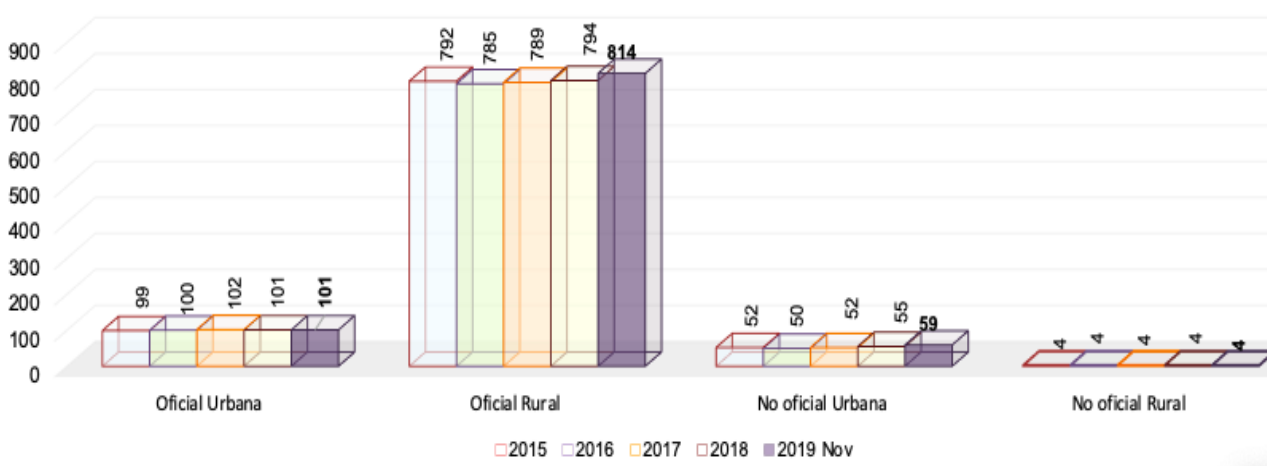
Nota: Tomado de Gobernación del Meta (2020)

## 1.2. Distribución de sedes educativas

Para noviembre del 2019 el departamento del Meta contaba con 814 Sedes educativas oficiales rurales y 4 No oficiales rurales, presentando un crecimiento en Sedes Rurales del 2,5% con relación al año 2018, como se muestra a continuación en la figura 2 (Gobernación del Meta, 2020).

**Figura 2**

*Distribución de sedes educativas*

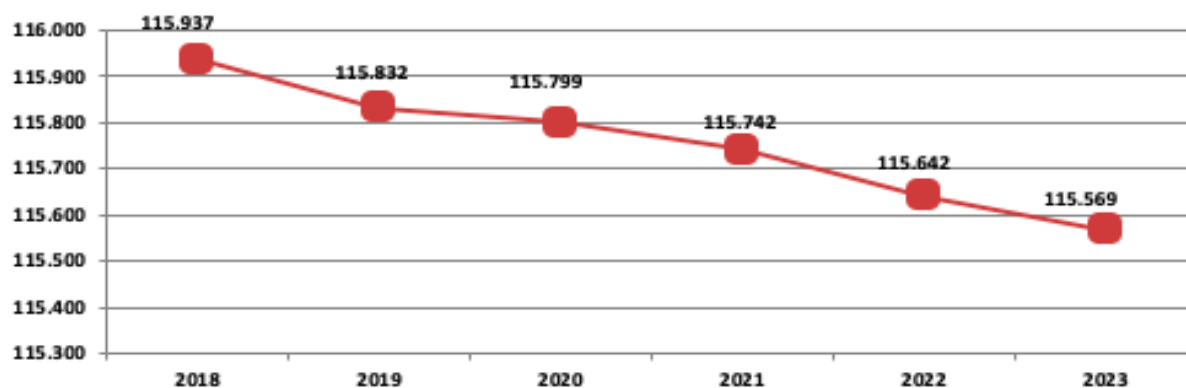


Nota: Tomado de Gobernación del Meta (2020)

## 1.3. Proyección de población de 5 a 16 años

Se espera que para el 2023 según las cifras del DANE, en el departamento del Meta, la población de 5 a 16 años disminuirá en el 0,06%, pasando de 115.937 en 2018 a 115.569 en 2023, como se muestra a continuación en la figura 3 (Gobernación del Meta, 2020).



**Figura 3***Proyección de población de 5 a 16 años*

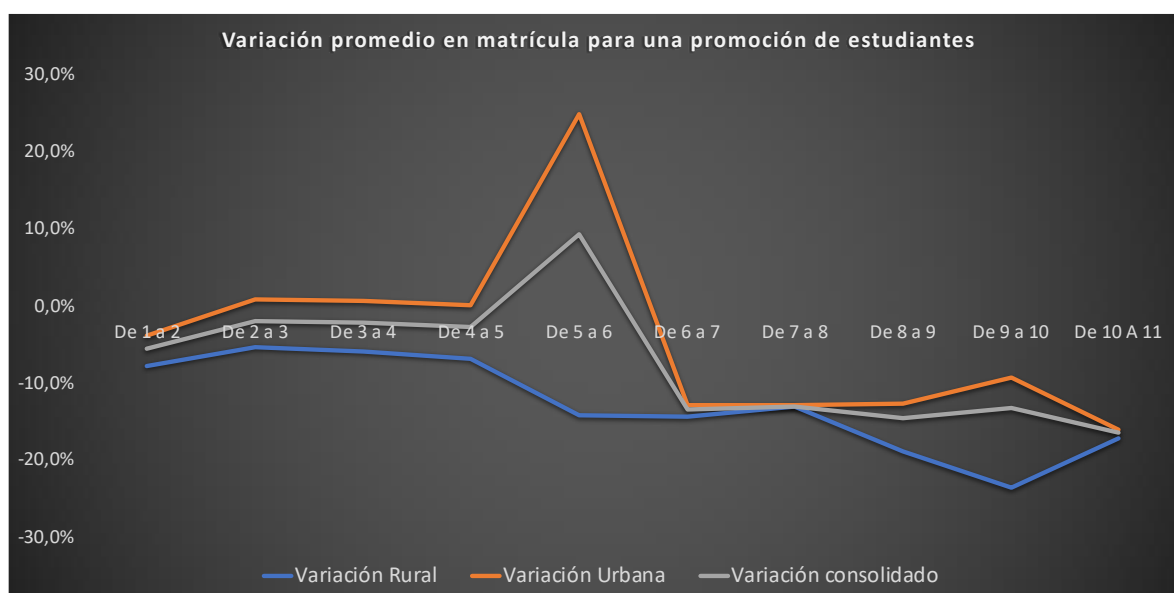
Nota: Tomado de Gobernación del Meta (2020)

#### 1.4. Variación promedio de matrícula para una promoción de estudiantes

Dentro de los datos proporcionados se obtuvo el histórico de matrículas anual por grado cursado y por zona (Urbana y Rural), desde el 2010 hasta noviembre de 2019. Con base en esta información se realizó un análisis a la data, partiendo del supuesto de que la mayoría de los estudiantes que se matricularon en 2010 para primero de primaria, también se matricularían en el año 2019 para el grado decimo, se establecieron ciclos de matrícula por promoción de estudiantes, para analizar sus variaciones promedio de matrícula, como se muestra a continuación en la figura 4.

## Figura 4

*Variación promedio de matrícula para una promoción de estudiantes*



Nota: Elaboración propia (2021) basada en (Gobernación del Meta, 2020)

De este análisis se puede inferir que la variación de matrícula rural es la más afectada, dado que desciende drásticamente en la educación media del grado octavo a noveno con una variación de matrícula del -18,7%, de noveno a decimo con una variación de -23,5% y de decimo a once con una variación del 17,2%, siendo estos últimos tres años los que presentan las variaciones negativas más altas de todo el ciclo académico.

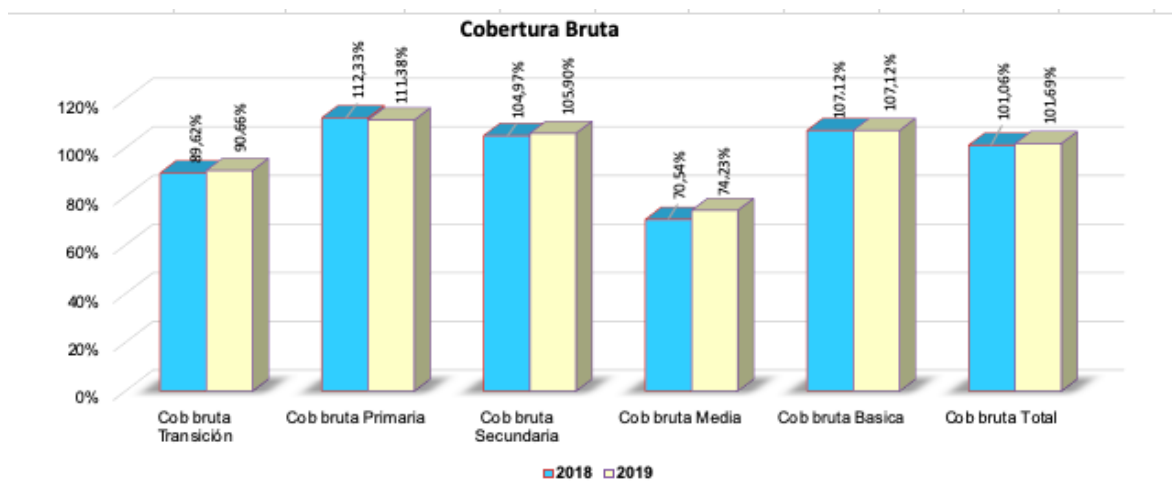
### 1.5. Cobertura Bruta

Es la relación entre el número de estudiantes matriculados en un nivel educativo respecto a la población en edad teórica para cursarlo (Ministerio de educación nacional, s,f). Para el departamento del Meta este indicador se encuentra en promedio en el 101,69% para el año 2019,

teniendo en como porcentaje más bajo de cobertura la educación media con el 74,23% para ese año, como se muestra a continuación en la figura 5 (Gobernación del Meta, 2020).

**Figura 5**

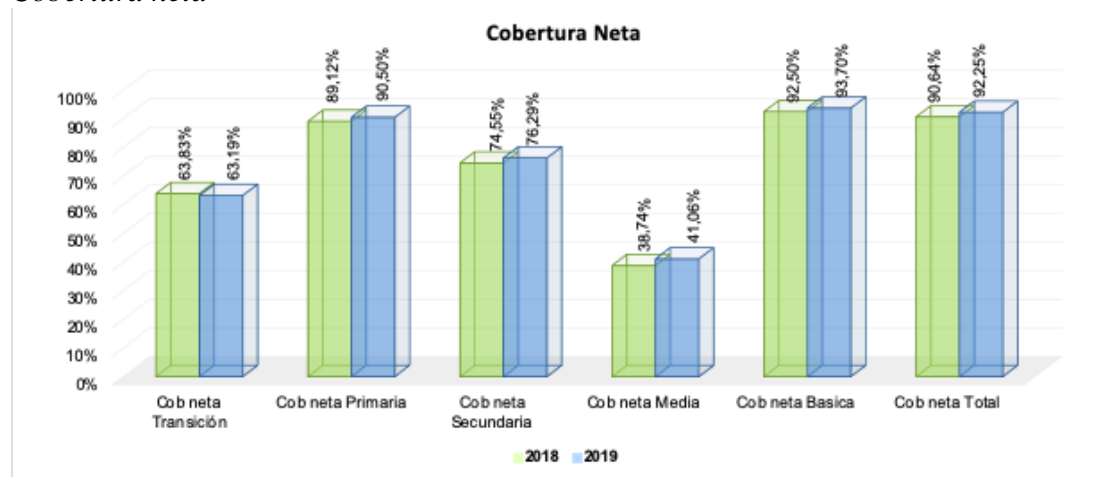
*Cobertura bruta*



Nota: Tomado de Gobernación del Meta (2020)

### 1.6. Cobertura Neta

Es la relación entre el número de estudiantes matriculados en un nivel educativo que tienen la edad teórica para cursarlo y el total de la población correspondiente a esa misma edad (Ministerio de educación nacional, s,f). Para el departamento del Meta este indicador se encuentra en promedio en el 92,25% para el año 2019, teniendo en como porcentaje más bajo de cobertura la educación media con el 41,06% para ese año, como se muestra a continuación en la figura 6 (Gobernación del Meta, 2020).

**Figura 6***Cobertura neta*

Nota: Tomado de Gobernación del Meta (2020)

### 1.7. Tasa de reprobación

En el departamento del Meta la tasa de reprobación anual para el 2019 fue del 0,28%, con relación a un 0,10% en 2018 (Gobernación del Meta, 2020).

### 1.8. Deserción intra anual para el sector oficial de grado 0 a 11

El porcentaje promedio de deserción intra anual en el departamento del Meta para el sector oficial de grado 0 a 11 es del 4,56% para el 2019, cifra que en promedio representa una reducción frente al año anterior, como se muestra a continuación en la figura 7 (Gobernación del Meta, 2020).

**Figura 7***Deserción intra anual*

Nota: Tomado de Gobernación del Meta (2020)

## II. Teorías y perspectivas

### 2.1. Filosofía de la educación

Dentro de las referencias teóricas relevantes para la investigación se encuentra la teoría del conocimiento, esta es mencionada en el libro *Temas Relevantes en Teoría de la Educación*, en este libro se identifica la teoría del conocimiento de Maturana y Varela (1996) en la que se plantea “una vida novedosa y revolucionaria para explicar y comprender el papel que desempeñan la inteligencia, el conocimiento, el pensamiento y la conciencia en la evolución como especie” (Maturana y Varela, 1996 citado en Salas, Rapalo, & Gil Cantero, 2011, p. 15).

En esta teoría se define la inteligencia como una característica humana fundamental gracias a la que los seres humanos están en condiciones de pensar y producir conocimiento sobre el mundo y sobre si mismos. Con relación al conocimiento lo explican como “Acción efectiva, es decir, efectividad operacional en el dominio de la existencia del ser vivo” (Maturana y Varela, 1996 citado en Salas, Rapalo, & Gil Cantero, 2011, p. 15).

Partiendo de esta teoría infieren que estructural y funcionalmente, los seres humanos son una especie social que sobrevive como resultado del conocimiento alcanzado por sus antecesores, el cual se apropia gracias al lenguaje y al contacto con los semejantes que enseñaron, primero el lenguaje y luego, los conocimientos necesarios para preservar la existencia material y social de la especie (Salas, Rapalo, & Gil Cantero, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea que si el conocimiento, según esta teoría, es una precondition de la supervivencia humana, son fundamentales entonces los procesos de enseñanza y aprendizaje, los cuales han estado en la especie humana desde su origen (Salas, Rapalo, & Gil Cantero, 2011).

Partiendo de la enseñanza y el aprendizaje como una parte cuasi-instintiva en los seres humanos y su evolución, se empieza a rastrear educación en la historia de la humanidad, para ello se revisa la época preclásica (750 – 480 A.C) en dónde se encuentran algunas de sus bases. Según Salas, Rapalo y Gil, los aportes de Homero (VIII A.C) y Hesiodo (VII a.C), dieron origen al pensamiento pre-filosófico sobre la educación (Salas, Rapalo, & Gil Cantero, 2011).

De acuerdo con los autores, los aportes más importantes de esta época con relación a la educación fueron, la preservación de valores como la sabiduría y la moral, los que se rigen por el principio de la virtud individual y social, que se expresaban sobre la salud, la fuerza, la belleza y la valentía (Salas, Rapalo, & Gil Cantero, 2011). Como referencia en su estudio, se menciona también la época clásica (500-323 A.C), en la que Sócrates realizó de igual manera aportes sobre la educación, atribuyéndola como una función esencial en el desarrollo individual y social del ser humano, que forma a seres con conocimiento personal, capaces de discernir entre el bien personal y el bien común (Salas, Rapalo, & Gil Cantero, 2011).

Ya en la modernidad, se habla del concepto de la filosofía de la educación, Fernando Gil presenta la filosofía de la educación como un saber práctico que “trata de hacer valer los fines en

las diferentes actuaciones o situaciones educativas” (Gil, 2003, p. 127). En su investigación trae a colación la postura de Curren, quien plantea que:

No buscamos definir la educación ni como esencia metafísica ni como objeto natural, pero tampoco nos interesa reducirla a un mero juego de lenguaje o a una mera dispersión de prácticas sociales sino a la producción de una crítica de las razones de educar presentes en la forma de vida y en las mismas prácticas educativas (Curren 1999, citado en Gil, 2003, p. 119).

Alrededor de la filosofía de la educación se establece que su trascendencia “depende tanto de reforzar sus raíces en la filosofía general como del vigor de su compromiso en continuos debates sobre el currículo, la pedagogía, la evaluación educativa, la seguridad escolar y el clima moral de las escuelas, las prioridades educativas, el acceso, la igualdad, la elección y demás cuestiones” (Curren 1999, citado en Gil, 2003, p. 115).

Entorno a la filosofía de la educación se identifica como crucial la investigación alrededor de la educación, la cual debe tener como tema principal “intentar elaborar el sentido de las actividades, políticas e instituciones que, a través de la organización del aprendizaje, ayudan a transformar las capacidades de la gente para vivir una vida más llena, más distintivamente humana” (Pring 2000, citado en Gil, 2003, p. 124). Esta investigación requiere “atender a lo que es distintivo de ser persona y de ser persona en desarrollo” (Pring 2000, citado en Gil, 2003, p. 124). Como fin último se plantea que la filosofía de la educación busca tras el uso de sus métodos de investigación, ofrecer diversos saberes educativos un pensamiento crítico y creativo sobre las



mejores posibilidades éticas de humanización (Gil, 2003). Bajo este principio se visualiza a un educador que:

Se esfuerza por hacer suyos los valores y bienes que desearía llegar a apreciar y asumir a su modo los educandos, para lograr no solo percibir las dificultades humanas de la trayectoria de formación humana de sus alumnos y aconsejarlos acertadamente, sino que se apropie de la realidad desde la fruición de la superación personal y su servicio como inspiración en sus alumnos (Gil, 2003).

## 2.2. Teoría del capital humano

Otra teoría que se asocia con la educación en múltiples investigaciones, es la teoría del capital humano, la cual fue impulsada después de la segunda guerra mundial por Schultz, quien define el capital humano como:

Aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afecten la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producirán un rendimiento positivo (Schultz, 1972 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 280)

Desde la posición de Shultz, esta teoría lo que busca es identificar la dificultad para medir los beneficios de la inversión en el capital humano y para solucionarlo se propone el siguiente método: “Calcular la inversión humana a través de su rendimiento más que a través de su coste. Mientras que cualquier aumento de la capacidad producida por la inversión humana se convierte en una parte del agente humano y por lo tanto no puede ser objeto de venta, está, sin embargo, “en

relación con el mercado, al afectar a los sueldos y salarios que puede percibir el agente humano”. El aumento resultante de los ingresos es el rendimiento de la inversión (Schultz, 1972 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 275).

Como aporte y sistematización de esta teoría, Becker analizó los aportes de Schultz para reformular la teoría de la inversión en capital humano, identificando implicaciones empíricas que impactan en el capital humano y encontró relaciones como que: los ingresos suelen aumentar con la edad a una tasa decreciente, las tasas de paro tienden a estar relacionadas inversamente con el nivel de cualificaciones, las empresas de los países subdesarrollados parece que son más ‘paternalistas’ con los empleados que las de los países desarrollados, las personas más jóvenes cambian de trabajo con más frecuencia y reciben más escolarización y formación en el trabajo que las personas de más edad (Becker, 1983 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 275).

Así mismo, considera que la distribución de los ingresos está sesgada positivamente, sobre todo entre los trabajadores profesionales y otros trabajadores cualificados, las personas más competentes reciben más educación y otros tipos de formación que las otras, la división del trabajo es limitada por las dimensiones del mercado, el inversor en capital humano es más impetuoso y, por tanto, es más probable que yerre que el inversor en capital tangible (Becker, 1983 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 275).

Como tercer autor asociado a esta teoría se encuentra Blaug, quien señala que:

El capital humano se caracterizaba por un individualismo metodológico, el cual no consideraba que la formación del capital humano es realizada por individuos que actúan por cuenta propia, pero que en muchos países el cuidado médico, la educación, la recuperación de información y la formación laboral son realizadas en su totalidad o en parte por los gobiernos (Blaug, 1983 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 276).

Este autor plantea un cuestionamiento sobre la capacidad del programa de investigación del capital humano en relación a si es o no capaz de proporcionar nuevos criterios normativos para la acción pública y ante esto plantea que la investigación si es capaz de dar un criterio nuevo de inversión social y es un criterio en donde:

Los recursos se deben asignar a los niveles de educación y años de enseñanza de una forma tal que las tasas sociales marginales de rendimiento de la inversión educativa sean iguales y que ese rendimiento de la inversión educativa no debería ser inferior al rendimiento de inversiones privadas alternativas (Blaug, 1983 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 276).

Por último, precisa que “el rendimiento de la inversión en educación se tiene que calcular exclusivamente con base en valores cuantificables y observables”, dado que, los rendimientos no pecuniarios, así como las externalidades asociadas a la enseñanza son subjetivas (Blaug, 1983 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 277). Teniendo en cuenta lo expuesto sobre esta teoría se puede inferir que desde el punto de vista de un ente como el Gobierno, que los esfuerzos en la formación educativa de los niños y jóvenes pueden repercutir en la calidad de

capital humano que se tiene en la sociedad y puede así mismo impactar en el crecimiento económico de una nación (Fermoso, 1997 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009).

Fermoso, es otro autor que postula tesis alrededor de la educación y el desarrollo, sus ideas principales giran alrededor de que:

La inversión en los seres humanos es uno de los principales factores de crecimiento económico, el cual se expresa a través del aumento de los salarios de los trabajadores, así como por la presencia de otros beneficios sociales. Los seres humanos poseen diferencia en cuanto los conocimientos adquiridos y heredados. El aumento de la inversión en educación explica el aumento en los salarios de los trabajadores (Fermoso, 1997 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 283).

Los gastos que efectúan las familias por concepto de educación deberían ser desgravadas, ya que favorecen indirectamente al crecimiento económico y le ahorran gastos al país. La cualificación adquirida por la educación es gran parte del factor residual, que se detecta por antiguas fórmulas econométricas para calcular la productividad, sin saber a qué atribuirlo, por ello, se cree que es el equivalente al capital humano (Fermoso, 1997 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 283).

El crecimiento económico requiere ser medido y cuantificado, la economía se encarga de ello; no puede prescindir del capital humano, porque representa un factor decisivo en la planificación del progreso y desarrollo de las sociedades. Las circunstancias de tiempo, lugar e ingenio del inversor varían y determinan la producción y rentabilidad

provocada por el capital humano (Fermoso, 1997 citado en Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009, p. 283).

### 2.3. Teoría de dependencia de recursos

Por otro lado y con el objetivo de tener una base teórica para el diseño del modelo estratégico a desarrollar, es importante mencionar la teoría de dependencia de recursos, la cual “supone como principio básico que la organización debe obtener recursos del entorno (bienes tangibles e intangibles), puesto que no tiene las condiciones y los factores suficientes para generar dentro de sí todo lo que requiere para sobrevivir” (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman, Withers & Collins, 2009; Zapata & Mirabal, 2011; Chiambaretto, 2015; Klein & Diniz, 2016; Arik, Clark & Raffo, 2016 citado en Rueda Sánchez & Zapata Rotundo, 2018, p. 75-92).

La dependencia de recursos implica también que los administradores deben diseñar estrategias para generar negociaciones con los agentes de su entorno y así lograr el intercambio de recursos, lo que los convierte en agentes activos en procura de la sobrevivencia organizacional (Hall, 1990 citado en Rueda Sánchez & Zapata Rotundo, 2018). El papel de los administradores es entonces el de reaccionar ante los cambios del entorno y diseñar alternativas para que la organización logre adaptarse. Con lo anterior se identifica la idea de la Interdependencia, parte central de la teoría de dependencia de los recursos, Pfeffer & Salancik, presentan dos formas de interdependencia en las organizaciones, la asociada a los resultados y la asociada a los comportamientos (1978, citado en Rueda Sánchez & Zapata Rotundo, 2018).

El comportamiento de las organizaciones se ve impactado por las consecuencias que genera interdependencia, lo que quiere decir según Ulrich & Barney, que “cuando una organización necesita recursos del entorno, la dependencia puede aumentar o disminuir, modificando las relaciones de poder con otras organizaciones”, lo que implica trabajar por adquirir el control sobre los recursos que minimizan su dependencia de otras organizaciones y adquirir control sobre los recursos que maximizan la dependencia de otras organizaciones(1984, citado en Rueda Sánchez & Zapata Rotundo, 2018, p. 75-92). La teoría de la dependencia de los recursos tiene los siguientes elementos principales:

- La organización como una coalición de intereses: Bajo este elemento se identifica a la organización como una “coalición de individuos con sus propias preferencias” (Pfeffer & Salancik citado en Vázquez Ceballos, 2008, p. 301).
- Ambiente organizacional: Indica que toda organización se inserta en un entorno en donde recibe demandas que debe administrar y decidir gestionarlas o no (Vázquez Ceballos, 2008).
- Modos de interacción y dependencia: Este elemento parte de la premisa en la que, dado que ninguna organización posee todos los recursos necesarios para su operación, está debe relacionarse con otras para conseguirlos (Vázquez Ceballos, 2008).
- Restricciones externas: Toda organización enfrenta restricciones de contexto organizacional dado que satisfacer las demandas de un grupo de interés limita las oportunidades, elecciones y capacidad de respuesta a los demás grupos (Vázquez Ceballos, 2008).

## 2.4. Teorías alrededor de la innovación

Otro concepto importante en el que se sustenta el desarrollo de la presente investigación es la Innovación, alrededor de este tema se encuentran varios autores en la literatura, para Schumpeter la innovación “Consiste en la transformación de un invento en algo susceptible de comercialización, en un bien o servicio capaz de satisfacer las necesidades del mercado existentes o creadas por el propio empresario”. (Schumpeter, 1953 citado en Valencia de Lara & Patlán Pérez, 2011, p. 22).

En línea con lo anterior, este autor plantea que las innovaciones no poseen importancia económica mientras no sean puestas en práctica, lo que hace que desde esta óptica Shumpeter proponga la teoría de la “destrucción creativa” en la cual expone que un individuo realiza nuevas combinaciones o innova solo cuando:

Introduce nuevos métodos de producción en una empresa ya existente o para la puesta en marcha de una nueva empresa, utiliza métodos de producción existentes de forma distinta para obtener una mayor ventaja competitiva,... comercializa o utiliza medios de producción que ofrecen ventajas en relación con los existentes, introduce bienes sustitutos en el mercado, crea una empresa para comercializar productos o viene existentes, introduce un mejoramiento en un producto o servicio existente, abre nuevos mercados o introduce un nuevo bien o servicio (Schumpeter, 1953 citado en Valencia de Lara & Patlán Pérez, 2011, p. 22).

De acuerdo con estas ideas planteadas, el autor sugiere que para realizar innovaciones es muy importante tener asociada una conducta de cambio, dado que para llevar a cabo una

innovación en un plano económico se necesita acción y voluntad, sin embargo el cambio en la conducta no es algo fácil debido a factores como “La falta de información para tomar decisiones, la lucha afrontada por el individuo para cambiar sus propios paradigmas y las presiones sociales enfrentadas, como consecuencia de dejar de nadar en el sentido de la corriente” (Schumpeter, 1953 citado en Valencia de Lara & Patlán Pérez, 2011, p. 23).

Por otro lado se encuentra la teoría de la difusión de la innovación de Rogers, la cual plantea “La aceptación de la tecnología a partir de la interrelación de esta con las dimensiones sociales y psicológicas del usuario” (Rogers 1995, citado en Pérez Pulido & Terrón Torrado, 2004, p. 309), a su vez define la difusión como el “proceso por el cual una innovación se comunica por cientos de canales a través del tiempo entre individuos de un sistema social” (Rogers 1995, citado en Pérez Pulido & Terrón Torrado, 2004, p. 309). En este modelo teórico, Rogers expone que la innovación posee cinco atributos, que sustentan el nivel de adopción por parte de las personas, siendo estos: 0

La **ventaja**, o grado en que una innovación es percibida como buena idea, la **complejidad**, o percepción de la dificultad de entendimiento de uso, la **compatibilidad**, o la capacidad de pervivir con los valores existentes y el sistema social, la **experimentación**, o la capacidad de formar parte de un plan y ser probada, y la **visibilidad**, o grado en que los resultados son visibles a otros (Rogers 1995, citado en Pérez Pulido & Terrón Torrado, 2004, p. 309).



La combinación de estos atributos, debe ser en la justa medida de tal forma que debe poseer altos niveles de percepción de ventaja, compatibilidad, experimentación y visibilidad, así como bajos niveles de complejidad (Rogers 1995, citado en Pérez Pulido & Terrón Torrado, 2004).

En adición a las teorías de la innovación expuestas anteriormente, de acuerdo con el Manual de Oslo, la innovación es:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE y Eurostat, 2005, p. 59).

Así mismo en este manual se definen los principales tipos de innovación que son, innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización (OCDE y Eurostat, 2005). La innovación de producto se define como “La introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina” (OCDE y Eurostat, 2005, p. 171). La innovación de proceso por otro lado se concibe como “La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución’ (OCDE y Eurostat, 2005, p. 59). La innovación de mercadotecnia es “La aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación” (OCDE y Eurostat, 2005, p. 60). Por último, la innovación de organización está definida como “La introducción de un nuevo método organizativo en las

prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OCDE y Eurostat, 2005, p. 62).

## 2.5. Teoría del bien común

El termino de bien común fue usado por Argandoña muchos años después de que Mary Parker lo denominara como deberes sociales, refiriendose a “Los deberes del empresario con la comunidad” (Parker, 1996 citado en Pérez Illera & Rivera Rodríguez, 2010, p. 13). Sin embargo, este termino se remonta tiempo atrás, cuando Platón y Aristóteles usaron su definición, el primero lo asociaba a “la forma del bien”, el segundo como la idea del “bien más elevado”, y los dos coincidían que era “Un bien propio y alcanzable sólo por la comunidad, pero compartido en forma individual por cada uno de sus miembros” (Pérez Illera & Rivera Rodríguez, 2010, p 14).

Según el Concilio Vaticano II el bien común se define como “el conjunto de condiciones de la vida social que hace posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección” (Cf. *Gaudium et Spes*, 1965 citado en Pérez Illera & Rivera Rodríguez, 2010, p 14).

En la actualidad, Argandoña según su teoría del bien común, la responsabilidad principal de los stakeholders es aportar al bien común, es decir al propósito de las organizaciones. Para cumplir con ello propone que los stakeholders deben realizar a cabalidad las funciones asignadas, contribuir en la generación de condiciones para desarrollar el propósito de la organización, que no es otra cosa sino recibir de la empresa aquello que razonablemente espera ella y al que tiene

derecho por lo que ha contribuido (Argadoña, 2011). También expone que si bien como un sentido de definición que se queda corto, el bien común es:

Como suma de bienes personales, cómo interés general, como ejercicio de la justicia, como reconocimiento de la conveniencia de tener en cuenta las consecuencias de las acciones propias sobre los demás (lo que los economistas llaman externalidades de la acción), como instrumento del diálogo social o de negociación entre contrarios (Argadoña, 2011, p 9).

Por último expone que si bien el concepto de bien común no es aceptado completamente, el mundo ya tiene la experiencia de que “La búsqueda exclusiva del interés propio desligada de consideraciones sobre el bien de la sociedad, da malos resultados, desde luego para algunos, pero porbablemente también, a la larga, para todos” (Argadoña, 2011).

## 2.6. Enfoques sobre la estrategia

Históricamente el término estrategia se remonta al siglo VI a., con libro el arte de la guerra de Sun Tzu y siempre se asoció a la forma en cómo las naciones se preparaban para enfrentar la guerra. Sin embargo, en la actualidad la RAE define este término como:

1. *f. Arte de dirigir las operaciones militares.*
2. *f. Arte, traza para dirigir un asunto.*
3. *f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento* (RAE, 2021).

Alrededor de este término y su aplicación en el ámbito empresarial, se han desarrollado múltiples escuelas de conocimiento, sobre estas escuelas (Pineda Serna, 2009) en su investigación

realizó una recopilación sobre los enfoques asociados a la estrategia, los cuales se presentan a continuación.

### Figura 8

#### *Escuelas de conocimiento y enfoques asociados a la estrategia*

<b><i>Autor</i></b>	<b><i>Pensamiento y enfoques</i></b>
<b>Peter Drwucker</b>	<p>Fue uno de los primeros en mencionar el término <i>estrategia</i> en la administración. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? (<i>core business</i>) y ¿qué debería ser?</p> <p>Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso, la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o en la intuición.</p>
<b>Alfred Chandler J. R.</b>	<p>Define a la <i>estrategia</i> como la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma en que las empresas seguían su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.</p> <p>En 1990, en <i>Scale and scope</i>, estudió cómo operan las corporaciones en EE. UU., Gran Bretaña y Alemania, y demostró que, tanto la estrategia como la gestión, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional. En 2001, en <i>Inventing the electronics century</i>, agrega la influencia del conocimiento y de las capacidades previas como influyentes en el papel de la estrategia y la gestión al definir las actividades de la firma.</p>
<b>Kenneth Andrews</b>	<p>Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. “La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.</p> <p>Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.</p>

<p><b>Igor Ansoff</b></p>	<p>Ansoff veía a la estrategia "como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definen la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro". Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Ámbito producto-mercado</b> (los productos y mercados que la empresa trabaja).</li> <li>2) <b>Un vector crecimiento</b> (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).</li> <li>3) <b>Ventajas competitivas</b> (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).</li> <li>4) <b>Sinergia</b> (una medida del efecto conjunto, esto es, el fenómeno <math>2 + 2 = 5</math>). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.</li> </ol>
<p><b>Henry Mintzberg</b></p>	<p>Quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>La estrategia como plan</i>: es un curso de acción, que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción, y se desarrolla de manera consciente.</li> <li>2) <i>La estrategia como pauta de acción</i>: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.</li> <li>3) <i>La estrategia como patrón</i>: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no.</li> <li>4) <i>La estrategia como composición</i>: la estrategia es una posición con respecto a un medioambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medioambiente.</li> <li>5) <i>La estrategia como perspectiva</i>: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia. Implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.</li> </ol>
<p><b>Von Clausewitz</b></p>	<p>En la milicia, la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales.</p>
<p><b>Fred David</b></p>	<p>Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.</p>

<p><b>Michael Porter</b></p>	<p>Determinó la funcionalidad de la estrategia competitiva a través de un modelo de diamante, y otro en el que establecía cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia. Según Porter, la estrategia es única y tiene posición válida considerando un sistema de actividades diferentes.</p> <p>La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. Según el autor, no se pueden abarcar simultáneamente todos los mercados y todos los posicionamientos, sino que la estrategia implica la elección de un camino y dejar de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que se llevan a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.</p>
<p><b>Kaplan y Norton</b></p>	<p>"El mapa estratégico hace explícitas las hipótesis estratégicas". "El mapa describe el proceso de transformación de bienes intangibles en tangibles: resultados financieros, frente al cliente y el mercado". "Un mapa estratégico es una arquitectura genérica que describe una estrategia".</p>
<p><b>W. Chan Kim y Renne Mauborgne</b></p>	<p>Estrategia del océano azul: el mapa estratégico es el esquema central de diagnóstico y acción de la estrategia del océano azul, la cual cumple tres funciones: 1) muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado; 2) describe el perfil de los actuales y potenciales competidores, e identifica en qué invierten estratégicamente, y 3) traza el perfil estratégico —o curva de valor—, y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro.</p>

Nota: tomado de Pineda Serna (2009)

Teniendo claros los enfoques que ha tenido la estrategia en el ámbito empresarial, es importante revisar el concepto de administración estratégica, también nombrado como dirección estratégica o gerencia estratégica. En la investigación *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*, David la define de la siguiente manera:

Como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos; delinea por un lado la misión de

la organización, mientras que por el otro lado su dirección futura, los objetivos estratégicos a largo plazo, a la vez que define estrategias y políticas para lograrlos; todo ello apoyado en procesos de evaluación del entorno tanto externo como interno a la organización (David, 2003, citado en González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019).

Así mismo se concibe la gerencia estratégica como un proceso con cinco fases claves: definición de una visión estratégica, establecer objetivos para hacer realidad la visión de la organización convirtiéndola en resultados tangibles, creación de estrategias que permitan el logro de los objetivos, ejecución de la estrategia y seguimiento y evaluación del desempeño (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019).

## 2.7. Perspectivas

Para entender de una forma más profunda la problemática asociada a la baja permanencia de los estudiantes, es importante entender como ha sido abordado este problema desde diferentes perspectivas alrededor del mundo. En China, el artículo *Can social-emotional learning reduce school dropout in developing countries*, estudia los impactos de proporcionar un programa de aprendizaje socioemocional en la deserción escolar y la ansiedad de aprendizaje en los estudiantes en los primeros dos años de secundaria. Teóricamente exponen que el impacto de las altas tasas de abandono se reflejan en la reducción del capital humano del país, lo que como resultado conduce a un aumento del desempleo y la inestabilidad social (Hanushek, Lavy, & Hitomi, 2006; Oreopoulos, 2007 citado en Wang, et al., 2016).

Dentro de los factores asociados al abandono escolar, plantean que según investigaciones realizadas en Estados Unidos, se ha logrado identificar que los estudiantes con altos niveles de ansiedad por el aprendizaje en las escuelas tienen más probabilidades de abandonar la escuela, frente a los que no tienen estos niveles de ansiedad (Reardon y Galindo, 2002 citado en Wang, et al., 2016). De igual forma se evidencia que los niveles de ansiedad por el aprendizaje están asociados con reducciones en el rendimiento académico e incremento de la deserción escolar (Seipp, 1991 citado en Wang, et al., 2016).

De acuerdo con las cifras presentadas sobre deserción escolar países en desarrollo, Túnez con presenta una deserción del 32%, Paraguay 17% (UNESCO 2012 citado en Wang, et al., 2016), Honduras 25% (Marshall et al., 2015 citado en Wang, et al., 2016) y las zonas rurales de China con el 24% (Shi et al., 2015 citado en Wang, et al., 2016). Se identificó como una de las razones de esta deserción, el alto costo de asistir a la escuela, las limitaciones económicas y los precios altos de matrículas (Banerjee et al., 2000 citado en Wang, et al., 2016).

Otra razón que asocian es la ya mencionada ansiedad por aprender, la cual se refiere al “miedo o preocupaciones sistemáticas con relación a las actividades escolares, acompañadas de angustia emocional” (Wang, et al., 2016, p. 820). Según investigaciones “Se cree que los niveles de ansiedad que se pueden diagnosticar como trastornos de ansiedad o fobias sociales aumentan las tasas de abandono escolar” (Duchesne et al., 2008; Van Ameringen, Macini y Farvolden, 2003 citado en Wang, et al., 2016, p. 820).



En China particularmente entre séptimo, octavo grado y noveno grado, periodos de estudio de la investigación, los estudiantes experimentan altos niveles de ansiedad, asociados al examen que deben realizar los estudiantes al final del noveno grado (Loyalka et al., 2013 citado en Wang, et al., 2016). El examen es altamente competitivo dado que solo el 41,9% de los estudiantes califican para la escuela secundaria, el 25% ingresan a la secundaria vocacional y el 19,3% ingresan al mercado laboral o permanecen un año más en la secundaria para volver a presentar de nuevo el examen y representan el 13,8% (Wang, et al., 2016).

Por otro lado, en Indonesia, la investigación *Early experience and later outcomes of education: Schooling transition evidence from Indonesia*, estudió el efecto de la experiencia escolar temprana en el logro educativo futuro. Para ello analizaron la encuesta de vida familiar de Indonesia, el cual consideró la progresión escolar en este país entre los años 2000 y 2014. Como resultado encontraron que “los estudiantes que repiten un grado en la escuela primaria tienen menos probabilidades de pasar a la escuela secundaria”, de igual forma identificaron que la repitencia escolar está asociada con tasas más bajas de transición de la secundaria a la educación superior, así como que, “la edad de los estudiantes al comenzar la escuela y las horas que permanecen allí tienen efectos limitados sobre si continúan sus estudios o no” y que el nivel de educación de los padres y sus ingresos económicos ya no impactan tanto como antes en la experiencia futura de sus hijos (Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019, p. 29).

En Europa, particularmente en España, la investigación *Prevalencia del absentismo escolar en la educación secundaria obligatoria: relaciones con variables sociodemográficas y familiares*, realizó un análisis a encuestas practicadas a los padres y estudiantes de secundaria obligatoria en

una escuela de la ciudad de Madrid, buscando asociar el absentismo, con factores demográficos, académicos y familiares (Martínez Arias, Aguado, Álvarez Monteserín, Colodrón, & Gallego, 2007). En este estudio, parten de entender absentismo como aquel fenómeno que:

Va desde el retraso sistemático en la llegada a la escuela, es caracterizado por la evitación periódica o repetida de algunas clases, hasta la ausencia de escuela en jornadas completas que puede mostrarse durante períodos más o menos extensos (Kearney, 2003 citado en Martínez Arias, Aguado, Álvarez Monteserín, Colodrón, & Gallego, 2007, p. 38).

Los resultados del estudio permiten determinar que entre el 16% y 24 de los estudiantes falta al colegio o al menos una clase un día o más durante las dos semanas que duró el estudio, siendo estos porcentajes relevantes sobre el rendimiento académico y bienestar de los estudiantes (Kearney, 2003 citado en Martínez Arias, Aguado, Álvarez Monteserín, Colodrón, & Gallego, 2007). También se evidencia que la conducta más frecuente para no asistir es “Quedarse en casa”, seguida de ir a parques y casa de amigos, sin embargo, logra identificarse que esta conducta es más frecuente en madres que trabajan fuera de casa, lo que hace que no se den cuenta de lo sucedido y no sea algo consentido el hecho de no asistir al colegio (Kearney, 2003 citado en Martínez Arias, Aguado, Álvarez Monteserín, Colodrón, & Gallego, 2007).

Otro resultado relevante que se encontró es que la mayor proporción de estudiantes con absentismo, asocia razones como escaso interés en las clases ofrecidas, aburrimiento y mayor interés por otras cosas, lo que también se apoya en que las tasas más altas de repetición y menores expectativas de graduación sobre los estudiantes con absentismo, lo que les permite concluir que existe por parte de este grupo una creencia menor en los beneficios que tiene la educación

(Kearney, 2003 citado en Martínez Arias, Aguado, Álvarez Monteserín, Colodrón, & Gallego, 2007). Se confirmó de igual manera, una relación entre el absentismo y un menor nivel educativo de los padres y el aumento de familias monoparentales entre los absentistas y así comode “familias procedentes de la inmigración” (Martínez Arias, Aguado, Álvarez Monteserín, Colodrón, & Gallego, 2007).

En Islandia, la investigación *Occupational thinking and its relation to school dropout*, analizó si el pensamiento ocupacional mal organizado contribuye al abandono escolar. La investigación expone que “las teorías de desarrollo profesional describen el proceso gradual del comportamiento profesional en los jóvenes hacia la identidad vocacional” dado que “para muchos jóvenes, este desarrollo se ve frustrado y abandonan la escuela prematuramente” (Vilhjálmsdóttir, 2010, p. 677).

Presenta el pensamiento ocupacional, como las “cogniciones sobre una lista de trabajos específicos, ya sea que surjan de la observación o de la experiencia directa” (Vilhjálmsdóttir, 2010, p. 678). Basados en lo anterior, plantean que al principio para los jóvenes la información profesional se encuentra poco diferenciada e integrada y poco a poco en la medida que pasa el tiempo, se dan cuenta de las interrelaciones de factores como el salario y la responsabilidad, sin embargo esos jóvenes carecen de la capacidad de relacionar plenamente todos los factores de forma sistemática, lo que lleva que al final, los jóvenes lleguen a un punto en el que pueden discriminar las ocupaciones y tener percepciones sobre ellas (Neimeyer, 1989 citado en Vilhjálmsdóttir, 2010).

Esta teoría junto a otras teorías de desarrollo de la carrera profesional, asocian la deserción escolar a graves efectos en el desarrollo de la carrera de una persona. Lo anterior dado que, “jóvenes sin competencias formales a menudo están desempleados y tienen menos oportunidades en el mercado laboral” y eso genera que como consecuencia, sus niveles de vida sean más bajos comparados con las personas que si se gradúan (Alexander et al., 2001 citado en Vilhjálmsdóttir, 2010, p. 680). Como cifras que soportan lo expuesto, se encontró 4 de cada 10 estudiantes no completaron ningún título de educación secundaria a sus 24 años y se plantea que el involucramiento de acciones como programas de desarrollo profesional, podría ayudar a promover un pensamiento ocupacional organizado, lo que en un futuro podría evitar la deserción escolar (Vilhjálmsdóttir, 2010).

Teniendo en cuenta esto, el estudio que se llevó a cabo comprendía a estudiantes nacidos en el año 1980, entre 15 y 16 años, de décimo grado de educación obligatoria, de 26 clases en 16 escuelas islandesas (Vilhjálmsdóttir, 2010). Estos estudiantes fueron involucrados en programas de educación profesional no muy extensos, que consistían en 40 y 100 horas de asesorías durante el décimo grado e incluían en visitas al lugar de trabajo y métodos de descubrimiento (Vilhjálmsdóttir, 2010). Los resultados de la aplicación de estos programas, evidencian efectos sobre la deserción por género y grados, de igual forma se mostró que “los avances en el pensamiento ocupacional organizado entre los 15 y 16 años predicen la graduación de la educación vocacional, controlando los efectos de los factores sociales y las calificaciones” (Vilhjálmsdóttir, 2010).

En Estados Unidos, la investigación *Bayesian proportional hazard analysis of the timing of high school dropout decision*, estudió las decisiones de abandono de la escuela secundaria, bajo un marco de análisis de riesgo proporcional bayesiano. Este análisis parte de “la especificación del riesgo de línea base constante por partes, la covariable en el tiempo de la elegibilidad para el abandono y los efectos aleatorios a nivel individual, escolar y estatal en el riesgo de abandono”, esto con el fin de estimar un patrón de dependencia en la duración del proceso de deserción y analizar la posibilidad de que en un periodo de tiempo particular, los estudiantes puedan tener un mayor riesgo de abandono escolar (Li, 2007, p. 529).

Como referencias para esta investigación se presentan estudios de correlaciones entre el abandono escolar y resultados en su futuro, como el hecho de que es más probable que los estudiantes que abandonan la escuela secundaria tengan como consecuencia salarios más bajos y una mayor probabilidad de desempleo cuando estén en el mercado laboral (Blakemore y Low, 1984; Li, 2006; Stern et al., 1989 citado en Li, 2007). También se evidencia que las personas que desertan en promedio presentan calificaciones más bajas, (Li et al., 2004 citado en Li, 2007), así como, que tienen mayor probabilidad de ser beneficiarios de asistencia social (McCaul et al., 1992 citado en Li, 2007). Así mismo, se identificó que “las mujeres que abandonan la escuela secundaria tienen una mayor probabilidad de participar en actividades ilegales de drogas y de iniciarse en la marihuana” (Bray et al., 2000 citado en Li, 2007, p. 530), tal como que estas mujeres tienen mayor probabilidad de presentar embarazos adolescentes y maternidad soltera (Garfinkel y Mclanahan, 1986; Olsen y Farkas, 1989 citado en Li, 2007).

Teniendo en cuenta las referencias anteriores, para este estudio fue imperativo identificar los momentos en los que los estudiantes corren riesgos altos de presentar abandono escuela. Para ello, como fuente de información, el estudio utilizó datos de la encuesta nacional de estudiantes de secundaria de Estados Unidos de 1980 y 1982 para plantear el modelo estadístico y elegir sus respectivas variables (Li, 2007).

Se encontró como resultado del estudio que “los estudiantes que han alcanzado la edad de asistencia obligatoria a la escuela estatal tienen más probabilidades de abandonar la escuela secundaria que aquellos que no han alcanzado la edad de asistencia obligatoria de la escuela” (Li, 2007, p. 530). De igual forma con relación a los impactos de la calidad educativa, se identificó que “es más probable que un estudiante abandone la escuela secundaria si la escuela a la que asiste está asociada con una proporción alumno-maestro más alta o un gasto distrital más bajo por alumno” en cifras “el aumento en una unidad en la proporción alumno-maestro aumenta el riesgo de deserción 1.3%” y “el aumento de mil dólares en el gastos del distrito por alumno, reduce el riesgo de deserción en un 8,1%” (Li, 2007, p. 532).

A nivel de Latinoamérica, la Organización de los Estados Americanos y el Ministerio de educación Ciencia y tecnología de Argentina, realizaron una investigación en la que estudiaron la problemática del fracaso escolar en la región, abordando para ello factores que influyen de forma significativa, tales como, la repitencia, la sobreedad, el alto índice de inasistencia y el bajo nivel de aprendizaje de los contenidos básicos (2003). Se expone que, “el problema central de los sistemas educativos latinoamericanos es la escasa capacidad de retención de los niños y particularmente de jóvenes” (Organización de los Estados Americanos AICD, 2003, p. 9). El 37%

de los jóvenes latinoamericanos entre 15 y 19 años abandonan el colegio durante su ciclo escolar y casi la mitad de ellos lo hace extemporáneamente.(Espíndola, E. y León 2001, citado en Organización de los Estados Americanos AICD, 2003).

Dentro de los fenómenos que contribuyen a la deserción escolar en esta investigación, se menciona la **Repitencia**, que consiste en “la postergación de la trayectoria escolar del alumno, motivado por la no aprobación de las instancias de promoción” (Organización de los Estados Americanos AICD, 2003, p. 10). A su vez la repitencia trae asociado consigo el Fenómeno de la **sobreedad** la que se describe como una “consecuencia de las reiteradas alteraciones en el inicio tardío o en el recorrido que el alumno realiza al interior del sistema educativo” (Organización de los Estados Americanos AICD, 2003, p.10). Otro de los fenómenos que se presenta es el de las **interrupciones de la escolaridad** en diferentes instantes del año escolar, esto puede suceder por motivaciones asociadas a trabajo, salud o decepción escolar motivada por bajas calificaciones, dificultades de convivencia, entre otros (Organización de los Estados Americanos AICD, 2003).

Estos fenómenos son solo uno de los puntos de partida para abordar esta problemática, sobre esto la investigación propone que existen una serie factores que se articulan dependiendo de la región y que pueden desencadenar en un fracaso escolar masivo. Factores endógenos como el financiamiento educativo, la estructura del sistema educativo, la articulación con el gobierno, la formación y condiciones laborales de los docentes, las prácticas pedagógicas, las didácticas de las instituciones, así como las expectativas y valoración del aprendizaje de los estudiantes, articulados con la cultura de origen de los estudiantes, el trabajo infantil o juvenil, el origen étnico, las

diferencias de género y el contexto de inclusión donde viven gran parte de los jóvenes, pueden configurar en menor o mayor medida el nivel de fracaso escolar masivo de una región.

Siguiendo con esta perspectiva, como referente de análisis sobre la deserción y permanencia escolar, Castro y Rivas, realizaron una investigación para estudiar este fenómeno en localidades de alto riesgo en Chile, en este estudio inician explicando que para el 2002 la tasa global de deserción de los adolescentes entre 15 y 19 años de edad, era inferior al 20% en las zonas urbanas de Chile y otros países de la región y que este retiro o abandono escolar, trae importantes pérdidas privadas y sociales, tales como las pérdidas de ingresos laborales, que se convierten en el 19% de los ingresos laborales de un adulto (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

La población objeto de este estudio son los niños, niñas, familias y comunidades de dos escuelas ubicada en una de las regiones con indicadores de educación deficientes. En este estudio asocian la deserción a un fracaso escolar en donde no se logran aprendizajes escolares efectivos y la permanencia, a el éxito escolar, en donde existe una mayor probabilidad de permanecer en el sistema de educación, como resultado del logro de aprendizajes escolares efectivos (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

También incluyen el concepto de la vulnerabilidad escolar, relacionándolo directamente con el fracaso escolar, expresado en la relación dinámica que establecen los factores de riesgo y factores protectores, determinando a través del tiempo la presencia de una mayor o menor condición de vulnerabilidad en niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades en un momento y lugar determinados (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).



En la investigación se desarrolló una matriz de análisis de factores tales como contexto, estructura, proceso y actores. A nivel de contexto se identificaron relaciones entre hechos (sociales ecológicos, políticos, culturales y económicos), relaciones con el entorno (factores, fuerzas, circunstancias, desafíos, que lo condicionan desde afuera), el escenario (tendencias probables en el entorno que lo afectan desde el futuro), e imagen (concepto que tiene el entorno sobre ella) (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

En cuanto a estructura, se identificaron hechos asociados a la estructura institucional y a la funcionalidad de los sistemas, se encuentra relación directa con la armazón institucional (instancias de poder), a la envergadura contractual (magnitud y distribución de los recursos que se mueven y que le permiten moverse) y la consistencia legal (métodos, normas y procedimientos) (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006). Con relación a los procesos, se identificaron los principios de funcionalidad de los establecimientos, de forma que el carácter (valores, principios, compromiso), el estilo ( el modus operandi, las formas y el estilo de gestión) y la tradición (la memoria colectiva, el pensamiento institucional) induzcan versatilidad, permeabilidad, flexibilidad, adaptabilidad y creatividad en las acciones directas e introducen cambios en el sistema operativo de a gestión (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

Por último, los actores, allí se identificaron las características de los agentes vinculados al proceso educativo, con el fin de ver los matices y las tonalidades del comportamiento frente a las exigencias internas y externas, la forma en que el clima, los estilos de un mundo interior propio, las mentalidades y capacidad de adaptación permiten que los actores involucrados tomen parte activa y a tiempo completo en el proceso (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

Como resultado de este análisis, se evidenciaron factores de riesgo que condicionan los niveles de deserción de los estudiantes, tales como, los problemas de vulnerabilidad económica, la decreciente valoración social de las dimensiones territoriales rurales en relación a las urbanas, baja implementación de acciones de la reforma en el sistema educativo, trabajo infantil y adolescente esporádico y temporal, condiciones de habitabilidad precarias, ausencia de proyectos educativos institucionales, inexistencia de programas curriculares que permitan mantener la prestación educacional cuando los alumnos acceden al mercado laboral, bajo desarrollo del concepto de red en la gestión escolar, así como familias que sufren de cambios frecuentes de viviendas y escuelas. (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

En Argentina, Cristina Nosei, en su investigación *Retención escolar y calidad educativa Del dilema al problema*, plantea la compatibilización de la retención y la calidad educativa, Con el fin de soportar su investigación y tratar de entender cómo la forma de enseñar y la obligatoriedad de la educación impacta en los docentes, con un equipo académico realizó 72 entrevistas a docentes de forma abierta grupal e individual, basada en ejes temáticos, tales como, retención escolar, calidad educativa, principales problemáticas en el ámbito educativo, entre otros (Nosei, 2005).

Los resultados mostraron que el 92% de los entrevistados presentaba indicios de sufrimiento y malestar en su trabajo como docentes, basados en su mayoría por aquellos sentimientos de “Rechazo” por quienes no querían estudiar y “Lástima” por los que no podían (Nosei, 2005). De igual forma presentaban quejas constantes sobre el sistema, la obligación de retener a los estudiantes, las estadísticas con las que deben cumplir, entre otros factores (Nosei,

2005). El 62% expresó que la academia nunca los formó para las situaciones que se presentan en las instituciones educativas (Nosei, 2005).

Nosei reflexiona a partir de esa incomodidad docente recurrente en las diferentes encuestas y explica que es posible que la incomodidad surja porque antes no se cuestionaban las enseñanzas impartidas, estas eran una transacción basada simplemente en el conocimiento, pero hoy en día, los estudiantes cuestionan todo lo enseñado, su validez, su aplicación y utilidad. Así mismo la forma en como reciben estas enseñanzas es cuestionada y esta puede ser la razón fundamental de la incomodidad de los docentes, ya que no sienten que tengan las herramientas suficientes para cambiar la forma en la que enseñan, así como los contenidos temáticos (Nosei, 2005). De igual manera considera que no hay una articulación con el personal docente, no existe una forma correcta de articular ideas comunes sobre los contenidos temáticos y la forma de enseñar a los estudiantes.

En Colombia, la investigación *Acercamiento a la historia de la educación en Colombia y el contexto social de Cartagena: Posibilidad para comprender las trayectorias escolares como resultado de las dinámicas políticas*, en la que se identificaron las tensiones e hitos que hacen parte del Sistema educativo colombiano, que evidencian los retos que tiene el Gobierno Nacional en relación a garantizar, el acceso y permanencia al sistema escolar, en ciudades como Cartagena (Gallego Henao, 2018).

Para abordar esta investigación, Gallego inicialmente hace una revisión de hechos historia de la educación en Colombia y muestra cómo las decisiones políticas, los conflictos y la autoridad, influyeron significativamente en cómo se entendía y vivía la educación en el país. Hechos como

las luchas partidistas que se dieron entre los siglos XIX y XX, generaban que la educación fuera relegada a un segundo plano, sirviendo las instalaciones educativas, cómo cuarteles provocando que al final del siglo más del 80% de la población fuera analfabeta (Silva, 1989 citada en Gallego Henao, 2018).

Al determinar la religión católica como la única que se podía promover en el país y a su vez el dominio de la Iglesia en los procesos de enseñanza en la constitución de 1886, no permitían avances reales, durante el gobierno de Núñez el papel del estado en la educación era visto como un papel complementario al sector privado, limitando así su campo de acción, (Silva, 1989 citada en Gallego Henao, 2018). Durante este gobierno se crearon dos clases de formación, la secundaria clásica basada en filosofía dictada por la comunidad eclesial a un grupo pequeño de la población con altos recursos y la secundaria técnica que soportaba en recursos públicos y se impartía a las clases bajas de la población, aumentando así las brechas sociales (Silva, 1989 citada en Gallego Henao, 2018).

Sobre la década de 1930-1940, el analfabetismo en el país era cerca casi del 63% en la población con edad escolar, se tenían niveles bajos de profesionalización del magisterio, por ello y tratando de solucionar esta situación se crean una educación con enfoque humanista, sin embargo, los problemas en la limitación de recursos generaron que la educación se convirtiera en un factor que ahondaba aún más las brechas sociales (Gallego Henao, 2018).

A finales de este siglo y con la constitución de 1991, se define la educación como un servicio público y se ratifica la obligatoriedad de la misma en niveles básicos y medios, creándose

leyes como la 115 de 1994 que definió normas para regir la educación en el país (Gallego Henao, 2018). Estos hechos expuestos anteriormente, se usan como parte de la argumentación del autor para explicar cómo los factores políticos y socioeconómicos tienen relevancia en el Sistema educativo del país.

Seguido a esto, se expone la compleja situación socioeconómica de una ciudad como Cartagena, sus altos índices de pobreza, desempleo y deserción estudiantil, precisando que para el año 2012 “aproximadamente 10.000 alumnos por causas asociadas a la situación social, como el trabajo infantil”, abandonaron sus estudios (Flórez 2012 citada en Gallego Henao, 2018, p. 67). Se menciona la situación de un barrio en particular en Cartagena llamado Nelson Mandela, en el cual conviven personas de varias regiones del país, víctimas del desplazamiento forzoso en su mayoría; un barrio en donde los niveles de pobreza, desempleo son altos, y se genera la falta de recursos para uniformes, compra de útiles, el trabajo infantil y por ende, alta deserción estudiantil como consecuencia.

Después de esta revisión de investigaciones, es posible entender un poco más las razones de fondo que influyen en la permanencia estudiantil en diferentes contextos en el mundo y a través de diferentes ópticas como lo son la deserción, absentismo, retención escolar y por supuesto la permanencia. Como resultado de esta revisión se lograron identificar una serie de factores de riesgo que influyen de forma negativa en los niveles de permanencia escolar y se determinó agrupar estos factores, siguiendo el marco de agrupación definido en la investigación de (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

Este marco de agrupación se divide en factores asociados al contexto, estructura, proceso y actores (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006). Como resultado de los artículos revisados, se desarrolló una matriz de factores de riesgo y se lograron identificar 38 factores que fueron agrupados en las cuatro categorías mencionadas de la siguiente manera:

**Tabla 1. Agrupación de factores de riesgo asociados a la permanencia escolar**

<b>Factores de riesgo asociados a la permanencia escolar</b>	
<b>Contexto</b>	
Permite descubrir relaciones entre hechos (sociales, ecológicos, políticas, culturales y económicos) que vienen a ser consecuencias internas y externas, deseadas y rechazadas (FODA) (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).	
<b>Factores de riesgo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades económicas y búsqueda de trabajo</li> <li>• La maternidad o el embarazo</li> <li>• Falta de interés</li> <li>• El sincretismo religioso e imaginario mágico - religioso de la localidad no es considerado en políticas de cobertura del sistema público de salud, limitando el acceso preventivo a la salud</li> <li>• Decreciente valoración social de las dimensiones territoriales</li> </ul>	
<b>Estructura</b>	
Son las relaciones entre hechos vinculados a los órganos, a la estructura institucional y a la funcionalidad de los sistemas (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).	
<b>Factores de riesgo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja implementación de acciones en el sistema educativo</li> <li>• Baja articulación con otros órdenes del gobierno</li> <li>• Financiamiento educativo</li> <li>• Alto porcentaje de familias sin adultos con empleo regular y estable</li> <li>• Trabajo infantil adolescente esporádico y temporal</li> <li>• Alto porcentaje de mujeres jefas de hogar sin alternativas de servicios de cuidado infantil gratuitos</li> <li>• Jóvenes que no viven con sus padres</li> <li>• Ausencia de alternativas públicas para estudios superiores y de formación técnico profesional, para la continuidad de estudios sin el costo de emigrar</li> </ul>	

<b>Proceso</b>
<p>Son los relieves o surcos que se generan en la acción misma de los principios de funcionalidad de los sistemas establecidos (<b>Castro Ramírez &amp; Rivas Palma, 2006</b>).</p>
<b>Factores de riesgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de proyecto educativo institucional en algunas escuelas</li> <li>• Inexistencia de programas curriculares que permitan mantener la prestación educacional cuando los alumnos acceden al mercado laboral</li> <li>• La escuela no está preparada para reconocer e incorporar a sus prácticas el capital cultural y lingüístico que los chicos traen del ambiente familiar</li> <li>• Uso limitado del entorno y la red para implementar metodologías de escenarios de aprendizaje</li> <li>• Clima educativo especialmente deficiente en el clima emocional</li> <li>• Aprendizaje sociocultural del fracaso escolar</li> <li>• Bajo desarrollo del concepto de red en la gestión escolar</li> <li>• Activos sociales desfavorecidos por la falta de asociación a redes sociales locales</li> <li>• La escuela no se percibe como espacio físico y social público</li> <li>• Familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela</li> <li>• Acceso limitado y restringido de los padres a información que pueda favorecer la retención escolar</li> <li>• Tardía formación sexual deviene en altos índices de embarazo adolescente</li> <li>• Creciente percepción de exclusión y discriminación de la comunidad educativa por formar parte de un grupo socialmente carenciado de la comunidad</li> <li>• Prácticas pedagógicas, valoración y expectativas respecto al aprendizaje de los alumnos</li> <li>• Deficiencias en la implementación de sistemas curriculares para alumnos con necesidades educativas especiales asociadas y no asociadas a discapacidad</li> </ul>
<b>Actores</b>
<p>Características de los agentes vinculados al proceso educativo que permiten ver matices y tonalidades de nuestro comportamiento frente a las exigencias internas y externas (<b>Castro Ramírez &amp; Rivas Palma, 2006</b>).</p>
<b>Factores de riesgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión docente de que el fracaso escolar puede ser entendido como resistencia a los códigos socializadores que entrega la escuela</li> <li>• Situación docente: formación, actualización y condiciones laborales</li> </ul>

- Escasa experiencia escolar de padres y familia de los alumnos/ Bajo capital escolar de los padres y bajos promedios de escolaridad familiar
- El rol de red operante de los apoderados se reduce a la calidad de colaboradores económicos
- Permanentes estados de ánimos de los alumnos asociados a tristeza y desgano
- Expectativas domésticas para las mujeres
- Ausentismo /Inasistencia: por trabajo, salud, malas calificaciones
- Sobreedad
- Repitencia
- Padres desinformados respecto a los programas de apoyo

**Nota:** Elaboración propia (2021)



### **III. Diseño modelo de recolección de información sobre factores que inciden en la permanencia de los estudiantes**

Dentro del modelo metodológico de la investigación se plantea diseñar un método de recolección de información para identificar la percepción docente con relación a los factores de riesgo y protectores que influyen significativamente en la permanencia de los estudiantes en colegios rurales del departamento del Meta. Se eligió realizar una encuesta, la cual se distribuyó de manera electrónica a los correos de docentes del departamento.

#### 3.1. Objetivos de la encuesta

- Identificar los factores de riesgo que, según la percepción docente, influyen de forma negativa en la permanencia de los estudiantes en los colegios rurales del departamento del Meta.
- Identificar los factores protectores o buenas prácticas que, según la percepción docente, influyen de forma positiva en la permanencia de los estudiantes en los colegios rurales del departamento del Meta.
- Realizar una caracterización de los docentes que diligencian la encuesta con el fin de evaluar si existen factores que influyan en la percepción docente.

#### 3.2. Tipo de encuesta

La encuesta es de *tipo explicativa*, dado que busca definir las posibles causas o razones por las cuales según la percepción docente se ve impactada la permanencia de los estudiantes en los colegios rurales del departamento del meta.

### 3.3. Diseño del cuestionario

Para diseñar las preguntas de la encuesta, se tuvo como base la información de las investigaciones alrededor del mundo sobre temas de permanencia, deserción, retención y absentismo escolar, como resultado se obtuvo un banco de factores de riesgo que influyen de forma negativa en la permanencia estudiantil y factores protectores o buenas prácticas que influyen de forma positiva en la permanencia estudiantil.

El banco de factores de riesgo está integrado por 38 factores identificados, de los cuales se eligieron 28 para la encuesta en las cuatro categorías antes mencionadas, contexto, estructura, proceso y actores. La reducción de factores se realizó teniendo en cuenta que algunos factores podían ser factorizados y seleccionados según la realidad de los colegios rurales del departamento del Meta. De igual forma de los 38 factores protectores o buenas prácticas, se seleccionaron 11, teniendo en cuenta las razones expuestas anteriormente. Adicionalmente la redacción se ajustó a un lenguaje más simple para el grupo objetivo.

Las preguntas asociadas a los factores de riesgo se enfocaron con el objetivo de que los docentes indicaran su percepción sobre la frecuencia e impacto de estos factores en la permanencia de los estudiantes, teniendo como opciones de respuesta los bajos, medianos y altos impactos/frecuencias de estos factores. Por otro lado, con las preguntas sobre los factores protectores, se buscó que los docentes indicarán su percepción sobre el nivel de contribución de la aplicación de las buenas prácticas en el aumento de la permanencia estudiantil, teniendo como opciones la baja o nula, moderada o alta contribución.

Por último, para la caracterización docente se definieron 8 preguntas con el fin de saber, la edad, nivel de formación académica, experiencia en educación rural, cantidad de estudiantes por curso, forma de vinculación laboral y municipio en el que actualmente desempeña su labor docente. En general, el cuestionario contiene 18 preguntas, de las cuales 16 son preguntas cerradas con opción múltiple evaluativas y 2 preguntas con respuesta abierta, en el **Anexo.1** se incluyen las preguntas de la encuesta.

### 3.4. Variables Explicativas

Se emplearon en esta encuesta variables tanto dependientes como independientes, esto con el fin de recopilar la información requerida para desarrollar posteriormente el mapa de calor de riesgos y el digrama de pareto para identificar los riesgos con mayor probabilidad de riesgo.

### 3.5. Variables Dependientes

- Los factores de riesgo que según la percepción docente, influyen de forma negativa en la permanencia de los estudiantes en los colegios rurales del departamento del Meta. Estos factores se describen en la **Tabla 1. Agrupación de factores de riesgo asociados a la permanencia escolar**
- Los factores protectores o buenas prácticas que, según la percepción docente, influyen de forma positiva en la permanencia de los estudiantes en los colegios rurales del departamento del Meta. Estos factores se describen en la **Tabla 2. Buenas prácticas asociadas a la permanencia escolar.**

### 3.6. Variables Independientes:

- Caracterización de los docentes que diligencian la encuesta con el fin de evaluar si existen factores que influyan en la percepción docente. Las variables son: Municipio dónde desempeñan su labor, edad, años de experiencia, formación académica, tipo de vinculación laboral, niveles de educación en los que se desempeñan y cantidad de alumnos por curso.

#### IV. Aplicación de la encuesta y Análisis de resultados

La forma en la que se obtuvo la información fue mediante el envío por correo electrónico de la encuesta a los rectores y docentes de las instituciones educativas oficiales del departamento del Meta. Los correos electrónicos se obtuvieron mediante la página de datos abiertos de la presidencia de la república y bases de datos de docentes.

##### 4.1. Diseño muestral

- Universo: Docentes del departamento del Meta.
- Muestra: Docentes del departamento del Meta con experiencia en educación rural obtenidos de bases de datos públicas.

Según el Ministerio de Educación Nacional, en el departamento del meta hay 1905 docentes dedicados a la educación rural (Ministerio de Educación Nacional, 2020). Teniendo en cuenta lo anterior se aplicó la siguiente fórmula para definir el tamaño de la muestra.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

El valor de Z es la cantidad de desviaciones estándar que una porción determinada se aleja de la media y se relaciona directamente con el nivel de confianza deseado para la muestra. Para la presente investigación se determinó un tamaño de población de 1905, un margen de error del 9%

y un nivel de confianza del 95% que por consiguiente tiene asociado un Z de 1,96. Lo anterior da como resultado un tamaño de la muestra de 112.

#### 4.2. Criterios de validez y confiabilidad de las respuestas

Como criterio de confiabilidad se aplicó la encuesta a un grupo piloto de 10 personas. La finalidad de prueba piloto fue la de detectar si las personas comprendían cada una de las preguntas y si el tiempo de respuesta era adecuado. Como resultado se obtuvo que las personas entendieron fácilmente las preguntas, manifestaron que su lectura fue rápida, lograron contestar las preguntas sin cansancio mental y el tiempo promedio de diligenciamiento de la encuesta estuvo sobre los 8 minutos y 30 segundos, siendo este un tiempo aceptable que no genera cansancio en los usuarios.

Como criterios de validez de eligieron los siguientes:

- Para la pregunta número 2. ¿En qué municipio del departamento se encuentra desempeñando su labor como docente/rector actualmente?, se validó que en efecto todas las respuestas correspondan al nombre de uno de los 29 municipios del departamento del Meta. Se ajustaron las formas de escritura para que la data quedara refinada y en los mismos términos.
- Para la pregunta número 3. Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra, se validó que el rango de edad seleccionado tuviera coherencia con la experiencia laboral reportada en la pregunta número 6. ¿Cuánto tiempo se ha desempeñado en la docencia en zonas rurales? Si eligieron el rango de edad de 20 a 40 años de edad, no se considera una respuesta válida que elijan más de 20 años de experiencia docente. De acuerdo con la

validación, ninguna persona que eligió el rango de edad en mención, seleccionó más de 20 años de experiencia docente.

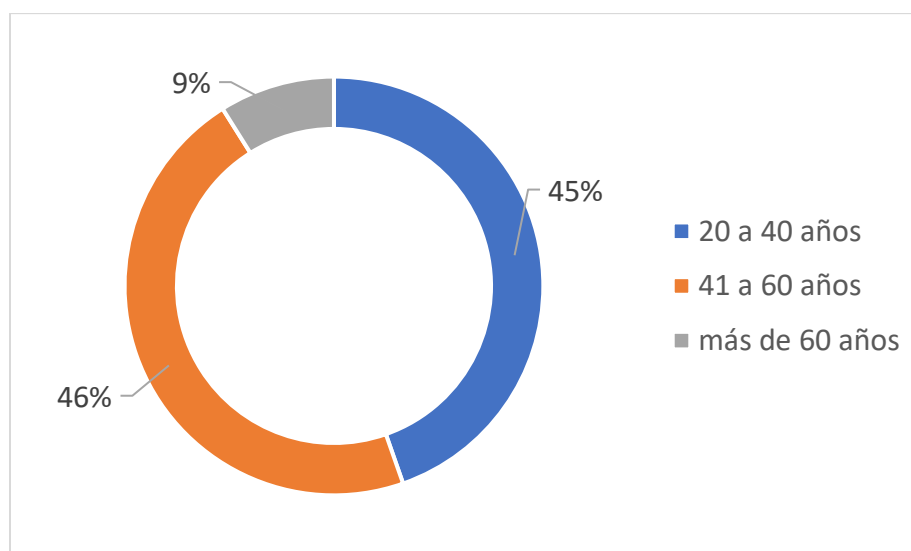
- Para las preguntas de las 9 a la 16, se validó que no se contestará la opción frecuencia baja e influencia bajo a todas las preguntas.

#### 4.3. Resultados y análisis de la encuesta

La encuesta fue aplicada a 157 docentes de los cuales 112 tienen experiencia en educación en zonas rurales y 45 personas no tienen este tipo de experiencia. Para quienes contestaron que no tenían experiencia en educación, la encuesta finalizó en esta pregunta. La distribución de edades de las personas que contestaron la encuesta tiene al rango de 41 a 60 años con el 45% de la totalidad de las respuestas, seguido por el rango de 20 a 40 años con el 45 % y por último se encuentra el rango de más de 60 años con el 9%.

#### **Figura 9**

##### *Rango de edad de los docentes encuestados*

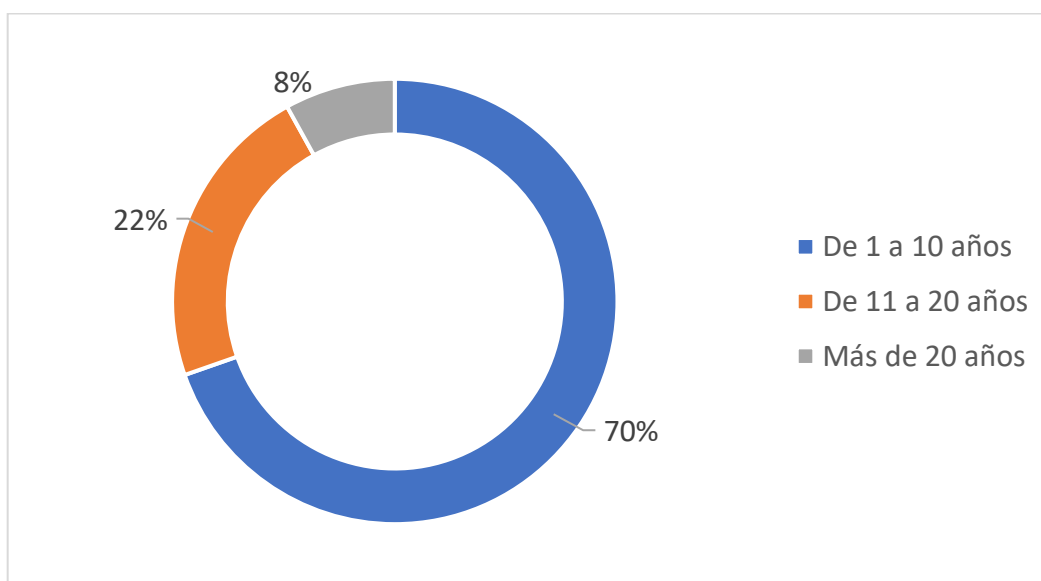


Nota: Elaboración propia (2021)

A nivel de experiencia en docencia para zonas rurales, la mayoría de los docentes tienen experiencia en estas zonas en el rango entre 1 y 10 años con el 70% de los resultados, seguido con la experiencia docente entre 11 a 20 años con el 22% y más de 20 años con el 8%. Lo anterior nos permite inferir que si bien el 46% de los docentes tienen entre 41 y 60 años, el tiempo que tienen en experiencia en educación rural predomina en el rango de 1 a 10 años.

### Figura 10

*Experiencia en docencia rural de docentes encuestados*



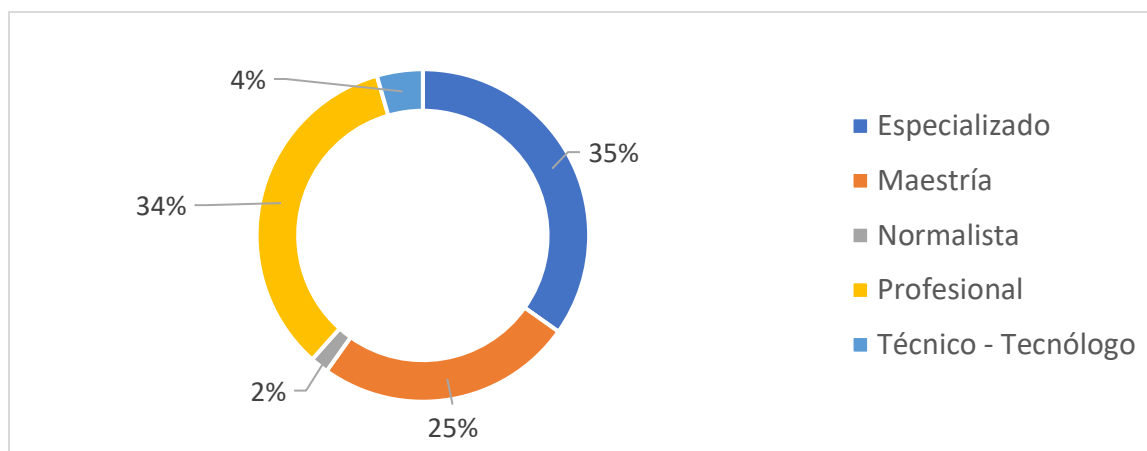
Nota: Elaboración propia (2021)

El nivel académico de los 112 los docentes encuestados, es de técnico – tecnólogo para el 4%, profesional para el 34 %, especializado para el 35% y maestría para el 25%. Haciendo cruces de información en la base de datos se identificó que, el 56% de los docentes con nivel de formación especializado se encuentran dentro de los que tienen experiencia académica entre 1 y 10 años.



**Figura 11**

*Nivel de formación académica de los docentes encuestados*

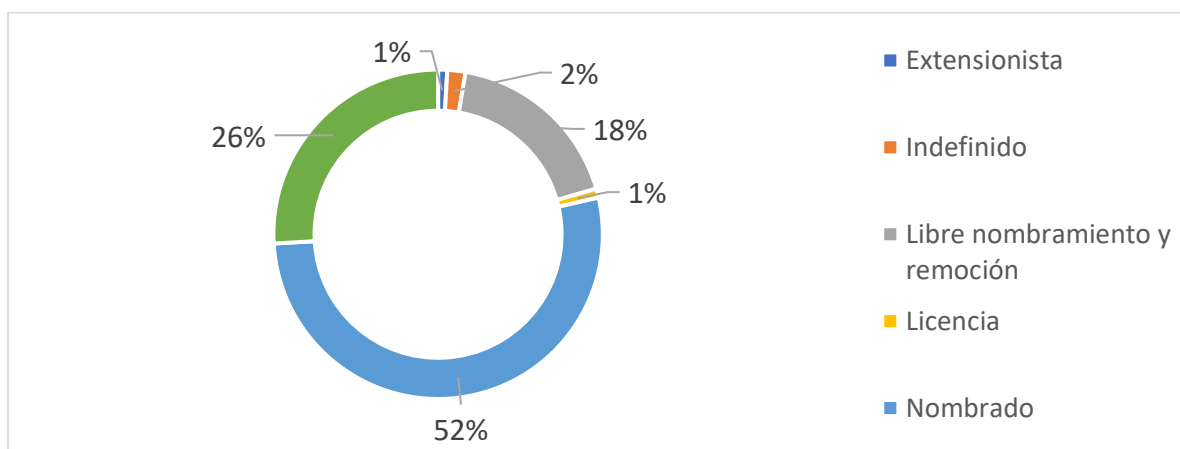


Nota: Elaboración propia (2021)

En cuanto al tipo de vinculación laboral, el 52% de los docentes encuestados manifestó estar vinculado con nombramiento por el magisterio, el 26% tiene contrato de provisionalidad, 18% con tipo de contrato de libre nombramiento y remoción, seguido de contrato a termino indefinido con 2% y por último extensionismo o por licencia con el 1% cada uno. Así mismo, se identificó que el 75% de los maestros nombrados tienen formación académica de nivel de Maestría.

**Figura 12**

*Tipo de vinculación laboral de los docentes encuestados*



Nota: Elaboración propia (2021)

Con relación a los *factores de riesgo asociados al contexto*, las dificultades económicas y la escasez de medios de transporte representaron los factores con los mayores resultados en la frecuencia alta de ocurrencia, seguidos de la maternidad y el embarazo, así como, el desplazamiento forzoso, con los mayores resultados en la frecuencia moderada de ocurrencia y por último la resistencia a los métodos tradicionales de enseñanza y diferencias culturales, con los mayores resultados en la frecuencia baja de ocurrencia, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Resultados de factores asociados al contexto - Frecuencia de ocurrencia*

Factores asociados al contexto	Frecuencia baja	Frecuencia moderada	Frecuencia alta
Dificultades económicas	13	40	59
La maternidad o el embarazo	50	53	9
Resistencia a los métodos tradicionales de enseñanza	60	47	5
Diferencias culturales	53	46	13
Desplazamiento forzoso	34	41	37
Escasez de medios de transporte	16	41	55

Nota: Elaboración propia (2021)

En cuanto al impacto de estos riesgos en la permanencia y deserción estudiantil, los docentes contestaron que las dificultades económicas, la maternidad o el embarazo, el desplazamiento forzoso y la escasez de medio de transporte, tuvieron los mayores resultados en influencia moderada. Por otro lado la resistencia a los métodos tradicionales de enseñanza y las diferencias culturales presentaron los mayores resultados en influencia baja o nula, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 2***Resultados de factores asociados al contexto - Influencia*

Factores asociados al contexto	Influencia baja	Influencia moderada	Influencia alta
Dificultades económicas	10	52	50
La maternidad o el embarazo	50	51	11
Resistencia a los métodos tradicionales de enseñanza	61	44	7
Diferencias culturales	60	45	7
Desplazamiento forzoso	31	49	32
Escasez de medios de transporte	19	49	44

Nota: Elaboración propia (2021)

Para los *factores de riesgo asociados a la estructura*, el bajo financiamiento educativo, el alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, así como, la necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, se ubicaron como factores de riesgo con frecuencia alta, seguidos de la percepción de bajo impacto en las acciones de retención, el trabajo infantil y adolescente esporádico o temporal, las mujeres cabeza de hogar, sin acceso a servicios de cuidado infantil, así como, los jóvenes que no viven con sus padres, los cuales se ubicaron en la frecuencia moderada, de acuerdo con la percepción docente, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3***Resultados de factores asociados a la estructura - Frecuencia de ocurrencia*

Factores asociados a la estructura	Frecuencia baja	Frecuencia moderada	Frecuencia alta
Percepción de bajo impacto en las acciones de retención	35	64	13
Bajo financiamiento educativo	13	41	58
Alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable	4	44	64
Trabajo infantil y adolescente esporádico o temporal	17	65	30
Mujeres cabeza de hogar, sin acceso a servicios de cuidado infantil	12	52	48
Jóvenes que no viven con sus padres	23	64	25
Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores	12	33	67

Nota: Elaboración propia (2021)

Sobre el impacto de los riesgos de estructura, los resultados presentaron el mismo comportamiento que los resultados para la frecuencia de ocurrencia, siendo el bajo financiamiento educativo, el alto porcentaje de familias sin empleo y la necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, los riesgos con impacto alto, seguidos de la percepción de bajo impacto en las acciones de retención, el trabajo infantil y adolescente esporádico o temporal, las mujeres cabeza de hogar sin acceso a servicios de cuidado infantil, así como los jóvenes que no viven con sus padres, con impacto moderado, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4**

*Resultados de factores asociados a la estructura - Influencia*

Factores asociados a la estructura	Influencia baja	Influencia moderada	Influencia alta
Percepción de bajo impacto en las acciones de retención	36	65	11
Bajo financiamiento educativo	15	47	50
Alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable	8	44	60
Trabajo infantil y adolescente esporádico o temporal	17	67	28
Mujeres cabeza de hogar, sin acceso a servicios de cuidado infantil	10	62	40
Jóvenes que no viven con sus padres	20	70	22
Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores	13	38	61

Nota: Elaboración propia (2021)

Continuando, para los *factores de riesgo asociados a los procesos*, que las familias sufran cambios frecuentes de vivienda y escuela, es el factor de riesgo con mayor frecuencia de ocurrencia. Por otro lado, la ausencia o desconocimiento del proyecto educativo institucional, los programas curriculares inflexibles para estudiantes que trabajan, la baja articulación con las actividades productivas de la región y el programa curricular, la baja implementación de metodologías de enseñanza motivadoras, la enseñanza tardía sobre educación sexual, las expectativas académicas bajas y los programas curriculares inflexibles para estudiantes con

necesidades educativas especiales, se ubicaron como factores con frecuencia de ocurrencia moderada, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 5**

*Resultados de factores asociados a los procesos - Frecuencia de ocurrencia*

Factores asociados a la procesos	Frecuencia baja	Frecuencia moderada	Frecuencia alta
Ausencia o desconocimiento del proyecto educativo institucional	33	55	24
Programas curriculares inflexibles para estudiantes que trabajan	38	59	15
Baja articulación con las actividades productivas de la región y el programa curricular	26	56	30
Baja implementación de metodologías de enseñanza motivadoras	37	61	14
Familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela	9	49	54
Enseñanza tardía sobre educación sexual	19	59	34
Expectativas académicas bajas	13	55	44
Programas curriculares inflexibles para estudiantes con necesidades educativas especiales	29	53	30

Nota: Elaboración propia (2021)

Así mismo, en cuanto al impacto de los factores de riesgo asociados a procesos, la encuesta arrojó que todos los factores tienen una influencia moderada en la permanencia y deserción de los estudiantes, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 6**

*Resultados de factores asociados a los procesos - Influencia*

Factores asociados a la procesos	Influencia baja	Influencia moderada	Influencia alta
Ausencia o desconocimiento del proyecto educativo institucional	39	57	16
Programas curriculares inflexibles para estudiantes que trabajan	32	63	17
Baja articulación con las actividades productivas de la región y el programa curricular	23	67	22
Baja implementación de metodologías de enseñanza motivadoras	29	67	16
Familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela	9	56	47
Enseñanza tardía sobre educación sexual	23	66	23
Expectativas académicas bajas	12	59	41
Programas curriculares inflexibles para estudiantes con necesidades educativas especiales	31	52	29

Nota: Elaboración propia (2021)

Por último, para los *factores de riesgo asociados a los actores*, la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes, puntuó como el factor de riesgo con alta frecuencia de ocurrencia, estando por otro lado los factores de formación, actualización y condiciones laborales no óptimas de los docentes, las expectativas domésticas para las mujeres, el ausentismo por trabajo, salud o bajas calificaciones, la sobreedad, la repitencia y el desconocimiento de programas de apoyo a estudiantes, como riesgos con frecuencia moderada de ocurrencia, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 7**

*Resultados de factores asociados a los actores - Frecuencia de ocurrencia*

Factores asociados a la actores	Frecuencia baja	Frecuencia moderada	Frecuencia alta
Formación, actualización y condiciones laborales no óptimas de los docentes	23	66	23
Escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes	13	44	55
Expectativas domésticas para las mujeres	14	63	35
Ausentismo: por trabajo, salud o bajas calificaciones	18	60	34
Sobreedad	24	58	30
Repitencia	25	61	26
Desconocimiento de programas de apoyo a estudiantes	21	53	38

Nota: Elaboración propia (2021)

En cuanto al impacto de esos factores de riesgo, al igual que para los factores asociados a los proceso, los resultados de la encuesta los ubicaron a todos como de influencia moderada en la permanencia y deserción estudiantil, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 8***Resultados de factores asociados a los procesos - Influencia*

Factores asociados a la actores	Influencia baja	Influencia moderada	Influencia alta
Formación, actualización y condiciones laborales no óptimas de los docentes	27	65	20
Escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes	14	55	43
Expectativas domésticas para las mujeres	13	72	27
Ausentismo: por trabajo, salud o bajas calificaciones	17	64	31
Sobreedad	17	64	31
Repitencia	20	60	32
Desconocimiento de programas de apoyo a estudiantes	22	56	34

Nota: Elaboración propia (2021)

Sobre *las buenas prácticas* que pueden influir de forma positiva en la permanencia estudiantil, los resultados de la encuesta mostraron que, desarrollar talleres que incorporen actividades productivas de la región, las pasantías dentro y fuera del colegio, así como las rutas de transporte gratuitas, tienen contribución alta, seguidas de las demás buenas prácticas con un nivel de contribución moderada, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9***Resultados Buenas Prácticas*

Buenas prácticas	Contribución baja o nula	Contribución moderada	Contribución alta
Mayor tiempo de permanencia en el colegio	27	65	20
Ajuste curricular para estudiantes repitentes	22	63	27
Ajuste curricular para estudiantes que trabajan	13	64	35
Talleres que incorporen actividades productivas de la región	11	42	59
Pasantías dentro y fuera del colegio	14	42	56
Desarrollo de tutorías extracurriculares	14	51	47
Oferta de materias optativas	14	61	37
Rutas de transporte gratuito	14	34	64
Grupos de seguimiento y control de ausentismo	12	53	47
Talleres de reflexión y autoperfeccionamiento docente	15	52	45
Cambios en metodologías de enseñanza	12	60	40

Nota: Elaboración propia (2021)

Con los resultados obtenidos, se decidió aplicar como herramienta para la selección de los factores de riesgo con mayor incidencia en la permanencia, el mapa de calor de riesgos y el diagrama de Pareto, los cuales se desarrollarán a continuación.

#### 4.4. Mapa de calor de riesgos

El mapa de calor de riesgos, es una matriz en la que se representa mediante colores la probabilidad que tienen los riesgos de materializarse multiplicado la probabilidad de impacto que tendrían de ser así, como se muestra en la siguiente fórmula (EALDE, 2020). El mapa de calor de riesgos ayuda a las organizaciones a conocer el entorno de trabajo, así como las formas en las cuáles se debe abordar los sucesos en los que estos riesgos se materializan (EALDE, 2020).

$$\textit{Probabilidad de riesgo} = \textit{Probabilidad de ocurrencia} * \textit{Probabilidad de impacto}$$

Basado en lo anterior, para la presente investigación se definió diseñar un mapa de calor de riesgo con las respuestas de frecuencia de ocurrencia e impacto de los factores de riesgo asociados al contexto, la estructura, los procesos y los actores. Para ello se les dieron las siguientes calificaciones tanto a la frecuencia de ocurrencia como al impacto. A la frecuencia baja se le asignó el valor uno (1), a la frecuencia moderada el valor dos (2) y a la frecuencia alta el valor tres (3). De igual forma para influencia baja se asignó el valor uno (1), a la influencia moderada el valor dos (2) y a la influencia alta el valor tres (3).



Seguido de esto se definió la escala de riesgos que se aplicaría para construir el mapa de calor.

- **Riesgo crítico:** cualquiera cuya probabilidad de riesgo se encuentre entre 6 y 9. Se identifica con color rojo.
- **Riesgo moderado:** cualquiera cuya probabilidad de riesgo se encuentre entre 3 y 4. Se identifica con color naranja.
- **Riesgo bajo:** cualquiera cuya probabilidad de riesgo se encuentre ente 1 y 2. Se identifica con color verde.

De igual forma, se definieron asignaron números de identificación a los 28 riesgos y se aplicó la fórmula de probabilidad de riesgo, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 10**

*Resultado aplicación cálculo de probabilidad de riesgo*

Factores asociados al contexto		Probabilidad de Riesgo
1	Dificultades económicas	6
2	La maternidad o el embarazo	4
3	Resistencia a los métodos tradicionales de enseñanza	1
4	Diferencias culturales	1
5	Desplazamiento forzoso	4
6	Escasez de medios de transporte	6
Factores asociados a la estructura		
7	Percepción de bajo impacto en las acciones de retención	4
8	Bajo financiamiento educativo	9
9	Alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable	9
10	Trabajo infantil y adolescente esporádico o temporal	4
11	Mujeres cabeza de hogar, sin acceso a servicios de cuidado infantil	4
12	Jóvenes que no viven con sus padres	4
13	Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores	9

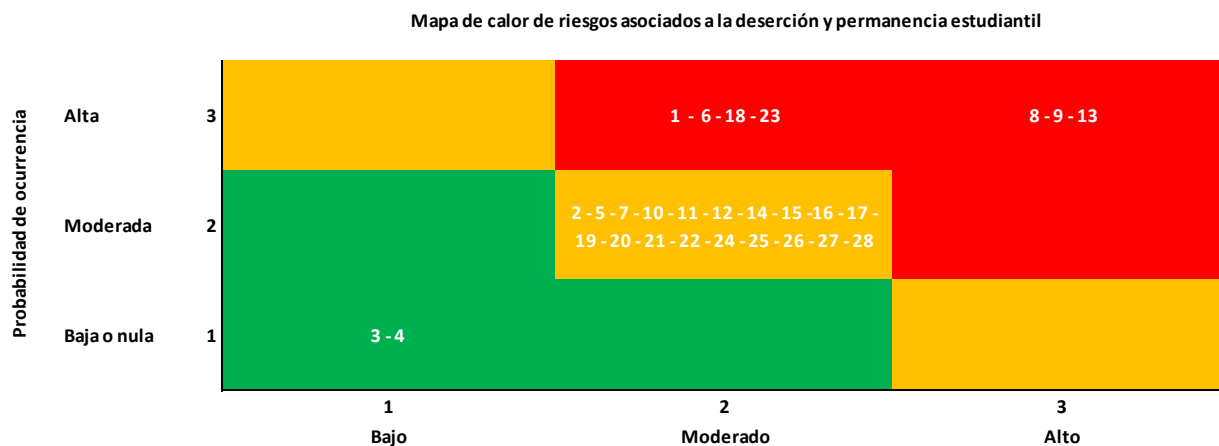
Factores asociados a la procesos		
14	Ausencia o desconocimiento del proyecto educativo institucional	4
15	Programas curriculares inflexibles para estudiantes que trabajan	4
16	Baja articulación con las actividades productivas de la región y el programa curricular	4
17	Baja implementación de metodologías de enseñanza motivadoras	4
18	Familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela	6
19	Enseñanza tardía sobre educación sexual	4
20	Expectativas académicas bajas	4
21	Programas curriculares inflexibles para estudiantes con necesidades educativas especiales	4
Factores asociados a la actores		
22	Formación, actualización y condiciones laborales no óptimas de los docentes	4
23	Escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes	6
24	Expectativas domésticas para las mujeres	4
25	Ausentismo: por trabajo, salud o bajas calificaciones	4
26	Sobriedad	4
27	Repitencia	4
28	Desconocimiento de programas de apoyo a estudiantes	4

Nota: Elaboración propia (2021)

Por último, teniendo en cuenta la información anterior, se diseñó el mapa de calor de riesgos, el cual se presenta a continuación.

### Figura 13

*Mapa de calor de riesgos asociados a la deserción y permanencia estudiantil*



Nota: Elaboración propia (2021)

De acuerdo con el mapa de calor, los riesgos críticos son: Bajo financiamiento educativo, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, con una probabilidad de riesgo de nueve (9), seguido de dificultades económicas, escasez de medios de transporte, familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela y la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes con una probabilidad de riesgo de seis (6).

Como factores de riesgo moderado se identificaron, la maternidad o el embarazo, el desplazamiento forzoso, la percepción de bajo impacto en las acciones de retención, el trabajo infantil y adolescente esporádico o temporal, las mujeres cabezade hogar sin acceso a servicios de cuidado infantil, los jóvenes que no viven con sus padres, la ausencia o desconocimiento del proyecto educativo institucional, los programas curriculares inflexibles para estudiantes que trabajan, la baja articulación con las actividades productivas de la región y el programa curricular, la baja implementación de metodologías de enseñanza motivadoras, la enseñanza tardía sobre educación sexual, las expectativas académicas bajas, los programas curriculares inflexibles para estudiantes con necesidades educativas especiales, la formación actualización y condiciones laborales no óptimas de los docentes, las expectativas domésticas para las mujeres, el ausentismo por trabajo, salud o bajas calificaciones, la sobreedad, la repitencia y el desconocimiento de programas de apoyo a estudiantes, todos con una probabilidad de riesgo de 4.

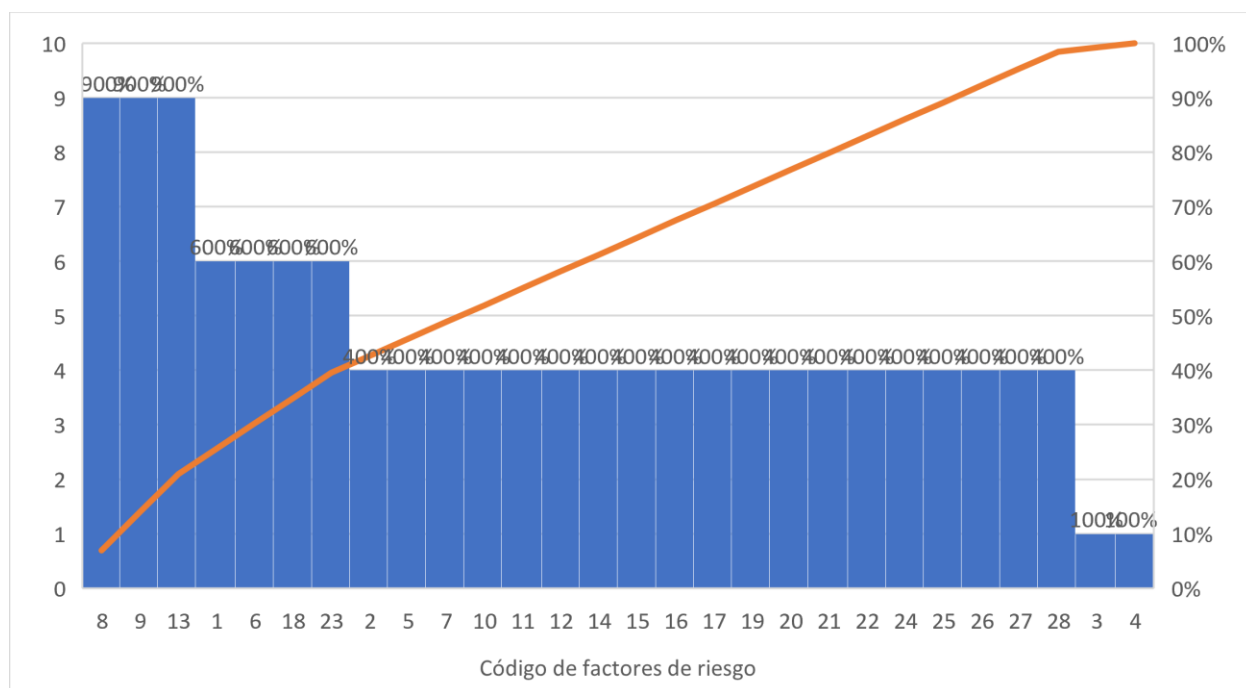
Así mismo, como factores de riesgo bajos se tipificaron, la resistencia a los métodos tradicionales de educación y las diferencias culturales con una probabilidad de riesgo de 1.

#### 4.5. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es “ una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido datos para calificar las causas’ (EALDE, 2013). A través de este diagrama es posible identificar los problemas con más relevancia, a través del principio de Pareto “Pocos vitales, muchos triviales”, mediante el cual el 80% de los resultados totales se originan por el 20% de los elementos (EALDE, 2013).

#### Figura 14

*Diagrama de pareto para factores de riesgo*



Nota: Elaboración propia (2021)

Basados en este principio, se tomaron los 28 factores de riesgo con sus probabilidades de riesgo asociadas y se graficó el diagrama de Pareto, arrojando como resultado que si se trabaja sobre los riesgos críticos que son, financiamiento educativo, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores,

dificultades económicas, escasez de medios de transporte, familias que sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela y la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes, teóricamente se logrará un impacto sobre el 80% de los resultados que influyen de forma significativa en la permanencia de los estudiantes, como se muestra en la figura 13.

## V. Buenas prácticas para promover la permanencia

Si bien hasta este punto se han logrado identificar los factores de riesgo que afectan de forma significativa la permanencia estudiantil, a nivel mundial, regional, país y específicamente en el departamento del Meta, gracias a las investigaciones realizadas y a la encuesta de percepción docente aplicada, en este punto es importante identificar también cuáles son aquellos factores protectores que inciden de forma positiva en la permanencia estudiantil. Para ello, a continuación se presentan algunas buenas prácticas que se concluyeron en investigaciones realizadas en varios países alrededor de este tema, las cuáles se abordaron en el Capítulo II Teorías y perspectivas, desde el ámbito del estudio del problema.

En el capítulo dos, se presentaron apartes del artículo *Can social-emotional learning reduce school dropout in developing countries*, en donde se abordó la problemática de la educación desde el estudio de los impactos de proporcionar un programa de aprendizaje socioemocional en la deserción escolar y la ansiedad de aprendizaje en los estudiantes en los primeros dos años de secundaria. Esta investigación se llevó a cabo mediante el análisis de un ensayo controlado aleatorio en el que participaron 70 escuelas secundarias y 7,495 estudiantes en las zonas rurales de China, durante 8 meses (Wang, et al., 2016).

Los resultados después de ocho meses de aplicación del programa aprendizaje socioemocional a los estudiantes de las escuelas secundarias, muestran que se redujo la deserción en 1.6 puntos porcentuales y la ansiedad por aprender en 2.3 puntos porcentuales, esta reducción se concentra en estudiantes con alto riesgo de deserción siendo estos, estudiantes mayores y estudiantes con amigos que abandonaron previamente (Wang, et al., 2016).

También se concluyó que “ Los programas de aprendizaje socioemocional, pueden reducir la deserción escolar en la secundaria, pero este efecto es sostenido y sólido solo para los estudiantes en riesgo” (Wang, et al., 2016, p. 837). El apoyo económico a los estudiantes más pobres para permanecer en la escuela, redujo la tasa de deserción de estos estudiantes en 7,6 puntos porcentuales, así como que si bien el ensayo permitió aumentar los niveles de permanencia de los estudiantes, no mejoró la calidad en la educación recibida, un tema que se recalca es de vital importancia para complementar los resultados y la mejora de las sociedades (Wang, et al., 2016).

Como segunda referencia sobre buenas prácticas, se encuentra una del Sureste Asiático, Indonesia, la investigación *Early experience and later outcomes of education: Schooling transition evidence from Indonesia*. En ella se estudia el efecto de la experiencia escolar temprana en el logro educativo futuro, para ello empleó la encuesta de vida familiar de Indonesia (Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019). Se evidencia que este país presenta un progreso significativo en el ámbito de la educación en las últimas dos décadas, en 2014, “casi todas las personas de 12 a 21 años que habían completado la escuela primaria continuaron su educación hasta la escuela secundaria” (Wicaksono y Witoelar, 2017 citado en Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019), pero también expone que aún existe un porcentaje importante que no continúa a la escuela secundaria superior (Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019).

Según estudios citados en esta investigación, se indican como factores determinantes en los resultados educativos superiores posteriores, los ingresos del hogar, los puntajes de los exámenes y la capacidad cognitiva (Suryadarma, Suryahadi y Sumarto 2006; Kwon 2014 citado en Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019). Como referente teórico, mencionan la teoría de la

inversión dinámica complementaria en capital humano, la cual se basa en que “Las inversiones en la experiencia de la escuela primaria complementan las inversiones en la educación superior, en consecuencia, los efectos de la experiencia en la escuela primaria persisten y tienen impactos a largo plazo” (Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019, p.50).

Como recomendaciones, los investigadores si bien no plantean que se ponga fin a la práctica de repitencia o de progresión de año en niños con bajo rendimientos, si proponen que se definan alternativas a la repitencia que aporten a desarrollar las necesidades de desarrollo social y académico de los estudiantes, para ello mencionan programas de tutoría, programas de participación de padres y programas de lectura temprana (Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019).

Por otro lado, la investigación *Occupational thinking and its relation to school dropout*, analizó si el pensamiento ocupacional mal organizado contribuye al abandono escolar, para ello se realizó un estudio evaluativo sobre la educación profesional a un grupo de 377 estudiantes entre 15 y 16 años en Islandia (Vilhjálmsdóttir, 2010). El método de Kelly para medir los constructos vocacionales fue usado para medir las ventajas de la organización del pensamiento ocupacional; se recopiló información ocho años después sobre el progreso educativo de estos estudiantes para intentar identificar si el desarrollo de estos constructos ocupacionales aumentaba la probabilidad de graduarse de estudios superiores (Vilhjálmsdóttir, 2010).

Este método se enfoca en la construcción del asesoramiento profesional, su postulado fundamental dice que “los procesos son canalizados psicológicamente por las formas en que los individuos anticipan los eventos” y plantea que “se supone que los individuos intentan predecir el



curso de los acontecimientos en sus vidas y controlar los resultados” (Kelly, 1963 citada en Vilhjálmsdóttir, 2010, p. 678). El empleo de este método como un agente mitigador de riesgos contra la deserción estudiantil y sus resultados, expuestos en el capítulo 2, los cuales evidencian una reducción en la deserción, supone una herramienta de aplicación para solucionar la problemática definida en la presente investigación.

Por otro lado, según la investigación la Organización de los Estados Americanos y el Ministerio de educación Ciencia y tecnología de Argentina, además de abordar la problemática del fracaso escolar en Latinoamérica como se mencionó en el capítulo 2, también menciona acciones encaminadas a mitigar la repitencia, sobreedad e interrupciones de la escolaridad. Dentro de esas acciones se encuentran las siguientes:

- Acciones destinadas a facilitar la integración de los alumnos con índices de ausentismo altos, con incorporación tardía o con asistencia irregular al colegio
- Acciones destinadas a motivar la participación de las familias y estudiantes en el colegio
- Acciones destinadas a mejorar la articulación entre el sistema educativo y el mundo laboral
- Acciones destinadas a favorecer la comunicación entre estudiantes y profesores para mejorar la convivencia (Organización de los Estados Americanos AICD, 2003)

Como un referente en Sur América, en la investigación de Rosli y Carlino sobre las *Acciones institucionales y vinculares que favorecen la permanencia escolar de alumnos de sectores socioeconómicos desfavorecidos*, se analiza el por qué cualquier acción pedagógica que se quiera impulsar, requiere como condición inicial, la permanencia (Rosli & Carlino, 2015). Definen la

permanencia como “El entramado de relaciones y prácticas que se despliegan en el nivel de las instituciones educativas [...] para promover que todos los estudiantes logren transitar y completar su carrera escolar, evitando el abandono” (Dabenigno, Larripa, Austral, Tissera y Goldenstein Jalif, 2010 citado en Rosli & Carlino, 2015, p. 1).

De acuerdo con lo anterior exponen que los aprendizajes de calidad deben buscar que, a pesar las dificultades de los entornos sociales, políticos y económicos, los estudiantes permanezcan en las aulas de clase. Las autoras de esta investigación desarrollaron un estudio sobre una escuela pública ubicada en Buenos Aires Argentina, en una zona en la que habitan familias en situación de vulnerabilidad social (Rosli & Carlino, 2015). En su estudio lograron identificar acciones de carácter institucional y vinculares que se realizan en la escuela para aumentar el nivel de permanencia de los estudiantes.

Con relación a las acciones institucionales asumieron un compromiso con un proyecto pedagógico inclusivo, en el que identificaron que los diferentes proyectos que se llevaban a cabo en la institución partían de la dimensión ética, para ello hacían en la institución reuniones entre los profesores para debatir los principios éticos y políticos alrededor de los proyectos, generando de esta manera un mayor sentimiento de compromiso y pertenencia del cuerpo docente (Rosli & Carlino, 2015). Como segunda acción institucional, eligieron encarar un trabajo colectivo para abordar problemáticas, basados en la idea que las escuelas que obtienen buenos resultados reteniendo a sus alumnos, cuentan con un grupo de involucrados para cumplirlo, fortaleciendo desde este aspecto el compromiso del grupo docente para entender y mantener a los estudiantes en la escuela (Rosli & Carlino, 2015).

A nivel de acciones vinculantes, partieron de una premisa en la que “debido a que la mayor cantidad de tiempo escolar lo transitan frente a un profesor, una buena relación entre docentes y alumnos puede motivar a estos últimos a asistir a clase, propiciando la permanencia escolar que se pretende” (Rosli & Carlino, 2015, p. 1-15). Basados en lo anterior desarrollaron acciones como la de crear un vínculo afectivo con los alumnos y manifestar confianza en la posibilidad de aprendizaje de los alumnos, logrando generar esperanza en los alumnos para que entendieran que, a pesar de sus condiciones de vida, podían encontrar un futuro mejor (Rosli & Carlino, 2015).

Como conclusión llegan a que las instituciones educativas ubicadas en zonas con condiciones socioculturales complejas deben tratarse de manera particular para no cometer “una nueva injusticia con la población recibida, expulsándola por segunda vez de la integración social” (Rosli & Carlino, 2015).

Otro documento que cabe destacar alrededor de este tema es el de *La Construcción de la Justicia Educativa*, en él se plantea la Sociología como medio para “Contribuir a tornar el mundo un poco más justo y más vivible” (Veleda, Rivas, & Mezzadra, 2011, p. 7). Se argumentan los factores que influyen en una educación justa, como lo son la profundización de las desigualdades sociales, la mala formación y mal pago de los docentes, las desigualdades educativas de concentración de estudiantes, entre otros (Veleda, Rivas, & Mezzadra, 2011).

Partiendo de esto propone la justicia educativa, en donde plantean que para sea justa, primero la escuela debe ser eficaz, enseñando a todos, especialmente a los alumnos menos favorecidos, también debe aportar a las competencias de utilidad para los trabajadores ciudadanos,

tener en cuenta la diversidad de culturas, de los individuos y de sus proyectos, para que la escuela entonces se convierta en un aporte útil para el mundo, las familias y las oportunidades de empleo (Veleda, Rivas, & Mezzadra, 2011).

Como otro referente en Suramérica, se encuentra la investigación de Castro y Rivas, que estudia la deserción y permanencia escolar en localidades de alto riesgo. Como se expone en el capítulo dos, en esta investigación se adopta la noción de bienestar, la cual se asocia a la “presencia de factores protectores que elevarían la probabilidad de evitar daños específicos en una población, producto de la manifestación de una condición vulnerable” (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

Se plantea el esquema de generación de desigualdades, en donde se asocian los factores de capital social, ingresos económicos y capital humano, con la estratificación social, generando como resultado el acceso a una educación con mayor o menor calidad, los cuales están directamente relacionados con el nivel de vulnerabilidad y riesgo de deserción escolar (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006). Con base en este esquema los investigadores plantean que el Estado debe asumir un rol activo para facilitar que los más vulnerables accedan a la competencia en condiciones de igualdad, creando un marco político en donde el estado a través de políticas públicas garantice la reducción de las desigualdades (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

De igual forma se identificaron factores protectores que afectan de forma significativa la permanencia de los estudiantes, tales como, la iniciación, ampliación y mayor focalización de los programas y subsidios orientados a mejorar la retención escolar, dinámica familiar que no da cuenta altos niveles de alcoholismo, drogadicción, antecedentes penales y violencia intrafamiliar,

alta valoración de la familia por la educación, presencia de escuelas que potencian la integración a la comunidad local a través de la difusión artístico – cultural, los padres gustan de actividades en que se sienten partícipes del proceso de aprendizaje de sus hijos. (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

Como propuesta de intervención, la investigación presenta propuestas como, desarrollar un modelo de comunicación – acción que promueve la interacción social de los actores en función de un mejor uso de los recursos y beneficios, desarrollar una alternativa de un currículo flexible que permita continuar estudios a los alumnos que ingresan temprano al mercado laboral, valorar la ruralidad y los elementos que constituyen los sistemas de conocimiento tradicional (saberes populares, tecnologías artesanales, etc), permitiendo ser incorporados a los contextos educativos, entre otros (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

Por último, a nivel de políticas públicas, se propone el aumento de la cobertura de la matrícula preescolar, políticas educacionales tendientes a retener mujeres, cuando su mantención en el sistema escolar tiene mayores efectos sociales, adecuaciones o programas curriculares paralelos, la incorporación de prácticas metodológicas innovadoras vinculadas al uso de escenarios de aprendizaje externos e internos y fomentar la mayor valoración por parte de los padres y de los propios estudiantes de la educación como principal o único capital (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006).

En Argentina, Cristina Nosei, en su investigación *Retención escolar y calidad educativa Del dilema al problema*, plantea la compatibilización de la retención y la calidad educativa, inicia presentando varios significados de la retención “Sinónimo de conservar, la acción de retener se anuda con la idea de mantener en un lugar algo en su estado de origen sin cambio alguno”, “ Si concebimos la acción de retener como posibilidad de transformación, nuestro pensamiento ya no se refiere a un sujeto pasivo que debe “ser mantenido en”, sino en un sujeto activo capaz de “formar parte de” [...] de la agregación viene la inclusión” (Nosei, 2005, p. 62).

También presenta el significado de la calidad educativa:

Desde la significatividad lógica y psicológica de los saberes propuestos, implica concebir la educación como un proceso de inclusión activa de los sujetos a partir de su capacidad transformativa y no desde la cantidad de conocimientos acumulados a partir de los contenidos ofertados (Nosei, 2005, p. 63).

Basada en estos dos significados, propone que si retener se puede dar a partir de la inclusión y la inclusión solo es posible a partir de la construcción de saberes, es imperante pensar en la “importancia de la selección y articulación de contenidos como en las estrategias de enseñanza”, en otras palabras si se busca generar inclusión estudiantil es vital pensar en la forma de enseñar de los docentes (Nosei, 2005, p. 64). Como conclusión se invita a pensar en cómo trabajando en la formación docente no solo desde conocimiento temático, sino de las prácticas de la enseñanza, articuladas como un equipo desde el cuerpo docente de las instituciones, pueden lograr una mayor inclusión estudiantil que derivará en una mayor permanencia y calidad en la educación (Nosei, 2005).

Teniendo como referencia las investigaciones mencionadas, se identificaron algunos factores protectores o buenas prácticas que influyen de forma positiva en la permanencia de los estudiantes en diferentes países y como resultado se tienen las siguientes 46 buenas prácticas:

**Tabla 11**

*Buenas prácticas asociadas a la permanencia escolar*

Buenas prácticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de jóvenes al sistema, participación directa de las instituciones del sistema.</li> <li>• Buenas prácticas de enseñanza"; conociendo los puntos de partida de sus alumnos, promoviendo prácticas de participación, reconstruyendo lazos sociales y la igualdad de oportunidades.</li> <li>• Propuestas de autoaprendizaje sostenidas por materiales didácticos.</li> <li>• Más tiempo de permanencia en la escuela.</li> <li>• Tutorías.</li> <li>• Apoyos de docentes especializados en recuperación.</li> <li>• Propuestas "diferentes" para los alumnos que deban repetir un curso.</li> <li>• Pasantías de los alumnos más avanzados de los profesorados.</li> <li>• Experiencia de escuelas de alternancia, en las que el alumno cumple etapas formativas en la escuela y también con su familia.</li> <li>• Desarrolló de un modelo de comunicación – acción que promueva la interacción social de los actores en función de un mejor uso de los recursos y beneficios.</li> <li>• Padres o grupos de alumnos que realizan seguimiento y control del ausentismo.</li> <li>• Desarrollo de talleres literarios, de ciencias, radio, video y bailes regionales.</li> <li>• Microprogramas radiales de entretenimiento e información en los que trabajan contenidos curriculares.</li> <li>• Microemprendimientos productivos como huertas, elaboración de productos típicos, etc.</li> <li>• Talleres y grupos de reflexión optativos y rotativos de acuerdo con los intereses e inquietudes tendientes a la formación para la autogestión por parte de los alumnos.</li> <li>• Desarrollo de actividades recreativas y deportivas.</li> <li>• Experiencias de servicio comunitario solidario.</li> <li>• Talleres que incorporan actividades productivas predominantes en la zona o región</li> <li>• Pasantías dentro o fuera de la escuela.</li> <li>• Trabajo en red con distintas organizaciones e instituciones del medio: municipios, organizaciones no gubernamentales, centros de salud y hospitales, iglesias, etc.</li> </ul>

- Organización de centros de estudiantes que focalicen su accionar en el aprendizaje de los estudiantes.
- Elaboración conjunta entre profesores, padres y alumnos de normas de convivencia.
- Acuerdos entre los docentes de los distintos años de estudio, tendientes a articular la secuenciación de contenidos, las estrategias de enseñanza y los criterios de evaluación y promoción.
- Definición de prioridades pedagógicas institucionales, es decir, establecimiento de pisos básicos de aprendizaje que todos los alumnos deben alcanzar para acreditar un año, un ciclo o un nivel.
- Proyectos para la generación de instancias de apoyo entre pares de modo de influir en el desarrollo de competencias sociales que predisponen y ayudan al aprendizaje
- Alternativas no convencionales en cuanto a trayectos escolares, para los alumnos que deben recurrir.
- Apoyo académico desarrollado por alumnos del profesorado, padres, profesores especialmente designados durante el ciclo lectivo, destinado a aquellos alumnos que por diversas circunstancias adeudan asignaturas de un año a otro o para alcanzar la certificación del nivel.
- Trabajo en redes para reflexionar, al interior del equipo docente de un curso o grupo de alumnos, en torno a los problemas que afectan el aprendizaje de ese grupo.
- Talleres de reflexión y auto perfeccionamiento docente.
- Elaboración de guías de auto aprendizaje elaboradas en conjunto, probadas y revisadas por el equipo docente.
- Conformación de un banco de guías de autoaprendizaje (institucional o interinstitucional).
- Integración del trabajo de diversas asignaturas a través del trabajo en las competencias básicas.
- Oferta de materias optativas.
- Apoyos individuales dentro del aula, especialmente dirigidas a los alumnos con buen nivel de integración y que presentan dificultades de aprendizaje de carácter transitorio
- Implementación de programas de enriquecimiento instrumental, del lenguaje, lectura, orientación, técnicas de trabajo intelectual.
- Desarrollo de programas de aprendizaje socio emocional para estudiantes.
- Apoyo económico a estudiantes con dificultades económicas.
- Desarrollo de un programa de constructos vocacionales para los estudiantes.
- Crear un vínculo afectivo con los alumnos y manifestar confianza en la posibilidad de aprendizaje de los alumnos.
- Adaptar el contexto sociocultural y productivo de la región al programa de aprendizaje.
- Definir principios éticos y políticos alrededor de la definición de los proyectos educativos.



- Abordar las problemáticas que viven los alumnos, para crear estrategias de retención.
- Aumentar la cobertura de la matrícula preescolar.
- Diseñar políticas educacionales tendientes a retener mujeres.
- Fomentar la valoración de la educación por parte de los padres y estudiantes.
- Involucrar a los padres en los procesos formativos de los estudiantes.

Nota: Elaboración propia (2021) basada en Organización de los Estados Americanos AICD (2003), (Wang, et al. (2016), (Yudo Wicaksono & Witoelar, 2019), (Vilhjálmssdóttir, 2010), (Organización de los Estados Americanos AICD, 2003), (Rosli & Carlino, 2015), (Veleda, Rivas, & Mezzadra, 2011), (Castro Ramírez & Rivas Palma, 2006)

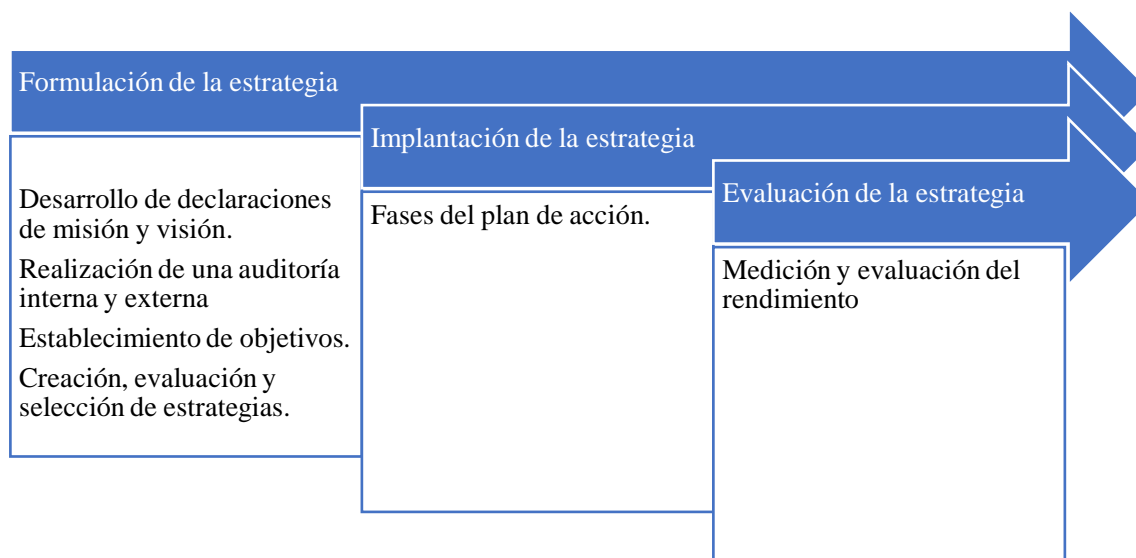
## VI. Modelo de gestión estratégica

La administración estratégica es definida como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, p. 5). De igual forma, plantea que es un proceso con varias etapas, la primera es el establecimiento de las metas organizacionales, seguida de la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, así como el diseño de planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y lograr las metas (David, 2003 citado en González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2013).

De acuerdo con el modelo de dirección o gestión estratégica planteado por Davis, se propone el siguiente modelo de gestión estratégica para aumentar el nivel de permanencia de los estudiantes de educación media, en colegios ubicados en zonas rurales en el departamento del Meta, el cuál contiene la siguiente estructura.

### Figura 15

#### *Fases del Modelo*



Nota: Elaboración propia (2021), basada en David (2003).

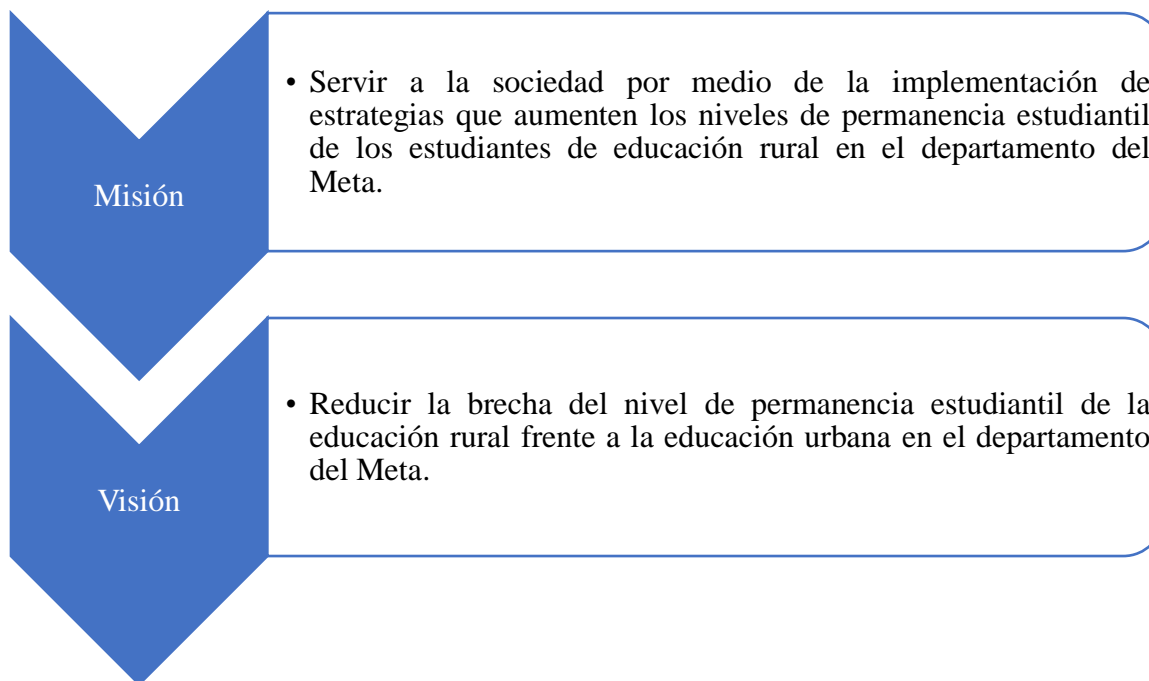
Dado que la presente investigación no tiene dentro de su alcance la implementación del modelo de gestión estratégica, para la fase de implementación del modelo solo se plantean a alto nivel las fases que tendría la implementación de las diferentes estrategias y por último para la fase medición y evaluación del rendimiento, se dejarán definidos indicadores para cada estrategia propuesta.

### 6.1. Formulación de la estrategia

Como primer paso dentro de la fase de formulación de la estrategia, se plantea la declaración de la misión y visión para el modelo estratégico y estas son:

#### **Figura 16**

##### *Misión y visión del modelo*



Nota: Elaboración propia (2021)

## 6.2. Evaluación externa

Para realizar la evaluación externa se empleó como herramienta la matriz de evaluación del factor externo (EFE), la cual tiene como objetivo identificar cuales son esas oportunidades y amenazas asociadas a temas económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos (David, 2003). Para este proceso se acotó el análisis a los siete factores de riesgo con mayor incidencia, que son, financiamiento educativo, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, dificultades económicas, escasez de medios de transporte, familias que sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela y la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes.

Aplicando la metodología propuesta por Davis, se listaron las oportunidades y amenazas que se tienen en el departamento del Meta frente a la permanencia estudiantil en los colegios rurales. Posteriormente se les asignó un valor entre 0.0 (no tiene importancia) y 1.0 (muy importante). A continuación se presenta el resultado. El nivel de importancia se asignó teniendo en cuenta los resultados de la encuesta percepción docente para cada uno de los factores de riesgo identificados como los de mayor impacto.

Seguido de esto se identificaron estrategias actuales sobre las oportunidades y amenazas identificadas y a estas se les asignó una clasificación de 1 (respuesta de estrategias deficiente) a 4 (respuesta de estrategias excelente). Es importante aclarar que para asignar la clasificación se tomó como referencia la información obtenida por parte del Ministerio de Educación Nacional y el informe de la Gobernación del Meta. Por último, se multiplicó el valor de cada oportunidad y

amenaza por la clasificación para obtener el valor ponderado, el cual se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 12**

*Matriz de evaluación del factor externo - EFE*

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Vincular a las industrias de la región para promover formación de padres y estudiantes.	0,06	1	0,06
Vincular a las industrias de la región para la aplicación de pasantías académicas.	0,06	1	0,06
Vincular a empresas de tecnología y comunicaciones del país en la formación para la educación superior.	0,06	1	0,06
Formación docente acorde a las necesidades dadas por el contexto social y cultural	0,06	3	0,18
Vincular a instituciones de educación superior para la aplicación de pasantías académicas.	0,06	1	0,06
Inversión en formación y herramientas tecnológicas	0,06	2	0,12
Vincular a empresas públicas y privadas para la promoción de actividades de recreación, deporte, arte y cultura	0,06	2	0,12
Vincular a las bolsas de empleo de la región para identificar oportunidades de empleo	0,04	1	0,04
Vincular a instituciones de educación superior para formación de padres.	0,04	1	0,04
Vincular a empresas de transporte intermunicipal para cubrir necesidades de los estudiantes.	0,03	2	0,06
Implementar metodología de constructos vocacionales para los estudiantes.	0,06	1	0,06
Identificar opciones de subsidios para familias con dificultades económicas.	0,04	1	0,04
<i>Amenazas</i>			
Inversiones en educación privada que aumenten las brechas en la calidad educativa.	0,06	2	0,12
Oferta de empleo en la región	0,04	1	0,04

Opciones de financiación para la educación superior limitadas para los estudiantes.	0,06	2	0,12
Presupuesto para la educación rural en el departamento	0,06	2	0,12
Oferta limitada de medios de transporte para desplazarse a los colegios	0,03	2	0,06
Condiciones socioeconómicas de las zonas rurales del departamento	0,06	1	0,06
Limitación de oferta en educación superior en zonas rurales del departamento.	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,48</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

El resultado total de la aplicación de la matriz es 1,48, sobre este se puede inferir que las estrategias actuales documentadas en la información pública obtenida sobre la educación rural en el Meta, no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

### 6.3. Evaluación interna

Para llevar a cabo la evaluación interna se empleó como herramienta la matriz de evaluación del factor interno (EFI), la cual tiene como objetivo identificar cuales son esas fortalezas y debilidades internas de los colegios rurales de departamento frente a la permanencia estudiantil (David, 2003). Para este proceso se acotó el análisis a los siete factores de riesgo con mayor incidencia, que son, financiamiento educativo, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, dificultades económicas, escasez de medios de transporte, familias que sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela y la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes.

De acuerdo con la metodología propuesta por Davis, se listaron las fortalezas y debilidades que se tienen en el departamento del Meta frente a la permanencia estudiantil en los colegios

rurales. Posteriormente se les asignó un valor entre 0.0 (no tiene importancia) y 1.0 (muy importante). A continuación se presenta el resultado, en la tabla 13. El nivel de importancia se asignó teniendo en cuenta los resultados de la encuesta percepción docente para cada uno de los factores de riesgo identificados como los de mayor impacto, así como en las estadísticas obtenidas de la Gobernación del Meta.

**Tabla 13**

*Matriz de evaluación del factor interno - EFI*

Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Cobertura neta de educación por encima del 90% en el departamento.	0,06	4	0,24
Cobertura bruta de educación por encima del 101,96%.	0,06	4	0,24
Implementación de rutas de transporte escolar.	0,08	3	0,24
Existencia de planes de alimentación escolar	0,06	3	0,18
Gratuidad en la educación	0,06	4	0,24
Existencia de planes de formación docente	0,07	3	0,21
<b>Debilidades</b>			
Cobertura en oferta de medios de transporte para estudiantes rurales de solo el 30%.	0,09	1,25	0,1125
No hay gestión integral para las familias y sus necesidades.	0,09	1	0,09
Infraestructura inadecuada e insuficiente.	0,1	1,25	0,125
Estructura administrativa rígida y centralizada	0,07	1	0,07
Formación docente insuficiente o desalineada al contexto	0,1	1,25	0,125
Integración limitada con para generar inversiones en educación	0,1	1	0,1
Bajo desempeño en resultados de pruebas de estado.	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,03</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

Seguido de esto se identificaron estrategias actuales sobre las oportunidades y amenazas identificadas y a estas se les asignó una clasificación de 1 a 4, en donde se le asigna 1 a una

debilidad mayor y 2 si es una debilidad menor, 3 si es una fortaleza menor y 4 si es una fortaleza mayor. Es importante aclarar que para asignar la clasificación se tomó como referencia la información obtenida por parte del Ministerio de Educación Nacional y el informe de la Gobernación del Meta. Por último, se multiplicó el valor de cada fortaleza y debilidad por la clasificación para obtener el valor ponderado.

El resultado total de la aplicación de la matriz es 2,03, sobre este se puede inferir que la posición interna de la organización no es sólida y que existen oportunidades de mejora basadas en las debilidades identificadas.

#### 6.4. Objetivos del modelo de gestión estratégica

Teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y resultantes del análisis de los siete factores de riesgo que influyen de forma significativa en la permanencia estudiantil, se plantean los siguientes objetivos para el modelo de gestión estratégica.

- Aumentar el número de estudiantes provenientes de educación rural en departamento del Meta, que se vinculan a programas de educación superior.
- Aumentar la cobertura de estudiantes provenientes de educación rural del departamento del Meta, con acceso a rutas de transporte escolar.
- Aumentar el número de padres de familia de estudiantes provenientes de educación rural del departamento del Meta, con vinculación laboral.
- Disminuir las deserciones escolares, producto del cambio de ciudad de las familias con estudiantes provenientes de educación rural en el departamento del Meta.



- Aumentar las inversiones en formación académica, cultura, arte, recreación y deporte de las instituciones educativas rurales del departamento del Meta.

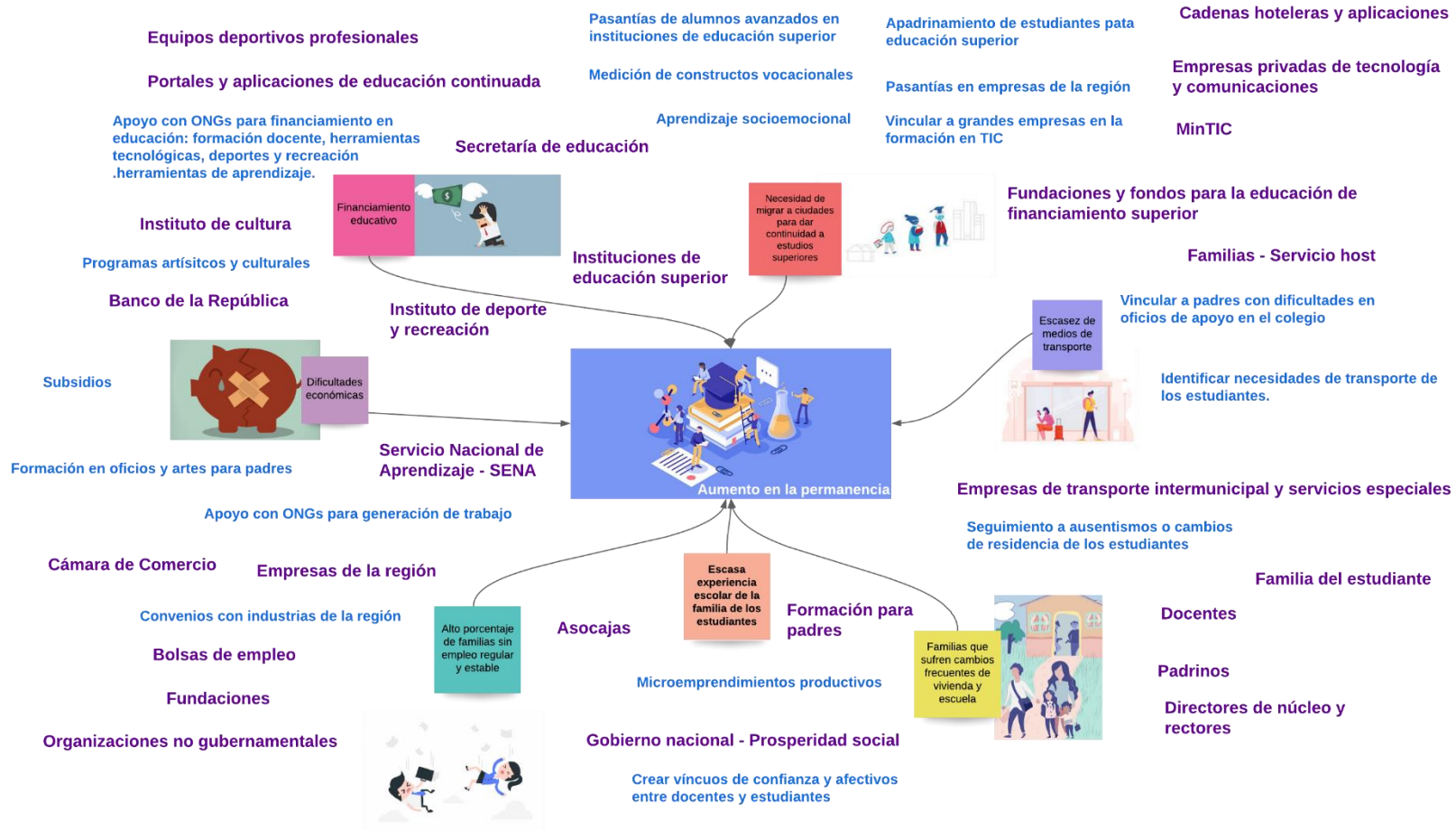
#### 6.5. Creación, evaluación y selección de estrategias

De acuerdo con David, las estrategias que crea una organización pueden tener diferentes enfoques, integración, intensivas, de diversificación y defensivas (David, 2003). Para la presente investigación se eligieron estrategias intensivas, específicamente de desarrollo de productos, este tipo de estrategias busca aumentar las ventas por medio del mejoramiento o modificación de productos o servicios actuales (David, 2003).

Basados en los siete factores de riesgo preponderantes, en las buenas prácticas identificadas en investigaciones alrededor del mundo que se mencionan en el capítulo V, en la teoría de dependencia de recursos, expuesta previamente, en el proceso de innovación y en la definición de las estrategias intensivas, se realiza la aplicación de una lluvia de ideas para identificar cuáles de las buenas prácticas identificadas, aplicarían para mitigar los factores de riesgos identificados, qué nuevas ideas aplicables a otras industrias se podrían adaptar para mitigar los riesgos, así como cuales serían los *Stakeholders* que podrían vincularse para llevar a cabo estas iniciativas. El resultado se presenta a continuación en la figura 16.

**Figura 17**

*Lluvia de ideas e identificación de Stakeholders*



Nota: Elaboración propia (2021)

Cómo resultado de lo anterior, se plantean una serie de estrategias, para mitigar cada uno de estos factores de riesgo, identificación de *Stakeholders*, fases de aplicación e indicadores de medición. La idea es que cada una de estas estrategias sean desarrolladas por un equipo de trabajo público o privado que tenga como objeto social ser agentes gestores de cambio, hacedores de acuerdos y gestores de recursos. La implementación inicial de las estrategias sería con un grupo piloto de colegios de la muestra total de 102 y teniendo en cuenta el impacto de las estrategias, la obtención de recursos y los niveles de permanencia de los estudiantes, se ampliaría este grupo de colegios de forma progresiva.

Como una estrategia transversal y como fondo de generación de recursos para el modelo estratégico, se busca generar apadrinamiento para los estudiantes por parte de personas naturales, empresas y organizaciones no gubernamentales. Dentro del plan de apadrinamiento se espera brindar un financiamiento mensual a los estudiantes, de igual forma generar un contacto entre los estudiantes y las personas que realicen el apadrinamiento, mediante charlas, eventos y talleres.

A continuación se describen las estrategias asociadas a cada Factor de riesgo, junto con los *Stakeholders* indentificados, un detalle a alto nivel de las fases de ejecución de cada estrategia y los indicadores con los que se mediría.

**Tabla 14**

*Estrategias Factor de riesgo: Bajo financiamiento educativo*

<b>Factor de riesgo a mitigar: Bajo financiamiento educativo</b>
Gestionar la inversión en formación docente, herramientas y conocimientos tecnológicos, recreación, deportes, arte y cultura, así como en idiomas.
<b>Estrategia 1: Inversiones en formación docente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necesidades de formación en educación continuada y académica posgraduada para el personal docente.</li> <li>• Buscar ofertas educativas en el mercado que cubran estas necesidades (pagas y gratuitas).</li> <li>• Identificar oportunidades de becas en educación con diferentes fundaciones y fondos para la educación superior.</li> <li>• Gestionar con universidades de la región del país, cursos de formación continuada para necesidades de capacitación docente.</li> </ul>
<b>Stakeholders</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones de educación superior. Educación gratuita y paga.</li> <li>• Fundaciones y fondos de financiamiento para educación superior.</li> <li>• Portales y aplicaciones de educación continuada en línea gratuitas y pagas.</li> <li>• Secretaria de educación del departamento – presupuesto para formación docente.</li> </ul>
<b>Fases del plan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una caracterización de las necesidades de formación en educación continuada y académica posgraduada, teniendo cuenta, edad, ciudad, formación académica, recursos.</li> <li>• Teniendo identificadas las necesidades de formación, buscar en entidades de educación superior y portales de formación como coursera, la oferta de educación disponible.</li> <li>• Para la formación que requiera financiación, identificar posibles oportunidades de becas o financiamiento a bajas tasas.</li> <li>• Crear plan calendarizado de ofertas de educación y ofrecerla a los docentes.</li> <li>• Brindar asesoría y gestión en el contacto con las entidades para acceder a la formación.</li> <li>• Hacer seguimiento a las personas inscritas y a los resultados obtenidos.</li> </ul>
<b>Indicadores de medición de la estrategia</b>
$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ de personas que se inscribieron en la formación socializada}}{\# \text{ de personas a las que se les socializa la información } \times \text{ tipo de formación}}$
$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de personas que finalizaron la formación}}{\# \text{ de personas que se inscribieron en la formación socializada}}$

### Estrategia 2: Inversión en formación y herramientas tecnológicas

- Identificar oferta de formación en tecnologías de la información y comunicación TIC con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia - MinTIC.
- Validar con empresas de tecnología privadas la posibilidad de generar espacios formación como talleres y seminarios temas informáticos y tecnológicos de vanguardia.
- Validar con empresas de tecnología privadas, Organizaciones no gubernamentales y fundaciones, la opción de invertir en herramientas tecnológicas y equipos para dotar los salones en los colegios rurales.

### Stakeholders

- Empresas privadas
- Oferta de formación del MinTIC
- Recursos logísticos.
- Organizaciones No Gubernamentales

### Fases del plan

- Realizar revisión sobre la oferta en formación en TIC e identificar qué de esa oferta aplica para docentes y estudiantes, caracterizar la cantidad de personas por temática, realizar plan calendarizado con las ofertas y servir como canal de gestión ente el MinTIC y los Colegios, para llevar a cabo esta formación.
- Realizar gestión con empresas de tecnología y lograr alianzas para realizar, talleres, charlas y seminarios sobre temas informáticos y tecnológicos de vanguardia.

### Indicadores de medición de la estrategia

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ colegios que se inscriben a los cursos}}{\# \text{ de colegios a los que se les socializan los cursos}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de personas que finalizaron los cursos}}{\# \text{ de personas que se inscribieron a los cursos}}$$

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ de empresas de tecnología con las que se logra acuerdo de formación}}{\# \text{ de empresas de tecnología contactadas}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de personas que asisten a talleres o seminarios}}{\# \text{ de personas invitadas a talleres o seminarios}}$$

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ de empresas de entidades con las que se logran inversiones en TICs}}{\# \text{ de entidades contactadas}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de necesidades de recursos cubiertas}}{\# \text{ de necesidades de recursos identificadas}}$$

### Estrategia 3: Inversiones en recreación, deportes, arte y cultura

- Crear alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas para generar eventos y formaciones en recreación, arte, cultura y deporte.
- Gestionar la creación de escuelas deportivas municipales rurales.

#### Stakeholders

- Instituto Departamental de Cultura del Meta
- Instituto de Deporte y Recreación del Meta
- Material didáctico sobre cultura y arte de entidades como el Banco de la República y Demás entidades culturales del país.
- Recursos de equipos deportivos profesionales, para la creación de escuelas deportivas rurales gratuitas.

#### Fases del plan

- Identificar necesidades y recursos actuales de recreación, deporte, arte y cultura de los colegios, mediante una caracterización por niveles de educación y cantidad de estudiantes.
- Consultar con el Instituto Departamental de Cultura del Meta y con el Instituto de Deporte y Recreación del Meta, cuáles y cuántas actividades de cultura y deporte se podrían ofrecer al año en los colegios rurales de departamento.
- Gestionar con entidades como el Banco de la República y su Subgerencia Cultural, las Maletas de la Paz, Maletas didácticas del museo del oro, Maletas didácticas del taller del ahorro, Maletas didácticas "ventana a la colección de arte" y Maletas viajeras de la red de bibliotecas.
- Gestionar con Equipos deportivos profesionales, la creación de escuelas deportivas rurales gratuitas. Así mismo, identificar inversionistas, medios de transporte, cantidad de niños, inversiones en dotación deportiva y mantenimiento de zonas.
- Con los recursos obtenidos de las gestiones realizadas, diseñar plan de implementación, teniendo en cuenta, los niveles de formación, edades, calendario, logística, entre otros.

#### Indicadores

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ entidades vinculadas a iniciativas de recreación, deporte, arte y cultura}}{\# \text{ de entidades contactadas}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de colegios vinculados a las iniciativas}}{\# \text{ Colegios a los que se les presentaron las iniciativas}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de vinculados a las iniciativas}}{\# \text{ estudiantes de colegios rurales}}$$

Nota: Elaboración propia (2021)

**Tabla 15**

*Estrategias Factores de riesgo: Dificultades económicas, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable y escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes*

<b>Factores de riesgo a mitigar: Dificultades económicas, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable y escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes</b>
Identificar necesidades de formación de padres de familia, así como oportunidades para formarlos, servir como canal para identificar oportunidades laborales y subsibios de entidades públicas a los que puedan aplicar.
<b>Estrategia 1: Formación de Padres</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necesidades de formación de padres de estudiantes.</li> <li>• Identificar y gestionar oportunidades de formación en oficios, arte y cultura.</li> <li>• Identificar y gestionar oportunidades de formación en educación superior.</li> </ul>
<b>Stakeholders</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto de Cultura del Departamento del Meta – Recursos para talleres formativos.</li> <li>• Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA – Cursos cortos, Formación técnica y Tecnológica e Inglés.</li> <li>• Cámara de Comercio de Villavicencio – Recursos para talleres formativos</li> <li>• Universidades de la región y el país – Formación continuada, técnica, tecnológica, profesional y pos gradual.</li> <li>• Plataformas virtuales gratuitas y pagas – Formación continuada y cursos.</li> <li>• Fundaciones, Organizaciones no gubernamentales y entidades de financiación. – Acceso a becas y financiación.</li> </ul>
<b>Fases del plan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar caracterización a las familias de los estudiantes de los colegios e identificar condiciones laborales y socioeconómicas de los padres, así como perfiles laborales y ocupacionales.</li> <li>• Identificar ofertas de empleo en la zona y cruzarlas con la caracterización realizada de los integrantes de las familias.</li> <li>• Realizar gestiones con el Instituto de Cultura para generar talleres de formación en arte y cultura.</li> <li>• Identificar con la Cámara de comercio oportunidades para asesoría en micro emprendimientos productivos.</li> <li>• Buscar ofertas educativas en el mercado que cubran estas necesidades.</li> <li>• Identificar oportunidades de becas en educación con diferentes fundaciones y fondos para la educación superior.</li> <li>• Gestionar con instituciones de educación superior de la región y del país, cursos de formación continuada para necesidades de capacitación.</li> </ul>

### Indicadores

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ de personas que se inscribieron en la formación socializada}}{\# \text{ de personas a las que se les socializa la información x tipo de formación}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de personas que finalizaron la formación}}{\# \text{ de personas que se inscribieron en la formación socializada}}$$

### Estrategia 2: Oportunidades laborales para Padres

Identificar oportunidades de empleo que se ajusten a los perfiles laborales y ocupacionales de los padres de familia que se encuentran en busca de empleo y servir como un canal para presentarles las ofertas identificadas.

#### Stakeholders

- Bolsas de empleo de la región – ofertas laborales.
- Áreas de Gestión Humana de las empresas ubicadas en las zonas rurales.

#### Fases del plan

- Con la caracterización a las familias de los estudiantes de los colegios e identificar condiciones laborales y socioeconómicas de los padres.
- Identificar las bolsas de empleo de la región para tener mapeadas ofertas laborales.
- Realizar gestión con las áreas de gestión humana de las diferentes zonas rurales con el fin de identificar necesidades de personal y proyecciones.
- Brindar asesoría en definición de la hoja de vida y preparación para entrevistas.
- Gestionar orientación vocacional a padres de familia.
- Identificar oportunidades laborales dentro de las instituciones educativas, en funciones de apoyo.

#### Indicadores

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ de padres a los que se les brindó asesoría y gestión}}{\# \text{ de padres de familia con necesidades de empleo}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de padres que lograron vinculación laboral}}{\# \text{ de padres a los que se les brindó asesoría y gestión}}$$

### Estrategia 3: Subsidios para Familias

Realizar análisis poblacional, identificar que familias cumplen con las condiciones para acceder a subsidios del estado y brindar apoyo y asesoría para la gestión de obtención de estos subsidios.

#### Stakeholders

- Ingreso solidario
- Fondo de solidaridad pensional - Protección social al adulto mayor o “Colombia Mayor”
- Asocajas – Prestación al cesante
- Gobierno Nacional, Prosperidad social – Familias en acción y Jóvenes en acción



<b>Fases del plan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partiendo de la caracterización a las familias de los estudiantes de los colegios e identificar condiciones laborales y socioeconómicas de los padres, realizar una revisión de los posibles subsidios del gobierno a los que podría acceder de forma parcial o total</li> <li>• Brindar asesoría para la gestión de esos subsidios por parte de los padres de familia.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
$\text{Alcance} = \frac{\# \text{de padres a los que se les brindó asesoría y gestión}}{\# \text{de padres de familia que aplican a subsidios}}$
$\text{Impacto} = \frac{\# \text{de padres que lograron acceder a este tipo de subsidios}}{\# \text{de padres a los que se les brindó asesoría y gestión}}$

Nota: Elaboración propia (2021)

**Tabla 16**

*Estrategias Factor de riesgo: Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores*

<b>Factor de riesgo a mitigar: Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores</b>
Llevar la educación superior a las aulas, mediante la vinculación del sector privado en formación en tecnologías de la información y las comunicaciones, articulándolo con las políticas públicas en materia de educación en el país.
<b>Estrategia 1: Vincular a grandes empresas en la formación en TIC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en las grandes empresas de tecnología que se encuentran en el país, sus planes de responsabilidad social empresarial y líneas de filantropía, esto con el fin de gestionar opciones de formación aplicables en los colegios.</li> <li>• Generar vínculos con empresas como IBM y su plan P-TECH, con el cuál en otros lugares del mundo han logrado brindar formación sin costo, en ciencias aplicadas, ingeniería, computación, con el fin de que los estudiantes puedan continuar sus estudios en instituciones de educación superior o puedan salir al mercado laboral. Esta iniciativa requiere una gestión política y gubernamental, por lo tanto también se requeriría realizar gestiones con el Ministerio de Educación Nacional y con la Secretaría de Educación Departamental.</li> <li>• Diseñar en articulación con el sector público y privado el proyecto de formación.</li> </ul>
<b>Stakeholders</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de responsabilidad social empresarial y líneas de filantropía de grandes empresas de tecnología en el país, que sean afines con formación en educación.</li> <li>• Gobierno – Ministerio de Educación Nacional y Secretaría de Educación Departamental.</li> <li>• Colegios en Colombia que son P-Tech.</li> </ul>

### Fases del plan

- Revisar en todas las páginas web de las empresas más importantes de tecnología del país, sus planes de responsabilidad social empresarial y líneas de filantropía. Identificar las empresas que inviertan en educación y gestionar el contacto con estas empresas.
- Estudiar a fondo el plan P-Tech, realizar un DOFA del mismo pensando en su aplicación en los colegios rurales del Meta, realizar propuestas de adaptación y aplicación del plan, entendiendo el contexto.
- Tener entrevista con los dos colegios en Colombia que son P-Tech e identificar cómo fue su proceso y los resultados obtenidos.
- Realizar gestiones con el gobierno departamental, con el fin de lograr el apoyo para la implementación del plan.
- Realizar gestiones con empresas del gestor privado para lograr alianzas estratégicas y la obtención de estos planes de formación.

### Indicadores

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de estudiantes que accedieron a la formación obtenida}}{\# \text{ total de estudiantes de colegios rurales del departamento}}$$

### Estrategia 2: Pasantías de estudiantes en universidades

Impulsar el desarrollo de la modalidad de pasantías universitarias para estudiantes de grados décimo y once, sirviendo como gestores y asesores para el proceso de aplicación de los estudiantes.

### Stakeholders

- Universidades públicas y privadas. Pasantías académicas
- Familias que puedan brindar la opción de host a los estudiantes
- Cadenas hoteleras y Aplicaciones
- Apadrinamientos
- Empresas de transporte especial e intermunicipal.
- Docentes

### Fases del plan

- Identificar en cuántas universidades de la región se llevan a cabo programas de pasantías para estudiantes de grados décimo y once.
- Gestionar con las universidades públicas y privadas del departamento, la implementación de la modalidad de pasantías para estudiantes de grados décimo y once. La idea es que esta estrategia incluya, formación, transporte, alimentación y hospedaje.
- Identificar en coordinación con los docentes los estudiantes destacados que cumplen los requisitos para postularse a las pasantías.
- Buscar alianzas estratégicas con padres de familia de estudiantes que puedan dar hospedaje y alimentación a los estudiantes por el termino de duración de la pasantía.

- Buscar alianzas estratégicas con hoteles y aplicaciones hoteleras para gestionar hospedaje y alimentación para los estudiantes.
- Buscar alianzas estratégicas con empresas de transporte especial e intermunicipal, para gestionar transporte para los estudiantes.
- Buscar en la red de apadrinamientos, financiación para gastos de alimentación, formación, transporte y hospedaje, en caso que las alianzas con las universidades no lo incluyan.
- Servir como agente de gestión entre los estudiantes, los colegios y las universidades para adelantar la inscripción a las pasantías.
- En alineación con los docentes diseñar un proyecto académico, que asocie la pasantía docente, de tal forma que el estudiante, reciba acompañamiento, seguimiento y pueda compartir con el colegio su experiencia académica.

#### Indicadores

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ de convenios de pasantías creados}}{\# \text{ de convenios de pasantías identificados}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de estudiantes que accedieron a las pasantías}}{\# \text{ de estudiantes que se aplicaron a las pasantías}}$$

#### Estrategia 3: Pasantías de estudiantes con industrias de la región

Impulsar el desarrollo de la modalidad de pasantías con industrias de la región para estudiantes de grados décimo y once, sirviendo como gestores y asesores para el proceso de aplicación de los estudiantes.

#### Stakeholders

- Empresas de la región.
- Apadrinamiento a estudiantes
- Docentes

#### Fases del plan

- Hacer una caracterización de las industrias de la región, generar contactos con las áreas de formación y desarrollo para identificar oportunidades de talleres formativos en oficios y labores que realicen dentro de las organizaciones.
- En alineación con los docentes diseñar un proyecto académico, que asocie la pasantía universitaria, de tal forma que el estudiante, reciba acompañamiento, seguimiento y pueda compartir con el colegio su experiencia académica.
- Buscar alianzas estratégicas con empresas de transporte especial e intermunicipal, para gestionar transporte para los estudiantes.

#### Indicadores

$$\text{Alcance} = \frac{\# \text{ de convenios de pasantías creados}}{\# \text{ de convenios de pasantías identificados}}$$

$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de estudiantes que accedieron a las pasantías}}{\# \text{ de estudiantes que se aplicaron a las pasantías}}$
<b>Estrategia 4: Asesoría vocacional</b>
Acompañar el desarrollo de una metodología de identificación de constructos vocacionales para los estudiantes de educación media.
<b>Stakeholders</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultades de psicología de las Universidades de la región o del país.</li> <li>• Profesionales de apoyo psicosocial de los colegios.</li> </ul>
<b>Detalle del Plan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En coordinación con los profesionales de apoyo psicosocial de los colegios, generar mesas de trabajo para revisar los trabajos adelantados por las instituciones para apoyar la identificación de los constructos vocacionales de los estudiantes y basados en las buenas experiencias y e investigaciones alrededor del tema, diseñar una metodología de desarrollo de constructos vocacionales para los estudiantes.</li> <li>• Así mismo, identificar las líneas de acción para que esta metodología tenga una serie de actividades que respalden la identificación de estos constructos vocacionales.</li> <li>• Identificar si en las universidades del región o del país pueden brindarnos acompañamiento en la definición de esta metodología.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de estudiantes vinculados a la asesoría vocacional}}{\# \text{ de estudiantes potenciales para recibir asesoría vocacional}}$

Nota: Elaboración propia (2021)

**Tabla 17**

*Estrategias Factor de riesgo: Familia sufre cambios frecuentes de vivienda y escuela*

<b>Factor de riesgo a mitigar: Familia sufre cambios frecuentes de vivienda y escuela</b>
Identificar estrategias que permitan identificar y brindar apoyo con el cambio de colegio a los estudiantes que experimentan cambios de vivienda.
<b>Estrategia 1: Plan de seguimiento al ausentismo y acompañamiento al cambio de residencia</b>
Brindar seguimiento al ausentismo y acompañamiento el el cambio de residencia de las familias, con el fin de gestionar el acceso oportuno a una institución educativa en el municipio al que se mudan.
<b>Stakeholders</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de núcleo</li> <li>• Docentes</li> <li>• Familias</li> <li>• Rectores de colegios</li> </ul>

Fases del plan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar en coordinación con los colegios el plan de seguimiento al ausentismo, con una serie de acciones a realizar desde el día uno de ausencia del estudiante, generando contacto directo con sus padres para identificar las razones de la ausencia. Si se da el escenario en el que la familia se traslada de zona, ofrecer acompañamiento para gestionar el acceso al colegio del estudiante al municipio al que se traslada.</li> <li>• Definir el plan de acción a seguir para validar con las direcciones de núcleo las posibilidades de gestionar el cupo del estudiante en un colegio del municipio al que la familia se traslado.</li> <li>• Socializar con los padres de familia el plan de acompañamiento al cambio de residencia.</li> </ul>
Indicadores
$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de estudiantes que se reubicaron de forma exitosa en otro colegio}}{\# \text{ de estudiantes que se trasladaron y recibieron acompañamiento}}$

Nota: Elaboración propia (2021)

**Tabla 18**

*Estrategias Factor de riesgo: Escasez de medios de transporte*

Factor de riesgo a mitigar: Escasez de medios de transporte
Servir como agentes facilitadores en la identificación y gestión de alianzas estratégicas para dotar de una oferta de medios de transporte a los estudiantes que tienen dificultades para realizar los desplazamientos a los colegios.
Estrategia 1: Plan de medios de transporte
Identificar necesidades de transporte de los estudiantes, así como oportunidades de alianzas para brindar una oferta de medios de transporte.
Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de educación</li> <li>• Empresas privadas</li> <li>• Organizaciones no gubernamentales</li> <li>• Padres de familia</li> <li>• Fundaciones</li> </ul>
Fases del plan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una caracterización de los estudiantes y los medios de transporte que emplean para desplazarse hacia los colegios.</li> <li>• Con base en los resultados de la caracterización, identificar necesidades de transporte así como la ubicación de los estudiantes, distancias y las condiciones de las vías de acceso.</li> <li>• Categorizar los posibles medios de transporte viables, teniendo en cuenta las variables mencionadas en el punto anterior. Ejemplo: bicicleta, transporte vehicular tradicional (rutas de transporte), transporte vehicular alternativo (bici taxi, patinetas eléctricas, tráiler, etc)</li> </ul>

- Gestionar alianzas estratégicas con el gobierno, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y empresas privadas, con el fin de brindar una oferta de transporte a los estudiantes.
- Gestionar la opción de que los padres de familia sin empleo puedan vincularse laboralmente a los puestos de trabajo derivados de la creación de las ofertas de transporte para los estudiantes (conductores, monitores de ruta, coordinadores logísticos, etc).

#### Indicadores

$$\text{Impacto} = \frac{\# \text{ de estudiantes vinculados a las ofertas de transporte conseguidas.}}{\# \text{ de estudiantes con necesidades de transporte}}$$

Nota: Elaboración propia (2021)

## Conclusiones

La permanencia y deserción estudiantil son fenómenos directamente relacionados y estudiados alrededor del mundo, que si bien tienen connotaciones particulares de acuerdo con los contextos de cada país y ciudad, durante la presente investigación se identificaron una serie de factores de riesgo comunes que pueden ser asociados en asociados en cuatro grupos tales como, la estructura, el contexto, las personas y los procesos.

Para la aplicación de la encuesta de percepción docente, inicialmente se tenía previsto el envío de la encuesta por medio de los entes gubernamentales, sin embargo el contacto fue infructuoso, razón por la cual, la encuesta se aplicó recurriendo a las bases de datos abiertos de la Presidencia de la República y a la ayuda de los rectores y docentes que participaron con sus respuestas.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, al mapa de calor y al diagrama de Pareto elaborados, se puede inferir con un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 9% que los factores de riesgo que mayor incidencia tienen en la permanencia estudiantil de los estudiantes de colegios rurales en el departamento del Meta son: Bajo financiamiento educativo, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable, necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores, con una probabilidad de riesgo de nueve, seguido de dificultades económicas, escasez de medios de transporte, familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela y la escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes con una probabilidad de riesgo de seis.

Con base en los siete factores de riesgo identificados , teniendo en cuenta que el objetivo principal de la investigación es diseñar un modelo de gestión estratégica para aumentar el nivel de permanencia de los estudiantes, y basados en el modelo de dirección estratégica propuesto por David (2003), se plantea un modelo de gestión estratégica, definiendo la misión, visión, el análisis interno y externo de la educación rural en el Meta, así como las estrategias, fases de acción a alto nivel y los indicadores de medición y evaluación de las mismas.

Dentro de la definición del modelo de gestión estratégica, como resultado de análisis de factores internos y externos, se pudo identificar que muchas de las estrategias implementadas actualmente por el Estado para aumentar la permanencia, incluyen solo a una pequeña parte de la población de estudiantes de colegios rurales del Meta y no involucran de forma activa a todo el ecosistema alrededor de los estudiantes (padres de familia, industrias de la región, instituciones de educación superior, entre otros).

Se evidenció la necesidad de diseñar propuestas articuladas con todos los *Stakeholders* alrededor del ecosistema del estudiante y analizar el problema de forma sistemática y mejorar la calidad de los servicios prestados. Para ello se diseñaron estrategias para cada uno de los factores de riesgo con mayor incidencia en la permanencia estudiantil. Este modelo de doce estrategias está diseñado para aplicar bien sea desde empresas públicas (Ministerio de Educación) o desde empresas privadas o sin ánimo de lucro (fundaciones, organizaciones no gubernamentales).

Teniendo en cuenta que, de los factores mencionados anteriormente, la necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad estudios superiores, es el factor que más alto impacto tienen en la



permanencia, se plantean como estrategias tales como, vincular a grandes empresas en la formación en TIC en proyectos como el plan P-TECH de IBM, crear pasantías de estudiantes en universidades y pasantías de estudiantes con industrias de la región, así como la asesoría vocacional.

Adicional a las estrategias mencionadas, se propusieron las siguientes:

- Para el factor de riesgo de Bajo financiamiento educativo: realizar inversiones en formación docente, inversiones en formación y herramientas tecnológicas, así como inversiones en recreación, deportes, arte y cultura.
- Para los factores de riesgo dificultades económicas, alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable y escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes: invertir en formación de padres, gestionar oportunidades laborales para padres y subsidios para familias.
- Para el factor de riesgo de Familias que sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela: desarrollar un plan de seguimiento al ausentismo y acompañamiento al cambio de residencia.
- Para el factor de riesgo de escasez de medios de transporte: desarrollar un plan de medios de transporte para los estudiantes.

Para finalizar se puede concluir que, estudiar el fenómeno de la permanencia, generar estadísticas, hacer mediciones, generar data y análisis del entorno, estudiar sus causas raíces, entender como han solucionado el problema en otros lugares del mundo, ver como soluciones a problemas similares en otros contextos pueden ser adaptados e implementados, para generar cambios, son acciones que pueden contribuir a la solución de problemas latentes en la sociedad.

### Referencias

Álvarez, E., Cajiao, A., & Cuesta, I. (2017). *Siete regiones sin las FARC, ¿siete problemas más?*

Recuperado el Febrero de 2020, de Ideaz para la Paz:

<http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/58c9535e2fb09.pdf>

Amaya, M., & Muñoz, J. D. (Septiembre de 2017). *Informe Técnico de Gestión Sector Educación*.

Recuperado el Febrero de 2020, de Secretaría de Educación del Meta:  
[http://www.sedmeta.gov.co/sites/default/files/INFORME%20TECNICO%20RENDICIO  
N%20DE%20CUENTAS%202017%20SECRETARIA%20EDUCACION%20DEL%20  
META.PDF](http://www.sedmeta.gov.co/sites/default/files/INFORME%20TECNICO%20RENDICIO%20N%20DE%20CUENTAS%202017%20SECRETARIA%20EDUCACION%20DEL%20META.PDF)

Argadoña, A. (Julio de 2011). El bien común. *Catedra "La Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo(DI-937)*.

Castro Ramírez, B., & Rivas Palma, G. (2006). Estudio sobre el fenómeno de la deserción y retención escolar en localidades de alto riesgo. *Sociedad Hoy, 11*(ISSN: 0717-3512), 35-72.

Congreso de la República. (1994). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Ministerio de Educación: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85906_archivo_pdf.pdf)

Constitución. (1991). *Constitución Colombia*. Recuperado el Noviembre de 2019, de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-67>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estrategica novena edición*. (E. Q. Duarte, Ed) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.

EALDE. (2020). *EALDE Bussiness School*. Recuperado el Febrero de 2021, de <https://www.ealde.es/mapa-calor-matriz-riesgos-mapa-riesgos/>

EALDE. (2020). *EALDE Business School*. Recuperado el 2021 de Febrero, de <https://www.ealde.es/elementos-mapa-de-calor-mapa-de-riesgos/>

- EALDE. (2013). *Ealde Business School* . Recuperado el 2021 de Febrero, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44144377/Diagramde\\_pareto.pdf?1459094327=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama\\_de\\_Pareto.pdf&Expires=1613342249&Signature=fwLJNAtUDonoXNlnwvtBpaMvEVIX~0gtK35C6MG9DPJpvx9yL8GAghMe3x9ifsIGkK967ryIo](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44144377/Diagramde_pareto.pdf?1459094327=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf&Expires=1613342249&Signature=fwLJNAtUDonoXNlnwvtBpaMvEVIX~0gtK35C6MG9DPJpvx9yL8GAghMe3x9ifsIGkK967ryIo)
- Gallego Henao, A. M. (Enero - Junio de 2018). Acercamiento a la historia de la educación en Colombia y el contexto social de Cartagena: Posibilidad para comprender las trayectorias escolares como resultado de las dinámicas políticas. *Zona próxima*(28), 57-69.
- Gil, C. F. (Enero - Abril de 2003). La filosofía de la educación como teoría ética de la formación humana. *Revista Española de Pedagogía*, 61(224), 115-130.
- Gobernación del Meta. (2020). *Estadísticas educación departamento del Meta*. Meta, Villavicencio.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2013). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 5.
- ICFES. (Bogotá D.C de 2017). La Prueba Saber 11 2017 y la distribución sociodemográfica de los estudiantes evaluados. *Boletín Saber en breve*(Edición 24), 2.
- Li, M. (2007). Bayesian proportional hazard analysis of the timing of high school dropout decisions. *Econometric Reviews*, 25(5), 529-556.
- Martínez Arias, R., Aguado, P., Álvarez Monteserín, M. A., Colodrón, F., & Gallego, E. (2007). Prevalencia del abstentismo escolar en la educación secundaria obligatoria: Relaciones con variables sociodemográficas y familiares. *Psicología Educativa*, 13(1), 35-63.

- Ministerio de Educación. (2017). *Plan Decenal de Educación 2016-2026: El camino hacia la calidad y la equidad*. Recuperado el Noviembre de 2019, de [http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/PNDE%20FINAL\\_ISBN%20web.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/PNDE%20FINAL_ISBN%20web.pdf)
- Ministerio de educación nacional. (s,f). *Ministerio de educación nacional*. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/tasa-de-cobertura-bruta1>
- Ministerio de educación nacional. (s,f). *Ministerio de educación nacional*. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/tasa-de-cobertura-netal>
- Ministerio de Educación Nacional. (31 de Diciembre de 2020). *Ministerio de Educación*. Recuperado el Febrero de 2021, de Datos Abiertos: [https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN\\_DOCENTES-OFFICIALES\\_EPBM/fjw5-pzau](https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_DOCENTES-OFFICIALES_EPBM/fjw5-pzau)
- Nosei, C. (2005). Retención escolar y Calidad educativa. Del dilema al problema. *Praxis Educativa*(9), 61-69.
- OCDE. (2016). *PISA 2015: Resultados Clave*. Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>
- OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Grupo Trasca*
- Organización de los Estados Americanos AICD, M. d. (Octubre de 2003). Documento base del proyecto: Estrategias y Materiales Pedagógicos para la retención escolar.

- Pérez Pulido, M., & Terrón Torrado, M. (2004). Teoría de la difusión de la innovación. y su aplicación al estudio de la adopción de recursos electrónicos. *Revista Española de Documentación Científica*, 27(3), 308 - 329.
- Pérez Illera, N., & Rivera Rodríguez, H. A. (Agosto de 2010). Concesión Sabio Caldas - Gimnasio Moderno Un caso de responsabilidad social, stakeholders y bien común. (78)
- Pineda Serna, L. (Mayo de 2009). Pensamientos y enfoques al rededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. (58).
- RAE. (2021). RAE. Recuperado el Mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/estrategia>
- Rosli, N., & Carlino, P. (2015). Acciones institucionales y vinculares que favorecen la permanencia escolar de alumnos de sectores socioeconómicos desfavorecidos. *Estudios Pedagógicos*, 41(1).
- Rueda Sánchez, M., & Zapata Rotundo, G. (Enero - Marzo de 2018). TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS: PREMISAS Y APLICACIONES. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75 - 92. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7076213>
- Salas, F. E., Rapalo, R., & Gil Cantero, F. (2011). Fundamentos y desarrollo del pensamiento en educación. *Temas Relevantes en Teoría de la Educación*, 15-16.
- Valencia de Lara, P., & Patlán Pérez, J. (Noviembre de 2011). El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico. *Tec empresarial*, 5(3), 21 - 27.
- Veleda, C., Rivas, A., & Mezzadra, F. (2011). *La construcción de la justicia educativa: Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina*. Buenos Aires: CIPPEC, UNICEF, Embajada de Finlandia.

- Vázquez Ceballos, C. (2008). EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES. Una perspectiva de la teoría de dependencia de recursos. *Revista de Antropología Experimental, Texto 22*.(8).
- Villalobos Monroy, G., & Pedroza Flores, R. (Julio-diciembre de 2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar, 10*(20), 271-306.
- Vilhjálmssdóttir, G. (2010). Occupational Thinking and Its Relation to School Dropout. *Journal of Career Development*.
- Wang, H., Chu, J., Loyalka, P., Xin, T., Shi, Y., Qu, Q., & Yang, C. (2016). Can Social-Emotional Learning Refuce School Dropout in Developing Countries? *Journal of Policy Analysis and Management, 35*(4), 818-847.
- Yudo Wicaksono, T., & Witoelar, F. (2019). Early experience and later outcomes of education: schooling transition evidence from indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies, 55*(1), 29-60.

## Anexo 1 Formato de encuesta



# Encuesta - Percepción docente sobre la deserción y permanencia estudiantil

Los niveles de deserción estudiantil son un problema que aqueja a la sociedad y en particular a la comunidad educativa, ya que es claro que cada año que se logre mantener a un niño o joven en el colegio, es un año en el que su exposición a riesgos del contexto social se disminuye y sus probabilidades de desarrollo como un ser activo en la sociedad aumentan significativamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de la presente encuesta es identificar la percepción docente con relación a aquellos factores que influyen de forma significativa en la deserción y permanencia estudiantil, con el fin de que esta información sirva como insumo para diseñar un modelo estratégico enfocado en aumentar los niveles de permanencia de los estudiantes de Colegios Rurales del Departamento del Meta.

Esta encuesta se diligenciará de forma anónima y con fines académicos.

### Información general

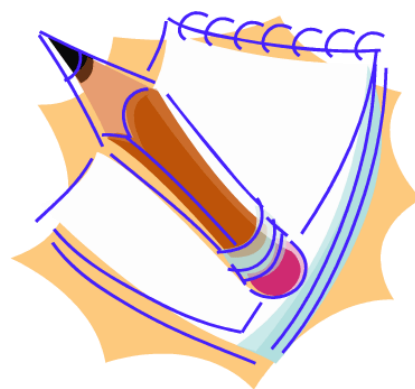
A continuación, se realizan algunas preguntas con el fin de conocer el contexto en el que se desempeña actualmente como docente.

1 ¿Tiene usted experiencia en educación en zonas rurales? \*

Sí

NO

2 ¿En qué municipio del departamento se encuentra desempeñando su labor como docente actualmente? \*





3 Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra \*

- 20 a 40 años
- 41 a 60 años
- más de 60 años
- 

4 ¿Cuál es su nivel de formación académica? \*

- Técnico - Tecnólogo
- Profesional
- Especializado
- Maestría
- Doctorado

Otras

5 ¿Cuál es su tipo de vinculación laboral? \*

- Libre nombramiento y remoción
- Nombrado

Otras

6 ¿Cuánto tiempo se ha desempeñado en la docencia en zonas rurales? \*

- De 1 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

7 ¿En qué nivel o niveles de educación se desempeña o se ha desempeñado como docente en zonas rurales? \*

Preescolar

Básica

Media

8 En promedio, ¿Cuál es la cantidad de alumnos por curso a los que les dicta clase en zonas rurales? \*

De 1 a 20 alumnos

De 21 a 40 alumnos

más de 40 alumnos

### Factores de riesgo asociados al contexto que inciden en la deserción estudiantil

Estos factores permiten descubrir relaciones entre hechos (sociales, ecológicos, políticas, culturales y económicos) que pueden convertirse en consecuencias internas y externas, que impactan positiva o negativamente en la permanencia de los estudiantes.



9 Basado en su experiencia, ¿Con qué frecuencia considera que ocurren las siguientes situaciones en la vida de los estudiantes de zonas rurales?

\*Frecuencia baja: esporádico, inusual o nulo.

\*Frecuencia moderada: eventual

\*Frecuencia alta: Evento: repetitivo. \*

	Frecuencia baja Alta	Frecuencia moderada	Frecuencia
Dificultades económicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La maternidad o el embarazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistencia a los métodos tradicionales de enseñanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferencias culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desplazamiento forzoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escasez de medios de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Basado en su experiencia, ¿Cuál cree que es el nivel de influencia de las siguientes situaciones en la deserción estudiantil? \*

	Influencia baja o nula alta	Influencia moderada	Influencia
Dificultades económicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La maternidad o el embarazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistencia a los métodos tradicionales de enseñanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferencias culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desplazamiento forzoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escasez de medios de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Factores de riesgo asociados a la estructura que inciden en la deserción estudiantil**



Estos factores se orientan a las relaciones entre hechos vinculados a los órganos, a la estructura institucional y a la funcionalidad de los sistemas.

11 Basado en su experiencia, ¿Con qué frecuencia considera que ocurren las siguientes situaciones en la vida de los estudiantes de zonas rurales?

- \*Frecuencia baja: esporádico, inusual o nulo.
- \*Frecuencia moderada: eventual
- \*Frecuencia alta: Evento: repetitivo. \*

	Frecuencia baja alta	Frecuencia moderada	Frecuencia
Percepción de bajo impacto en las acciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

de retención

Bajo financiamiento educativo

Alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable

Trabajo infantil y adolescente esporádico o temporal

Mujeres cabeza de hogar, sin acceso a servicios de cuidado infantil

Jóvenes que no viven con sus padres

Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores

Basado en su experiencia, ¿Cuál cree que es el nivel de influencia de las siguientes situaciones en la deserción estudiantil? \*

Influencia baja o nula  
alta

Influencia moderada

Influencia

Percepción de bajo impacto en las acciones de retención

Bajo financiamiento educativo

Alto porcentaje de familias sin empleo regular y estable

Trabajo infantil y adolescente esporádico y temporal

Mujeres cabeza de hogar, sin acceso a servicios de cuidado infantil

Jóvenes que no viven con sus padres

Necesidad de migrar a ciudades para dar continuidad a estudios superiores

## Factores de riesgo asociados a procesos que inciden en la deserción estudiantil

Estos factores son los relieves o surcos que se dan en la ejecución de los principios de funcionamiento de los procesos establecidos



Basado en su experiencia, ¿Con qué frecuencia considera que ocurren las siguientes situaciones en la vida de los estudiantes de zonas rurales?

\*Frecuencia baja: esporádico, inusual o nulo.

\*Frecuencia moderada: eventual

\*Frecuencia alta: Evento: repetitivo. \*

	Frecuencia baja alta	Frecuencia moderada	Frecuencia alta
Ausencia o desconocimiento del proyecto educativo institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas curriculares inflexibles Para estudiantes que trabajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baja articulación con las actividades productivas de la región y el programa curricular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baja implementación de metodologías de enseñanza motivadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enseñanza tardía sobre educación sexual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expectativas académicas bajas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Programas curriculares inflexibles para estudiantes con necesidades educativas especiales

Basado en su experiencia, ¿Cuál cree que es el nivel de influencia de las siguientes situaciones en la deserción estudiantil? \*

	Influencia baja o nula alta	Influencia media	Influencia
Ausencia o desconocimiento del proyecto educativo institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas curriculares inflexibles para estudiantes que trabajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baja articulación con las actividades productivas de la región y el programa curricular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baja implementación de metodologías de enseñanza motivadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familias sufren cambios frecuentes de vivienda y escuela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enseñanza tardía sobre educación sexual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expectativas académicas bajas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas curriculares inflexibles para estudiantes con necesidades educativas especiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Factores de riesgo asociados a actores que inciden en la deserción estudiantil

Estos factores están relacionados a las características de los agentes vinculados al proceso educativo, que permiten ver matices y tonalidades de nuestro comportamiento frente a las exigencias internas y externas.



Basado en su experiencia, ¿Con qué frecuencia considera que ocurren las siguientes situaciones en la vida de los estudiantes de zonas rurales?

\*Frecuencia baja: esporádico, inusual o nulo.

\*Frecuencia moderada: eventual

\*Frecuencia alta: Evento: repetitivo. \*

	Frecuencia baja alta	Frecuencia moderada	Frecuencia alta
Formación, actualización y condiciones laborales no óptimas de los docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Expectativas domésticas para las mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ausentismo: por trabajo, salud o bajas calificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobreedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repitencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desconocimiento de programas de apoyo a estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Basado en su experiencia, ¿Cuál cree que es el nivel de influencia de las siguientes situaciones en la deserción estudiantil? \*

	Influencia baja o nula alta		Influencia moderada		Influencia alta
Formación, actualización y condiciones laborales de los docentes no óptimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Escasa experiencia escolar de la familia de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Expectativas domésticas para las mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Ausentismo: por trabajo, salud, malas calificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Sobreedad Repitencia Desconocimiento de programas de apoyo a estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Buenas prácticas para promover la permanencia estudiantil**

Son aquellas iniciativas que buscan incentivar a los estudiantes y su entorno, para de esta manera incrementar los niveles de permanencia estudiantil.

Teniendo en cuenta el contexto estudiantil en el que se desempeña actualmente, ¿En qué nivel cree que contribuiría la aplicación de las siguientes buenas prácticas en el aumento de la permanencia estudiantil?



	Contribución baja o nula moderada		Contribución alta	
Mayor tiempo de permanencia en el colegio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Ajuste curricular para estudiantes repitentes		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuste curricular para estudiantes que trabajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Talleres que incorporen actividades productivas de la región	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Pasantías dentro y fuera del colegio		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de tutorías extracurriculares		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de materias optativas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rutas de transporte gratuito		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos de seguimiento y control de ausentismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Talleres de reflexión y autoperfeccionamiento docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Cambios en metodologías de enseñanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración