



**ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS  
PARA MEJORAR LA  
RETENCIÓN ESTUDIANTIL Y EL  
COMPROMISO EN LA UNIVERSIDAD**

[www.u-planner.com](http://www.u-planner.com)



# CONTENIDOS

---

■ Introducción: ¿Por qué la retención estudiantil es tan importante? _____	1
■ Principales factores de la deserción estudiantil _____	8
■ Compromiso: El concepto clave _____	15
■ Buenas prácticas: Retención estudiantil y estrategias de compromiso _____	18
■ Marketing para mejorar el compromiso estudiantil _____	30
■ Referencias _____	35

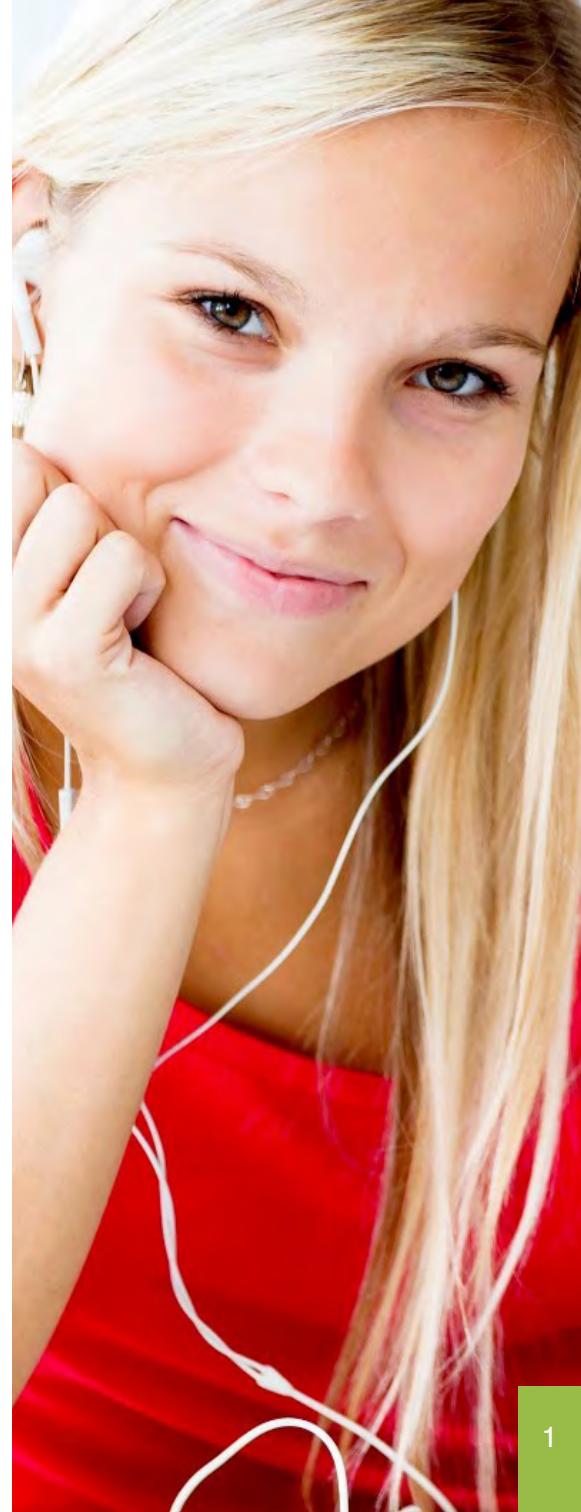
# INTRODUCCIÓN

---

## ¿Por qué la retención estudiantil es tan importante?

“En los últimos 20 años, más de 31 millones de estudiantes se han matriculado en un college y luego se han retirado sin haber recibido un título o diploma. Cerca de un tercio de este grupo ha tenido una mínima interacción con el sistema de educación superior. Se han matriculado solo por un semestre en una sola institución”.

Esta data del **National Student Clearinghouse Research Center** (Centro Nacional de Investigación Estudiantil Clearinghouse) refleja por qué la deserción se ha convertido en una preocupación esencial

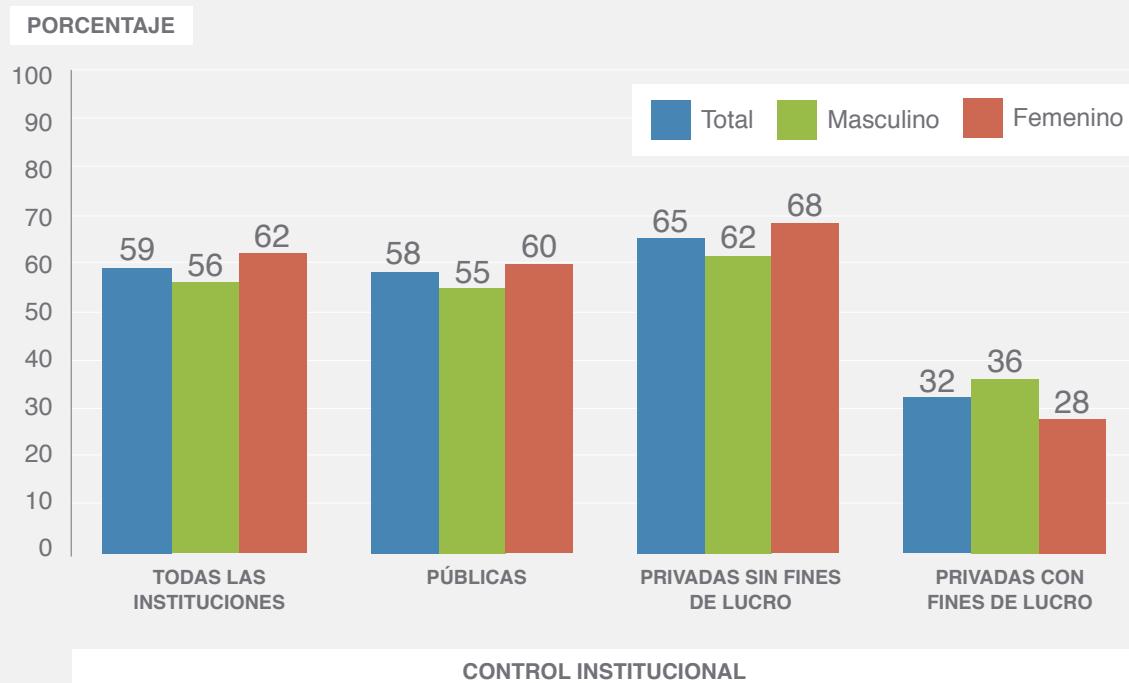


para las instituciones de educación superior en los Estados Unidos, y también en países europeos, como podemos ver en el siguiente gráfico:

País	Tasa de estudios completos (%)
Reino Unido	82
Dinamarca	81
Francia	80
Alemania	77 (2005)
República Checa	72
Holanda	72
Polonia	62
Noruega	59

Fuente: Reporte de Deserción y Culminación de Estudios en Educación Superior en Europa 2015.

En los Estados Unidos, hogar de algunas de las mejores universidades del mundo, las tasas de graduación son mejores en instituciones públicas y privadas sin fines de lucro, según el Centro Nacional de Estadísticas de Educación (National Center for Education Statistics – NCES).



Fuente: Centro Nacional de Estadísticas de Educación (National Center for Education Statistics – NCES) 2014

En **América Latina**, la retención estudiantil no muestra mejores resultados. En **México**, una de las mayores economías de la región:

- Tasas de graduación en universidades equivalen al 25% de quienes ingresaron a una institución (OCDE).
- La deserción estudiantil en México varía entre el 7,5% y el 8,5% (Secretaría de Educación de México).
- Uno de cada 10 estudiantes universitarios abandona sus estudios a mitad de camino (Secretaría de Educación de México).
- El mayor número de deserciones ocurre durante el primer año de universidad.

Gran cantidad de literatura se ha producido respecto de este tema por académicos, consultores y autoridades de gobierno, como un intento por encontrar los factores que explican este fenómeno, cómo estas variables pueden ser gestionadas para revertir este problema y transformarlo en estrategias efectivas de retención estudiantil para crear un vínculo positivo y permanente entre la universidad y sus estudiantes.

De esta manera, los estudios e investigaciones sobre deserción estudiantil pueden ser muy útiles para identificar los síntomas que permiten diagnosticar el problema, y así compartir tácticas y estrategias entre instituciones. Eso sí, las soluciones deben ser confeccionadas a la medida y realidad de cada institución, incluso si estamos hablando de universidades de un mismo país, una misma ciudad o incluso del mismo sistema (públicas o privadas). Las estrategias de retención estudiantil exitosas deben ser diseñadas luego de un profundo proceso de investigación, en el cual todos – estudiantes, empleados, profesores, decanos y rectores – deben estar involucrados.

Estos estudios también han sido muy útiles para identificar cómo las instituciones de educación superior se ven afectadas por este problema. Según varias investigaciones llevadas a cabo en Estados Unidos, Europa y Australia, las principales consecuencias de la deserción se pueden resumir de la siguiente manera:

**Efecto financiero.** Existe un daño financiero en las instituciones cuando la deserción universitaria cree año tras año, especialmente cuando ésta ocurre en el primer año, luego de que la organización ha realizado una inversión para aceptar a los estudiantes nuevos. Es sabido que reclutar nuevos alumnos es más costoso y menos eficiente que mantenerlos.

**Estándares de admisión.** Existen también otro tipo de perjuicios relacionados con este problema de nivel global. En la **Estrategia de Retención Estudiantil de la Universidad Griffith** se sostiene que “la deserción provoca una baja en los estándares de admisión, en la medida que la institución necesita matricular a más estudiantes en primer año, para poder llenar las vacantes que, de otra manera, no hubiese sido necesario”.

**Efecto en la reputación institucional.** La publicación **Australian Universities Review** sostiene que los objetivos institucionales se ven comprometidos. “Mientras los estudiantes que no completan su educación se ven igualmente beneficiados con el desarrollo de habilidades – como la confianza y las experiencias de vida – en el competitivo y globalizado mercado de la educación superior, la baja reputación que implica la baja retención estudiantil y la alta deserción pueden dañar a las instituciones”.

Estamos solo empezando a profundizar en este tema y ya surgen varias preguntas: ¿Por qué salen los estudiantes tan fácilmente de la universidad? ¿Todavía son atractivas las universidades para los jóvenes? ¿Qué pueden hacer las instituciones de educación superior para fidelizar a sus estudiantes?

En este ebook ofrecemos un enfoque actual sobre este tema, explicamos los principales factores que motivan la deserción, así como las mejores estrategias que han sido implementadas a nivel global para revertir este problema.

Un cordial saludo,

**Juan Pablo Mena**  
Gerente General  
U-Planner



# PRINCIPALES FACTORES DE LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL

---

Cada universidad tiene su propia cultura, contexto, personalidad, tradiciones, métodos, fortalezas y debilidades. Estos elementos crean un medioambiente en el que los estudiantes deben desarrollar sus habilidades para cumplir con sus programas académicos.

**¿Por qué algunos alumnos de educación superior nunca logran conectarse con su entorno?**

Según un paper del **Australian Universities Review**, “en muchos casos, el panorama es complejo y los estudiantes salen de la

[www.u-planner.com](http://www.u-planner.com)



universidad como resultado de una combinación de factores interrelacionados”. Estudios en América del Norte, Europa y Australia comúnmente citan los siguientes factores de deserción:

## Factores psicológicos

Las dificultades de adaptación al ambiente de la educación superior usualmente comienzan dentro del individuo. Existe una mezcla de factores de madurez que los académicos han analizado para determinar cuáles son estas condiciones psicológicas que un adolescente debe tener para encarar en este nuevo mundo. Un estudiante empieza a manejarse por sí mismo por primera vez en su vida, siendo absolutamente responsable por sus actos.

El **presidente de la Federación de Asociaciones en Ciencias Cerebrales y del Comportamiento – FABBS** (Estados Unidos), Robert J. Sternberg, identifica en el Inside Higher Ed Journal un grupo de factores psicológicos que explican la deserción estudiantil en la educación superior:

- 1) Desiguales habilidades y conocimiento formal académico.** “En muchas instituciones, una gran cantidad de estudiantes entran con antecedentes académicos irregulares, especialmente en ciencias, matemática y escritura”, explica el profesor Sternberg.

- 2) **Falta de conocimiento informal acerca de ser un universitario.** “Un alumno puede creer que como estudió poco en el colegio podrá hacer lo mismo en la universidad, lo cual no es así”.
- 3) **Inadecuado desarrollo de habilidades de autocontrol.** “En la universidad los estudiantes a menudo se encuentran por primera vez que deben valerse por sí mismos. Algunos son capaces de canalizar bien esa libertad, pero otros no”.
- 4) **Dispareja resiliencia y autoeficacia.** “Algunos alumnos no vienen con la certeza de que les irá bien en la universidad. Otros vienen con la expectativa de triunfar y reciben una o dos notas malas en pruebas que los llevan a cuestionarse si son capaces o no. De esta manera, si falla la autoeficacia caerá también su posibilidad de éxito. Según estudios de Albert Bandura y sus colegas de la Universidad de Stanford, la autoeficacia es uno de los mejores predictores positivos de éxito en cualquier ambiente de trabajo”.
- 5) **Una estructura mental que tiende a creer en habilidades fijas en vez de flexibles.** La profesora de psicología de la Universidad de Stanford, Carol Dweck, citada por el profesor Sternberg, dice que los estudiantes pueden ser agrupados según dos tipos de estructuras mentales.

Aquellos que han fijado su inteligencia y otros que tienen una inteligencia en crecimiento. El primer grupo está compuesto por quienes que tienen una estructura mental profundamente definida y no van a cambiar. En el otro extremo, están aquellos que tienen una estructura flexible que les permite aprender constantemente y cambiar desde una estructura a otra.

- 6) **Incapacidad de postergar la gratificación.** “Walter Mischel de la Universidad de Columbia descubrió que aquellos individuos que son capaces de postergar la gratificación se desempeñan mejor en lo académico”.
- 7) **Juicio ético disparado.** “He descubierto que muchos de los estudiantes hoy ni siquiera ven como un asunto ético aquellos comportamientos como copiar en una prueba o plagiar un trabajo escrito”, sostiene el presidente de FABBS. Simplemente, no es un tema para ellos y por ello corren más riesgo de perder su oportunidad de completar su carrera”.
- 8) **Desvinculación respecto del ambiente universitario.** “Para muchos estudiantes, un precursor de la deserción es una progresiva desvinculación a partir de un fracaso en el ambiente universitario”, explica el profesor Sternberg. El ambiente en la educación superior es un factor esencial para el cumplimiento de una carrera universitaria, si el alumno novato es capaz de identificar dónde están los estímulos positivos.

- 9) Falta de interés en los cursos.** “Richard Light de la Universidad de Harvard ha descubierto que uno de los mejores predictores de la adaptación académica es que, durante el primer año, es tomar un solo curso porque es interesante, independiente de si es necesario o no. Aquellos que se sobrecargan de cursos que son necesarios, pero que no les interesan, tienen mayores riesgos de abandonar la universidad que los primeros”.
- 10) Temas de la trayectoria académica.** “Los estudiantes están más predispuestos a tener un buen desempeño cuando sienten que tienen algún tipo de destinación académica en mente, o al menos que sienten que están iniciando una trayectoria”, dice el presidente de FABBS.
- 11) Problemas psicológicos.** Según el mismo autor, el abuso de drogas, los problemas interpersonales y las dificultades psicológicas no tratadas pueden bloquear al estudiante en cuanto a lograr sus metas académicas e incluso pueden desviarlo totalmente de los objetivos correctos.
- 12) Preocupaciones financieras.** “Algunos alumnos desertan porque no logran que el trabajo al interior de la universidad les funcione correctamente. La ayuda financiera para los estudiantes es un imperativo para los colleges y universidades, en cuanto a entregar la ayuda adecuada”.

## Factores sociales

Esta segunda categoría está relacionada con la primera porque el contexto social afecta profundamente y se conecta con el perfil psicológico. El contexto social puede ser un incentivo positivo o negativo, dependiendo de qué tan saludable es.

Si un adolescente crece en un ambiente de protección, amor y educación, existen altas probabilidades de que siga el mismo camino y tenga una rica experiencia de aprendizaje en la universidad.

Estudios han mostrado que la deserción usualmente proviene de contextos de riesgo social, problemas financieros, uso de drogas, donde los adultos nunca entraron a la educación superior o incluso nunca terminaron el colegio.

Además, si los estudiantes vienen de un colegio con bajos estándares de calidad esto indudablemente afectará la adaptación a un ambiente de educación superior, donde los alumnos enfrentan un nivel más alto de contenidos, responsabilidades y tareas académicas que es inédito para ellos.

## Factores institucionales

Los colleges y universidades deben estar al tanto de que cada año reciben a alumnos novatos con antecedentes sociales y niveles de madurez muy diferentes. Las instituciones deben estar preparadas para gestionar esta compleja realidad y ser capaces de transformar estas debilidades en fortalezas.

Actualmente, las tasas de deserción tienden a ser mayores en aquellos planteles que no han desarrollado estudios internos de abandono ni han puesto en práctica estrategias de retención estudiantil. La mayoría de las instituciones están preocupadas de la deserción, pero las estrategias que han adoptado son básicamente acciones reactivas que tratan de retener a los estudiantes mediante tácticas para facilitar la culminación de sus estudios. Si el joven no está fidelizado con la institución, la facultad, el campus, sus profesores y compañeros será casi imposible llevarlos hasta el día de graduación debido a la falta de compromiso.

Las mejores estrategias de retención – como veremos más adelante en este ebook – empieza en el primer día de clases e incluso antes cuando el joven está postulando a la universidad. Los planteles deben desarrollar estrategias de retención integrales, permanentes y orientadas a la fidelización para mejorar realmente las tasas de retención y compromiso (engagement).

# COMPROMISO: EL CONCEPTO CLAVE

---

Cada estrategia exitosa de retención estudiantil en instituciones de educación superior apunta hacia el compromiso (engagement) estudiantil como una meta institucional final, porque “el compromiso desarrolla relaciones con otros y promueve la conexión entre personas, lo cual ayuda a mejorar las tasas de retención”, considera el **Times Higher Education**, y agrega que se trata de un concepto clave que es “un mejor indicador de la calidad de la educación que la satisfacción”.

**¿Por qué es tan importante para una universidad desarrollar estrategias para el compromiso?**



El **Estudio Nacional de Compromiso Estudiantil (NSSE)** – un análisis anual muy profundo sobre este tema dirigido por instituciones de educación superior de Estados Unidos – lo define de la siguiente manera: “El compromiso estudiantil representa dos aspectos críticos de la calidad en educación. El primero es la cantidad de tiempo y esfuerzo que los estudiantes ponen en sus estudios y otras actividades educativas propositivas. El segundo es cómo las instituciones despliegan sus recursos y organizan el currículo para lograr que los estudiantes participen en actividades que – según estudios realizados por décadas – indican que están vinculados al aprendizaje”.

Según el experto **George Kuh**, citado en **Educause**, el compromiso es básicamente un proceso inclusivo porque “mientras el alumno más estudia una materia, más sabe acerca de ésta, y así mientras más estudiantes practiquen y reciban retroalimentación de la facultad y su equipo y en el proceso colaborativo de resolución de problemas, más profundo llegará a ser su entendimiento de lo que están estudiando y más aptos serán para gestionar la complejidad, tolerar la ambigüedad y trabajar con personas de diferentes orígenes y puntos de vista”.

El **NSSE** agrega que el desafío y el apoyo pueden ser considerados como los combustibles del proceso de compromiso, porque “cuando los estudiantes

son desafiados y, al mismo tiempo, reciben un apoyo apropiado, se muestran más motivados a alcanzar su máximo potencial. En 2015 descubrimos que no todos los alumnos se encontraban lo suficientemente desafiados por sus materias. Por ejemplo, solo el 54% de los alumnos de primer año, y el 61% de los antiguos, estaban altamente desafiados para hacer mejor su trabajo”.

### **¿Por qué es tan importante para las estrategias de desarrollo de las universidades?**

Las estrategias de compromiso refuerzan el desarrollo del compromiso estudiantil, mejoran la calidad de la experiencia académica ayuda a aumentar la retención estudiantil y contribuye a fortalecer la relación entre la universidad y sus estudiantes y los ex alumnos, lo cual es un factor muy importante en la reputación institucional.

# BUENAS PRÁCTICAS: RETENCIÓN ESTUDIANTIL Y ESTRATEGIAS DE COMPROMISO

---

Un 88% de los universitarios de Estados Unidos se siente seguro en su institución, pero, al mismo tiempo, 23% ha experimentado comportamiento ofensivo, discriminación, aislamiento o acoso según data de 2015 de la **Encuesta Nacional de Compromiso Estudiantil (National Survey of Student Engagement)**, una iniciativa que reúne información para investigación y buenas prácticas. Esto demuestra que aún hay muchos asuntos pendientes respecto del compromiso estudiantil en la educación superior.

[www.u-planner.com](http://www.u-planner.com)



Debido a esto, universidades de Estados Unidos y el Reino Unido han dedicado los últimos años y décadas a estudiar e identificar los factores clave que explican cómo se crea el sentido de pertenencia entre los estudiantes e instituciones, y cuáles estrategias realmente mejoran la retención estudiantil a través del compromiso.

Para planificar e implementar estas estrategias, las instituciones comúnmente coinciden en que las mejores son aquellas donde participan todos los estudiantes, y aquellas donde “la esfera académica es el lugar más importante para nutrir la participación que genera el sentido de pertenencia. Esto ubica a la enseñanza de alta calidad centrada en el alumno y a la pedagogía en el corazón del éxito y la retención efectiva de estudiantes”, explicó **Deloitte** en un seminario de retención en Irlanda.

Revisaremos a continuación las estrategias y buenas prácticas más comunes que universidades de distintos países, en varios continentes, han implementado de manera exitosa para mejorar la retención y el compromiso estudiantil.

# Estrategias

## 1) Enseñanza activa centrada en el estudiante

Es por lejos la más citada de las estrategias. Según un paper del **Australian Universities Review**, “Existe consenso que lo interactivo, como oposición a lo didáctico, mejora el éxito académico y promueve la inclusión de estudiantes que pueden sentirse apartados. Esto también concibe a los estudiantes como personas que tiene un rol activo en sus procesos de aprendizaje”.

“Las actividades basadas en los estudiantes, en discusiones y aprendizaje en grupos promueven la participación e interacción; los alumnos están más motivados a expresar sus ideas; mejora la comunicación entre estudiantes en clases culturalmente diversas; hay una mejor adaptación al ambiente universitario; se ve además un cambio hacia el aprendizaje profundo, como un espacio creado para que los alumnos prueben nuevos conceptos; aumenta la motivación, la calidad de la discusión y el nivel de análisis”, agrega el paper de AUR.

Por su parte, el estudio de la **Universidad Griffith** dice que este tipo de estrategia “debiera reflejar una aproximación al ciclo de vida del estudiante que reconoce y apoya la diversidad e inclusión social. Ubica

además al alumno en el centro de las primeras etapas de orientación hasta el ambiente de estudio. De esta manera el estudiante tiene éxito en lo académico, al punto de alcanzar finalmente la graduación”.

## 2) El Modelo de ‘Pertenenencia, Compromiso, Retención’

Estas son las tres etapas que cualquier estudiante debiera pasar para tener una exitosa experiencia educacional. De acuerdo con un estudio de Higher Education Academy, “En un nivel individual la **pertenencia** reconoce los sentimientos subjetivos de los estudiantes de relacionamiento y conexión con la institución. Esto implica que los sentimientos están conectados”.

“El **compromiso** – agrega el estudio de HEA – desarrolla las relaciones con otros y promueve la conexión, pero como sostiene Kelly (2001) algunas personas con menores necesidades de pertenencia pueden sentirse satisfechas con pocos contactos, mientras que otras con grandes necesidades de pertenencia requerirán de muchos contactos. Kuh (2009) ha definido el compromiso estudiantil como ‘el tiempo y el esfuerzo que los estudiantes entregan a las actividades que están empíricamente vinculadas a los resultados esperados por las instituciones, aquellas destinadas a inducir a los estudiantes a participar en estas actividades”.

La **retención** – en este estudio – es uno de los pasos finales para ayudar al estudiante a cumplir con su programa académico. La clave está en entender que el alumno no es un ‘cliente temporal’, sino un futuro profesional e incluso un embajador de marca para su universidad, lo cual es mucho más eficiente que – por ejemplo – gastar recursos en marketing. De esta manera, la retención significa políticas de mantención y apoyo constante para el estudiante en cada área necesaria para completar su carrera, ya sea académica, financiera, social o psicológica.

### 3) **Uso de ‘big data’ para mejorar la retención**

Según el Departamento de Educación de los Estados Unidos, la Universidad Estatal de California ha desarrollado una exitosa estrategia de retención a través de la gestión de big data.

Usualmente, las organizaciones llevan a cabo programas y planes para reunir big data como un objetivo en sí mismo, y luego lo usan para registrar su desempeño.

Pero utilizar la big data de manera eficiente funciona en verdad en el sentido opuesto, es decir, por medio de la recolección de información relevante se mejora la gestión y se logran las metas institucionales.

En California – explica el Departamento de Educación – “la universidad ha desarrollado un set de reportes altamente útiles que muestran las tasas de retención y graduación, así como las brechas por cerrar. Estos reportes pueden hacer seguimiento a los novatos desde el primer semestre hasta que culminan sus estudios e incluso hasta ocho años después”.

“El campus está usando este método para asignar mejoras en las tasas de graduación a los colleges e identificar a los departamentos responsables de esas mejoras. El campus además ha desarrollado un sinfín de reportes adicionales muy útiles para identificar a aquellos alumnos que necesitan tutoría extra para mantenerlos en el rumbo correcto, y aquellos que necesitan entrenamiento para evitar reprobado los cursos”, dice el Departamento de Educación.

# Buenas prácticas

## 1) Tutoría cercana desde el primer día

“La evidencia indica la importancia de conectar a los nuevos estudiantes con sus consejeros o tutores desde muy temprano en el primer semestre de educación superior”, sostiene un paper de **la Universidad Mansfield (Pennsylvania, Estados Unidos)**. Esta institución recomienda que todos los consejeros se reúnan individualmente o en grupos pequeños con los novatos dentro de las dos primeras semanas de clases.

## 2) Asistencia obligatoria a clases para todo el primer año

Mansfield también asegura que los alumnos de primer año necesitan de una estructura desde el comienzo. “Una vez que se atrasan, aunque sea solo en una semana, caen en el riesgo de rendirse y terminar renunciando a la carrera”. Ante ello recomiendan “implementar una política de asistencia obligatoria a las clases de todo el primer año de carrera, así como en otros cursos iniciales. Se reporta cuando un alumno falta a más de dos clases consecutivas y entonces un equipo universitario de retención se contacta con él para hacerle seguimiento”.

### 3) Experiencia de primer año

Una de las razones más comunes que explican el abandono estudiantil en la universidad es la falta de integración. Por varios factores, algunos alumnos nunca se acostumbran al ambiente académico, sintiendo que no encajan con la comunidad. Es por ello que la experiencia del primer año es frecuentemente implementada por aquellas universidades que están preocupadas por la retención estudiantil.

Según la **Universidad de Texas**, estos programas “crean una pequeña comunidad en los grandes campus para los alumnos de primer año, ayudándolos a construir vínculos con otros estudiantes, así como con la facultad y su equipo (...). Los estudiantes que participan en esto muestran lazos más positivos con la facultad, mayor conocimiento y uso de los recursos del campus, mayor involucramiento con las actividades universitarias y un mejor manejo del tiempo que aquellos novatos que no participan de estos grupos”.

### 4) Comunidad de aprendizaje

Relacionado con la práctica anterior, “las comunidades de aprendizaje construyen un sentido de comunidad académica y social e incrementan el compromiso entre los estudiantes y la facultad, todo lo cual lleva a una amplia variedad de positivas ganancias, como mejores logros

académicos, ganancia de más créditos y autoaprendizaje”, explica la **Universidad de Texas.**

“La literatura sugiere que aquellos estudiantes que participan en estos grupos demuestran un gran progreso en sus materias académicas, satisfacción con la universidad y un buen uso de los servicios de apoyo”, sostiene la institución.

### 5) **Apoyo Social**

Los **consultores Hanover Research** destacan la importancia de cuidar especialmente a aquellos estudiantes que provienen de ambientes sociales de bajos ingresos. “Las universidades necesitan prestar atención a las barreras emocionales y prácticas que enfrentan este tipo de alumnos. Esto es confirmado por el programa de la Universidad Estatal de Georgia, el cual no solo reparte dinero entre sus alumnos de riesgo. Su programa “Keep HOPE Alive” (Mantén la ESPERANZA Viva) contempla talleres sobre cómo manejar el tiempo, literatura sobre finanzas, así como habilidades académicas para ayudar a estos estudiantes a reencontrar su camino”.

## 6) Calendarización de los exámenes

Muchos alumnos de primer año se asustan cuando se enfrentan a un calendario de pruebas completamente distinto al que conocían en el colegio. La **Universidad Mansfield** dice que “la máxima de ‘haz pruebas más temprano y más a menudo’ es particularmente importante para los cursos de primer año. Estos debieran seguir las prácticas relacionadas con aplicar pruebas desde el comienzo del semestre, evitando así pocas, pero enormes pruebas. Tests de bajo riesgo o prácticos pueden ser usados para ayudar a los estudiantes a adaptarse a las nuevas expectativas”.

## 7) Excelencia desde el primer año

Por último, pero no menos importante, la búsqueda de la excelencia desde el primer día es una buena práctica esencial en la educación superior para mejorar las tasas de retención estudiantil. En el paper titulado “Retención: Un crítico y selecto inventario de las mejores prácticas”, **Dr. Jeff Clark**, de la Universidad Estatal de Sacramento, destaca algunos hallazgos y recomendaciones importantes:

- “Las instituciones que logran la excelencia desde el primer año son aquellas que ubican sus prioridades precisamente en el primer año”.

- “El liderazgo, operando en múltiples niveles, es esencial para lograr la excelencia”.
- “La excelencia florece en una cultura que estimula la generación de ideas, los proyectos piloto y la experimentación”.
- “En los campus donde se logra la excelencia desde el primer año, una característica común es la claridad de la identidad institucional y el respeto por los estudiantes”.
- La excelencia en el primer año descansa en el involucramiento director de la facultad.
- La excelencia en el primer año necesita de creatividad y del uso sensato de los recursos financieros.
- “Un componente central de la excelencia es una mirada permanente hacia el exterior, motivada por la voluntad de aprender y compartir con otros”.
- “La excelencia descansa en un currículum de primer año bien pensado y en estructuras de apoyo curricular”.

- “La excelencia prospera en un ambiente donde las divisiones se derrumban”.
- “...enumerar los componentes de su propia institución durante el primer año”...y “conducir un estudio interno de gran envergadura en el primer año como una sola unidad de análisis, usando a un amplio equipo de trabajo”.

“Estos hallazgos y recomendaciones – explica **Dr. Clark** – fueron parte de las conclusiones de un estudio realizado a 13 facultades y universidades de los Estados Unidos que, en palabras de su autor, ‘han logrado la excelencia en cómo han estructurado e implementado el primer año’.

# MARKETING PARA MEJORAR EL COMPROMISO ESTUDIANTIL

---

Tiene estudios superiores, pero no tiene un título. Así es como los investigadores llaman a aquellos que han entrado a la **educación superior** y, por un sinfín de razones, no son capaces de completar los programas académicos, pasan un par de años en la universidad y luego se retiran.

Entre las estrategias y tácticas que las universidades han desarrollado para mejorar el compromiso estudiantil, algunas han implementado tácticas de marketing para mejorar la comunicación de las soluciones de retención.



El **profesor Michael Fontaine**, PhD, de la Facultad de Gestión y Negocios de National Louis University (Illinois, US) explica en su paper titulado “Gestión de la relación con estudiantes en educación superior: Acerca de las expectativas de una demografía en constante evolución y su impacto en la retención” que “la idea de la independencia económica y la comoditización de la educación superior han puesto a los estudiantes como clientes que pagan cuotas, por lo que las universidades están cambiando su enfoque centrado en el profesor hacia uno nuevo centrado en el alumno para atraerlos y mantenerlos”.

A pesar de alguna resistencia entre académicos sobre el hecho de tratar a los alumnos como clientes, el fenómeno global de la deserción estudiantil y el creciente número de nuevas **instituciones de educación superior** ha motivado a muchos planteles a adoptar esta filosofía de gestión enfocada hacia el cliente.

El **profesor Fontaine** ejemplifica esto de la siguiente manera: “aquellos estudiantes que presentan quejas y que reciben una respuesta de inmediato, incluso si ésta no es favorable, pueden convertirse en alumnos más leales que aquellos que parecen estar satisfechos con sus estudios y que no se quejan (Kotler y Fox, 1995)”.

“Tradicionalmente, los negocios han concentrado sus esfuerzos de marketing en atraer nuevos clientes y maximizar las utilidades. Sin embargo, en las últimas décadas los negocios orientados hacia el servicio han movido su foco desde esta tradicional estrategia hacia un marketing de relación, el cual concentra su atención en desarrollar vínculos de largo plazo con los clientes existentes. Este método asume que conservar clientes satisfechos puede probar que es más rentable que continuar gastando recursos en captar nuevos clientes (Barnes, Sines y Duckworth, 1994)”, agrega el **profesor Fontaine**.

## Marketing de relación

Esta especialidad del marketing apunta a crear y nutrir un vínculo de lealtad entre el estudiante y la universidad, y ya ha mostrado buenos resultados en las estrategias de retención estudiantil. En su paper “Vinculando a los estudiantes como clientes: un enfoque de marketing de relación”, la profesora Jana Lay-Hwa Bowden, PhD, de la Macquaire University, sostiene que “las iniciativas de marketing de relación están siendo consideradas cada vez más como un método para lograr ventajas comparativas sostenibles (...) y ya están bien establecidos los beneficios de desarrollar fuertes lazos de relación con los clientes. La retención del cliente es además un enfoque más rentable que la atracción constante de nuevos consumidores”.

Por su parte, los estudiantes también han venido adoptando una nueva actitud en la forma cómo se conectan con sus universidades, y están más dispuestos a expresar sus opiniones o criticar sobre lo que no les agrada de la experiencia académica.

La **profesora Bowden** destaca que “por ejemplo el estudio de Yang, Alessandri y Kinsey (2008) encontró que los estudiantes realmente perciben que mantienen una relación con la institución, que este vínculo es compartido y que la universidad intenta mantener un lazo duradero con ellos”.

“Aquellos autores – agrega la académica – además hallaron que la calidad de esta relación es un factor clave que lleva a los alumnos a percibir positivamente a la marca institucional. Aquellos estudiantes que tienen este tipo de percepción tienen mayores probabilidades de tener una relación más sólida con la marca (...). Este vínculo además tiene el potencial de conducir hacia el desarrollo de una reputación positiva en el mercado educacional (Yang, Alessandri y Kinsey, 2008)”.

Ahora bien, si las autoridades de **educación superior** desean construir un vínculo duradero con sus estudiantes, así como las marcas construyen relaciones con sus consumidores, deberían primero conocer a sus alumnos y saber qué es importante para ellos.

Los **profesores Robert Ackerman y John Schibrowsky** de la Universidad de Nevada (Las Vegas, US), explican en su paper titulado “Una estrategia de negocios aplicada a la retención estudiantil: una iniciativa de educación superior”, que el paradigma del marketing de relación se construye sobre la premisa de aprender todo lo relevante acerca del cliente y luego usar esa información para servirlo.

El estudio también sostiene que una estrategia de marketing de relación contribuye a mejorar las **tasas de retención estudiantil**, impulsar la reputación institucional y fortalecer la experiencia de aprendizaje. También ayuda a reducir costos de administración, ya que es menos costoso retener estudiantes que atraer a los nuevos.

Además, esta estrategia debe ser entendida como un proceso de largo aliento que va más allá del día de graduación. “De hecho – agregan Ackerman y Schibrowsky – la titulación es vista como una oportunidad para fortalecer y reenfocar los lazos con los estudiantes para que mantenerlos vinculados al alma mater con ex alumnos”.

# REFERENCIAS

---

- “Signature Report 7: Some College, No Degree: A National View of Students with Some College Enrollment, but No Completion”, National Student Clearinghouse Research Center.  
<http://nscresearchcenter.org/signaturereport7/>
- “Operation Student Success 2010-2014. Griffith Student Retention Strategy 2010-2014”, Griffith University.  
[https://www.griffith.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/419469/Student-Retention-Strategy.pdf](https://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/419469/Student-Retention-Strategy.pdf)
- “Improving student retention in higher education”, Australian Universities Review.  
[www.universityworldnews.com/filemgmt\\_data/files/AUR\\_51-02\\_Crosling.pdf](http://www.universityworldnews.com/filemgmt_data/files/AUR_51-02_Crosling.pdf)
- “Improving student retention in higher education seminar 2014”, Deloitte consultants.  
[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/2014\\_higher\\_event\\_slides\\_deloitte\\_ireland.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/2014_higher_event_slides_deloitte_ireland.pdf)

- “Research to improve retention”, Inside Higher Ed journal.  
<https://www.insidehighered.com/views/2013/02/07/essay-use-research-improve-student-retention>
- “Student Engagement: The latest buzzword”, Times Higher Education.  
<https://www.timeshighereducation.com/news/student-engagement-the-latest-buzzword/2012947.article>
- “What is student engagement, anyway?”, Educause Review.  
<http://er.educause.edu/articles/2010/3/what--is-student-engagement-anyway>
- “Engagement Insights”, National Survey of Student Engagement 2015.  
[http://nsse.indiana.edu/NSSE\\_2015\\_Results/pdf/NSSE\\_2015\\_Annual\\_Results.pdf](http://nsse.indiana.edu/NSSE_2015_Results/pdf/NSSE_2015_Annual_Results.pdf)
- “What Works? Student Retention & Success programme 2012”, Higher Education Academy UK.  
[https://www.heacademy.ac.uk/sites/default/files/what\\_works\\_final\\_report.pdf](https://www.heacademy.ac.uk/sites/default/files/what_works_final_report.pdf)

- “Twelve best practices for student engagement and retention”, Mansfield University 2012.  
<http://www.mansfield.edu/academic-affairs/upload/Twelve-Best-Practices-for-Student-Engagement-and-Retention-2012.pdf>
- “Promising practices for promoting community college student success”, Center of Community College Student Engagement – The University of Texas at Austin, 2014.  
<http://www.ccsse.org/center/initiatives/highimpact/promisingpractices.cfm>
- “Best practices in improving retention of low-income college students”, Hanover Research.  
<http://www.hanoverresearch.com/2013/02/26/best-practices-in-improving-retention-of-low-income-college-students/?i=healthcare-non-providers>
- “RETENTION: A selected critical inventory of best practices”, professor Jeff Clark, University of Sacramento, 2007.  
<http://www.csus.edu/oir/retention%20and%20graduation/retention%20and%20graduation%20initiatives/retention%20task%20force/critical%20inventory.pdf>

- “Student Relationship Management (SRM) in Higher Education: Addressing the Expectations of an Ever Evolving Demographic and Its Impact on Retention”, professor Michael Fontaine, 2014.  
[http://jehdnet.com/journals/jehd/Vol\\_3\\_No\\_2\\_June\\_2014/7.pdf](http://jehdnet.com/journals/jehd/Vol_3_No_2_June_2014/7.pdf)
- Dropout and Completion in Higher Education in Europe report 2015  
[http://ec.europa.eu/education/library/study/2015/dropout-completion-he\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/library/study/2015/dropout-completion-he_en.pdf)
- U-Planner: Why student engagement is so critical for retention in Mexico  
<http://www.u-planner.com/blog/why-student-engagement-is-so-critical-for-retention-in-mexico>
- The National Center for Education Statistics (NCES)  
<http://nces.ed.gov/>
- Universidad Javeriana de Colombia: Retención estudiantil en la educación superior (2012)  
<http://www.javeriana.edu.co/documents/15838/273636/Retenci%25C3%25B3nEstudiantil2012.pdf/124fdb5-2318-432a-8e9f-126a2501c229>

- US Department of Education  
<http://www.ed.gov/college-completion/promising-strategies/tags/Retention>
- Scielo: “Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la educación superior” – “Academic stress, desertion and retention strategies for students in higher education” (2014)  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-00642015000200013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642015000200013)

# U-Retention

Alerta temprana de  
deserción

SOLICITAR UNA DEMO



## SEDE CENTRAL

Avenida Apoquindo N° 3401, Oficina 41  
Las Condes, Santiago de Chile  
Tel. +56 2 3224 2172

CHILE – PERÚ – COLOMBIA – MÉXICO – CARIBE



[www.u-planner.com](http://www.u-planner.com)