

**BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PERMANENCIA Y ÉXITO
ESTUDIANTIL: UNA PROPUESTA PARA LA UNIVERSIDAD EAFIT**

Trabajo de grado para optar por el título de Magísteres en Gerencia de Proyectos

Por:

ANA MARÍA GIL ZAPATA

LIZETH JOHANA GÓMEZ ARDILA

Asesora:

Mag. CLAUDIA MARÍA ZEA RESTREPO

Escuela de Administración
Universidad EAFIT

Medellín-Colombia
Enero 28, 2021

AGRADECIMIENTOS

A nuestra asesora de tesis, Claudia María Zea Restrepo, por su orientación y acompañamiento durante la elaboración de este trabajo de investigación, su mente visionaria nos permitió desarrollar cada proceso bajo una perspectiva mucho más analítica.

A todos los colaboradores de la Universidad EAFIT que nos apoyaron con su consejo, guía y conocimiento en la ejecución de la investigación: Nataly Hoyos, Stefanía Correa, Paola Gaviria, Carolina Mejía, Camilo Guzmán, Claudia Candia, Humberto Calle, María Teresa Uribe, Catalina López, Ana Patricia Muñoz. Así mismo, extendemos el agradecimiento a los funcionarios de las universidades colombianas y de otros países que contribuyeron con esta investigación, a través de las encuestas o entrevistas, compartiendo su realidad institucional de manera generosa y abierta.

A nuestras familias, que por meses nos vieron dedicadas a este proceso investigativo y siempre nos apoyaron con palabras de ánimo para finalizar todo a cabalidad. Gracias por enseñarnos a luchar con ahínco por alcanzar nuestros sueños y querer siempre que avancemos académica, profesional y personalmente.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
OBJETIVOS	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
JUSTIFICACIÓN	18
MARCO CONCEPTUAL	20
I. Caracterización y estructuras de las organizaciones: universidades	20
II. Planeación estratégica, cultura organizacional y gestión del cambio	24
III. Gestión por proyectos	26
IV. Cultura organizacional en proyectos.....	29
V. Buenas prácticas en gestión de proyectos	30
VI. La permanencia estudiantil y la sostenibilidad organizacional	31
APROXIMACIÓN METODOLÓGICA	35
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
I. INDAGAR ACERCA DEL USO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y SUS METODOLOGÍAS AL INTERIOR DE LAS UNIVERSIDADES	40
a) Cultura institucional de gestión de proyectos	42
b) Implementación de la gestión de proyectos en las universidades	45
c) Proceso de gestación de proyectos al interior de las universidades y metodologías implementadas	48
d) Oficinas de gestión de proyectos en las universidades.	52
II. IDENTIFICAR SI LAS UNIVERSIDADES IMPLEMENTAN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN ASUNTOS DE PERMANENCIA Y ÉXITO ESTUDIANTIL	56
a) Existencia de una política o plan formal para la gestión de la permanencia y el éxito de los estudiantes.....	57
b) Estructura organizacional y operación al interior de las universidades (actores y ubicación en el organigrama)	61
c) Buenas prácticas para la gestión de la permanencia y el éxito de los estudiantes	64
d) Retos en términos de gestión de la permanencia y éxito de los estudiantes	66
e) La gestión de proyectos y su relación con permanencia y el éxito estudiantil	68

III. EXAMINAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES Y LAS ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD APLICADAS	72
a) Continuidad del negocio y las operaciones, principales desafíos	74
b) Acciones principales para la promoción de la permanencia y el éxito estudiantil	76
c) Impacto de la contingencia en las tasas de abandono	80
IV. IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS QUE ESTÁN ORIENTADOS A PROMOVER LA PERMANENCIA Y EL ÉXITO ESTUDIANTIL EN LAS UNIVERSIDADES	84
V. ELABORAR UNA PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PERMANENCIA PARA LA OFICINA PARA EL ÉXITO DEL ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD EAFIT.....	89
a) Diagnóstico en gestión de proyectos y en gestión de la permanencia y el éxito estudiantil en la Universidad EAFIT	89
b) Buenas prácticas en gestión de proyectos sugeridas para la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT.....	98
CONCLUSIONES	104
AGENDA DE INVESTIGACIÓN.....	106
ANEXOS.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipología de Oficinas de Proyectos (PMO)	29
Tabla 2. Técnica de investigación propuesta por objetivo específico	35
Tabla 3. Instituciones de educación superior participantes en la aplicación de la encuesta.	36
Tabla 4. Instituciones de educación superior participantes en el proceso de entrevistas	38
Tabla 5. Aumento de organizaciones con PMO's	55
Tabla 6. Identificación general de buenas prácticas para la gestión de la permanencia y éxito estudiantil.....	64
Tabla 7. Propuesta de buenas prácticas de gestión de proyectos de permanencia y éxito estudiantil.....	85
Tabla 8. Dependencias de la Universidad EAFIT que emplean la gestión de proyectos	93
Tabla 9. Buenas prácticas de gestión para la Oficina para el Éxito del Estudiante	98
Tabla 10. Caracterización de las oficinas de permanencia estudiantil	138

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Implementación de gestión de proyectos en universidades	46
Gráfico 2. Propósitos de emplear la gestión de proyectos en las universidades.....	47
Gráfico 3. Áreas en las que se aplica la gestión de proyectos en las universidades	47
Gráfico 4. Metodologías de gestión de proyectos utilizadas por las universidades.....	51
Gráfico 5. Existencia de oficinas de gestión de proyectos	52
Gráfico 6. Tipos de proyectos que gestionan las PMO's	54
Gráfico 7. Existencia de planes o políticas formales de permanencia en las universidades	57
Gráfico 8. Frecuencia de actualización de los planes de permanencia en las universidades ...	60
Gráfico 9. Existencia de oficinas dedicadas a permanencia en las IES encuestadas.....	61
Gráfico 10. Operación de las universidades en el segundo semestre del año 2020.....	74
Gráfico 11. Estrategias académicas de las universidades debido a la pandemia COVID 19	77
Gráfico 12. Estrategias de bienestar de las universidades debido a la pandemia Covid-19	77
Gráfico 13. Estrategias de bienestar de las universidades debido a la pandemia COVID 19 ...	78
Gráfico 14. Modificación de los planes de permanencia.....	79
Gráfico 15. Factores de no matrícula que proyectan las universidades.....	80
Gráfico 16. Estimaciones de promedios de estudiantes que no se matriculan antes y después del Covid-19.....	81

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Gráfico resumen de la investigación.....	16
Ilustración 2. Factores determinantes de la deserción.....	32
Ilustración 3. Buenas prácticas en gestión de proyectos para abordar la permanencia, a la luz del ciclo de vida de la gestión de proyectos	88

RESUMEN

La presente investigación denominada **Buenas prácticas para la gestión de proyectos de permanencia y éxito estudiantil: una propuesta para la Universidad EAFIT**, indaga acerca del uso de las metodologías de gestión de proyectos para el despliegue de las iniciativas internas en organizaciones de tipo universitarias, cuyo sector es diferenciado y propenso a la transformación, pero en el que se detecta también la necesidad imperante de una mayor agilidad en sus desarrollos para alcanzar su reinversión. Específicamente, se encuentra que, para lo concerniente a la permanencia y el éxito de los estudiantes como desafío fundamental de las instituciones, la gestión de proyectos se constituye en una ruta efectiva para abordar estos asuntos, más aún en ambientes de incertidumbre como los impuestos por la pandemia Covid-19, que impactó considerablemente al sector de la educación superior, variable considerada en esta investigación.

Este trabajo reúne una serie de buenas prácticas en gestión de proyectos que pueden ser implementadas por las universidades como un camino certero, metódico y riguroso para abordar los fenómenos de la permanencia y éxito estudiantil, a través de la recopilación de experiencias exitosas ya vividas por otras instituciones de educación superior. Se proponen entonces cuatro categorías alrededor de las cuales se sintetizan las buenas prácticas identificadas, a saber: **estratégica**, compuesta por aquellas declaraciones que hacen parte del direccionamiento estratégico de las universidades; **institucional**, conformada por los componentes particulares y característicos de cada institución; **gestión propia de los proyectos**, que considera las metodologías, marcos de operación, lineamientos y herramientas para la gestión de proyectos; y **operativa**, relacionada con los recursos que facilitan la puesta en marcha de los proyectos en los equipos de trabajo. Finalmente, con base en un diagnóstico realizado sobre la Universidad EAFIT, como unidad de análisis de la investigación, se plantean unas recomendaciones dirigidas a su Oficina para el Éxito del Estudiante.

La investigación realizada evidencia que la gestión de proyectos agiliza, optimiza y potencia la gestión de la permanencia y éxito estudiantil, capitalizando sus beneficios a favor de la sostenibilidad de las universidades.

Términos clave

Universidades, estructuras organizacionales, cultura organizacional, estrategia organizacional, planeación estratégica, políticas institucionales, deserción, permanencia y éxito estudiantil, gestión de proyectos, proyectos, metodologías para la gestión de proyectos, oficinas de proyectos-PMO's, buenas prácticas, pandemia Covid-19.

ABSTRACT

This research work entitled **Good practices in the management of projects of permanence and success of the students: a proposal for EAFIT University**, inquires the project management methodologies used by university-type organizations for the deployment of its internal initiatives, whose sector is differentiated and prone to transformation, but in which it is necessary to increase the agility in its developments to achieve its reinvention. Specifically, a fundamental challenge of the universities is the student permanence and success and project management constitute as an effective route to address these issues even more in uncertain environments such as those imposed by the Covid-19 pandemic, which considerably impacted the higher education sector, subject considered in this research.

This work gathers a series of good practices in project management that can be implemented by universities as a certain, methodical and rigorous way to address the phenomena of student permanence and success, through the collection of successful experiences already lived by others higher education institutions. For this, four categories are proposed that synthesize the identified good practices, namely: **strategic**, composed of those statements that are part of the strategic management of universities; **institutional**, made up of the particular and characteristic components of each institution; **project management**, which considers the methodologies, operating frameworks, guidelines and tools for project management; and **operational**, related to the resources that facilitate the implementation of projects in the work teams. Finally based on a diagnosis about EAFIT University, as an analysis unit of the investigation, recommendations are made for its Office for Student Success.

This research shows project management streamlines, optimizes and enhances the management of student permanence and success, capitalizing its benefits in favor of the sustainability of universities.

Key words

Universities, organizational structures, organizational culture, organizational strategy, strategic planning, institutional policies, desertion, student permanence and success, project management, projects, methodologies for project management, project management offices-PMO's, good practices, Covid-19 pandemic

INTRODUCCIÓN

La administración de las organizaciones y la administración de proyectos tienen en común procesos de planeación, asignación de recursos, seguimiento a los planes establecidos, entre otros; pero es claro que presentan diferencias estructurales. Por mencionar una de esas diferencias, se puede decir que la primera se encarga de entidades cuya duración es desconocida, mientras que la segunda gestiona iniciativas con duración finita y finaliza una vez se cumplen los objetivos planteados.

No obstante, esta investigación se concentra en conocer si la administración de las organizaciones, específicamente de tipo universitarias, y la gestión de proyectos pueden articularse al interior de una misma institución con el propósito de alcanzar las metas estratégicas diseñadas y coadyuvar con su sostenibilidad. De manera más precisa, este informe de investigación aborda una problemática puntual de las universidades: la gestión de la permanencia y éxito de sus estudiantes, a través de la perspectiva de la gestión de proyectos.

Las instituciones de educación superior están permanentemente abordando retos propios de su naturaleza: la creación de programas académicos pertinentes para la sociedad y el mercado laboral, la formación de profesionales idóneos, la incorporación de tecnología en las aulas de clases o la introducción de la virtualidad¹ y el aprendizaje digital², son algunos de los desafíos a los que se enfrentan. Otro reto de importancia significativa es el abordaje de la deserción estudiantil, fenómeno que ha sido imperativo en la agenda de las últimas administraciones del Gobierno Nacional de Colombia, quien ha adelantado esfuerzos para que las instituciones de educación superior del país empiecen a incorporar la permanencia estudiantil en sus planes estratégicos. Adicionalmente, la pandemia Covid-19 transformó las prácticas educativas y la gestión en sí misma de las universidades en Colombia y el mundo.

Así como variados son los desafíos a los que se enfrentan las instituciones universitarias, variada también es la forma de solventarlos. En ese orden de ideas, este trabajo de investigación se

¹ El aprendizaje virtual implica los cursos virtuales en su totalidad, lo que requiere un despliegue mayor en los espacios y recursos virtuales para tener la posibilidad de aprender a un ritmo propio, con flexibilidad y tutorías que guíen el proceso.

² El aprendizaje digital hace mención a aquel que se produce gracias a la mediación de ciertos recursos digitales como, por ejemplo, la grabación de videos, el uso de simuladores, los sistemas de gestión de aprendizaje.

concentra en identificar cuáles son aquellas buenas prácticas en la gestión de proyectos que implementan las universidades para desplegar sus iniciativas institucionales con el propósito de responder efectivamente a los retos que les son propios a este sector, y que promuevan su supervivencia y sostenibilidad en el tiempo. De manera específica, se profundiza en la gestión de la permanencia y éxito estudiantil en las universidades, y el impacto que ha producido la pandemia Covid-19 en estas instituciones y en la permanencia de los estudiantes, así como en las estrategias institucionales desarrolladas para la continuidad de la vida universitaria en estas nuevas condiciones. Por último, se presenta un diagnóstico sobre la Universidad EAFIT para plantear una propuesta de lineamientos de buenas prácticas en gestión de proyectos de permanencia y éxito, que le sean útiles a la Oficina para el Éxito del Estudiante.

En los primeros apartados de este informe se describen el planteamiento del problema de investigación y la pregunta que condujo a la elaboración de este trabajo, así como la justificación del mismo; se enuncian también los objetivos, tanto general como específicos; esto seguido del marco conceptual con los principales elementos que nutren teóricamente la investigación y la propuesta metodológica implementada para abordar el estudio del problema. Posteriormente, alrededor de los objetivos específicos planteados se presentan los resultados obtenidos, producto del trabajo de campo y claramente, la propuesta con los lineamientos de buenas prácticas sugeridas a la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT. El informe finaliza con las conclusiones y una agenda de investigación sugerida en relación con el trabajo realizado.

Este trabajo de investigación pretende aportar y nutrir a la disciplina de la gestión de proyectos desde una perspectiva que, de acuerdo con la literatura, no ha sido ampliamente explorada, como lo es la implementación de la gestión de proyectos en el sector de la educación superior, y de manera específica, en el despliegue de acciones encaminadas a la gestión de la permanencia estudiantil, proceso estratégico para la supervivencia de las universidades. La investigación ofrece enfoques interesantes en el abordaje de estos tópicos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las universidades son organizaciones que requieren procesos de gestión administrativa para que sus ejes misionales de docencia, investigación, extensión y otros servicios educativos operen de manera exitosa. Si esta gestión es estratégica, se potencia la capacidad institucional y la de sus integrantes, para atender bajo métodos innovadores a las necesidades del entorno donde está inmersa y alcanzar una mayor sostenibilidad en el tiempo (Cárdenas, Farías & Méndez, 2017) sin embargo, “en las universidades no es fácil la convergencia de los diversos actores para adelantar los diferentes procesos académicos y/o administrativos” (Cárdenas et al., 2017, p. 30); y en la práctica organizacional es difícil implementar lo que se define desde la dirección o administración. Lo anterior, porque los diferentes grupos tienen agendas e ideas propias, existen proyectos inconexos y desarticulados, los procesos de toma de decisión son lentos y complejos por las estructuras burocráticas, la ausencia de información de calidad y oportuna, se emprenden esfuerzos individuales aislados que generan desperdicio y desgaste en los recursos, y por último, pero no menos importante, no se sistematizan las lecciones aprendidas, por lo que el aprendizaje organizacional es poco (Cárdenas et al., 2017). Además, se identifica que las universidades han presentado algunas dificultades para definir una ruta adecuada, única y efectiva para desarrollar sus procesos internos.

Un reto adicional para las universidades es el esfuerzo consistente y articulado que deben hacer a favor de la permanencia estudiantil, el logro del éxito de sus estudiantes y la mejora en las tasas de graduación (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2015) para cumplir cabalmente con la misión principal de formar a sus estudiantes, pero también para poder seguir siendo sostenibles en el tiempo y perdurar.

En el escenario mundial, desde diciembre del año 2019 aparece otro reto significativo para el sector educativo, el Covid-19, pandemia que ha representado difíciles escenarios para los países en términos económicos y financieros, de sanidad y salud, sociales, entre otros. Claramente el sector de la educación también se enfrenta a estos nuevos escenarios; donde la pandemia ha creado un hito sin precedentes para las instituciones de educación superior a nivel mundial, que se vieron enfrentadas a acelerar su transformación digital para poder darle continuidad a sus procesos formativos a través de la virtualidad.

La permanencia siempre ha significado un reto crucial para las universidades, la búsqueda de estrategias y buenas prácticas de gestión para desplegar oportunamente las iniciativas, es una constante. Justo en los tiempos actuales, a la luz de la pandemia Covid-19 y de los riesgos que representa para el sector educativo, la gestión que hagan las instituciones para combatir la deserción estudiantil representará en términos prácticos, su supervivencia, una vez pasados estos sucesos. Declarar que los procesos educativos, tal y como se conocen hasta ahora, cambiarán, no es una exageración.

Estas situaciones han generado que las instituciones empiecen a repensarse a sí mismas, a estudiar los componentes de la gestión educativa y a incorporar métodos estructurados y formales para la gestión de los procesos e iniciativas, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos, desarrollar innovaciones que conduzcan a la mejora institucional, incrementar sus niveles de ingreso, permanencia y graduación de estudiantes y claramente, a entregar un servicio de calidad y excelencia a sus distintos públicos de interés.

Con el propósito de mejorar los procesos de gestión administrativa, se identifica que los mecanismos empleados por las universidades son diversos y adaptados a las necesidades, objetivos y políticas de cada institución. En la búsqueda bibliográfica se identificaron una serie de estrategias y metodologías implementadas por las universidades para su gestión interna, por mencionar algunas de ellas, se detectan: los procesos de innovación, la metodología del Business Process Improvement – BPI, los principios de la calidad total, los principios de mejora continua y, por último, pero no menos importante, la gestión de proyectos. A continuación, se desarrollarán cada uno de estos elementos con mayor detalle.

Algunas universidades como la Universitat Oberta de Catalunya³, despliegan sus planes de gestión a través de **procesos de innovación** en la prestación de sus servicios, en su oferta académica o en su quehacer institucional, precisando que la innovación educativa les permite liderar procesos de transformación que conduzcan a un mejoramiento continuo de búsqueda de calidad y que enriquezca los ambientes de aprendizaje y crecimiento de los estudiantes y de la institución misma. (Cárdenas et al., 2017, p. 20). De otro lado, existen instituciones que en su gestión administrativa están implementando **metodologías de Business Process**

³ Universidad Online de Barcelona que basa su modelo educativo en la personalización y en el acompañamiento del estudiante mediante el e-learning.

Improvement – BPI⁴ orientados a incrementar la excelencia de servicio. “El uso de metodologías BPI parece estar desarrollando popularidad como una herramienta para ayudar a los esfuerzos de transformación universitaria en respuesta a los cambios rápidos en su entorno operativo, al mejorar los procesos y/o sistemas institucionales” (Ciancio, 2018, p.134)⁵. Asimismo, algunas instituciones de educación superior han aplicado los **principios de la calidad total**, como metodología para optimizar sus recursos, prestar servicios de enseñanza de calidad y establecer esfuerzos de colaboración con otros agentes sociales para el mejoramiento de la sociedad (Jorquera & Caamaño, 2003). También, se han identificado instituciones que, a través de la aplicación de los **principios de mejora continua**, materializan sus objetivos y encuentran alternativas para que la toma de decisiones por parte de los directivos sea confiable, se incremente la calidad de la educación y el valor sea percibido por el estudiante. “En vista del reto que representa el incremento en la oferta educativa, resulta indispensable mejorar las capacidades de planeación educativa” (Arriaga & Díaz, 2014, p. 85) y la mejora continua parece ser una vía efectiva para dar respuesta a estas necesidades.

Por otra parte, se ha observado que las **prácticas de gestión de proyectos** son otra forma en la que las universidades han encontrado herramientas que les permita materializar sus propósitos; sin embargo, “los conceptos formales de gestión de proyectos son más frecuentes en industrias bien establecidas como la construcción y la atención médica, y parecen carecer en el sector de la educación superior” (Austin, Browne, Haas, Kenyatta, & Zulueta, 2013, p.75), especialmente en aquellas instituciones donde los proyectos no están relacionados a los departamentos de tecnología. La Universidad de George Washington⁶ emplea para sus proyectos de TI estas metodologías, específicamente, bajo los métodos ágiles: “están aprovechando la gestión ágil de proyectos para aumentar su valor entregado a toda la universidad” (Griffin & Roldan, 2013), considerando el tema cultural, de gobierno, capacitación del equipo y disposición de espacio, como factores importantes que se deben gestionar para alcanzar resultados positivos, en medio de un entorno que es altamente lento para cambiar, como lo es el sector educativo. Otras aplicaciones que han dado las universidades a la gestión de proyectos están relacionadas con los procesos de investigación y transferencia del conocimiento, con el fin de incrementar la difusión de los resultados de investigación, garantizar nuevas fuentes de financiación y orientar sus proyectos hacia la solución de problemas concretos de la sociedad

⁴ Business Process Improvement – BPI: Mejora de Procesos de Negocios.

⁵ Traducción propia.

⁶ George Washington University es una universidad privada fundada en 1821 y ubicada en Estados Unidos, puntualmente en Washington D. C. (enlace al portal web: <https://www.gwu.edu/>).

(Zabala & Quintero, 2017). Además, se reconocen instituciones de educación superior como la Universidad EAFIT, que se han aproximado a la gestión de proyectos a través de la creación de oficinas de gestión de proyectos – PMO (Project Management Office), como una instancia adecuada y pertinente para desarrollar sus iniciativas institucionales.

Con el contexto anterior acerca de las aproximaciones que han tenido las universidades a las prácticas administrativas para su gestión institucional, así como de sus problemáticas operativas, esta investigación se concentrará en la Universidad EAFIT y puntualmente en la manera de gestionar el fenómeno de la permanencia estudiantil al interior de esta institución, empleando metodologías de gestión de proyectos, de modo que se avance en la identificación de buenas prácticas para gestionar la permanencia estudiantil y el éxito de los estudiantes de manera efectiva.

Para proveer un mayor entendimiento acerca de la unidad de análisis de esta investigación, un factor de relevancia estratégica que interviene en el devenir de la Universidad EAFIT y representa un hito dentro de su historia institucional, es el Itinerario EAFIT 2030, constituido como la nueva hoja de ruta que conducirá a la Institución hacia el año 2030, aprendiendo de las oportunidades y enfrentando con éxito los retos a los que están siendo sometidas actualmente las instituciones de educación superior en Colombia, retos de los que EAFIT no es ajena. El Itinerario EAFIT 2030 ha definido dos macroproyectos⁷: Transformación del Modelo Educativo y Transformación Digital como los dos programas de proyectos que le permitirán cumplir con lo dispuesto en su direccionamiento estratégico. Es precisamente en el marco del macroproyecto⁸ de Transformación del Modelo Educativo donde se gesta el proyecto de Ecosistemas de Acompañamiento Integral al Estudiante, que cerró el año 2019 con la creación de una Oficina para el Éxito del Estudiante eafitense que, si bien tiene claro su objetivo de propender por la permanencia y éxito de los estudiantes de todas las generaciones a través del diseño de diversas estrategias e iniciativas, está por ahora en la búsqueda de metodologías y procesos que hagan más eficaz y oportuna su operación en el despliegue de dichas iniciativas para acompañar al estudiante a lo largo de su ciclo de vida. Justo en sintonía con esa búsqueda, evalúa las metodologías de gestión de proyectos como el medio más óptimo para alcanzar sus fines, considerando que la Universidad EAFIT ha implementado dichas metodologías en otras

⁷ Técnicamente, programa de proyectos.

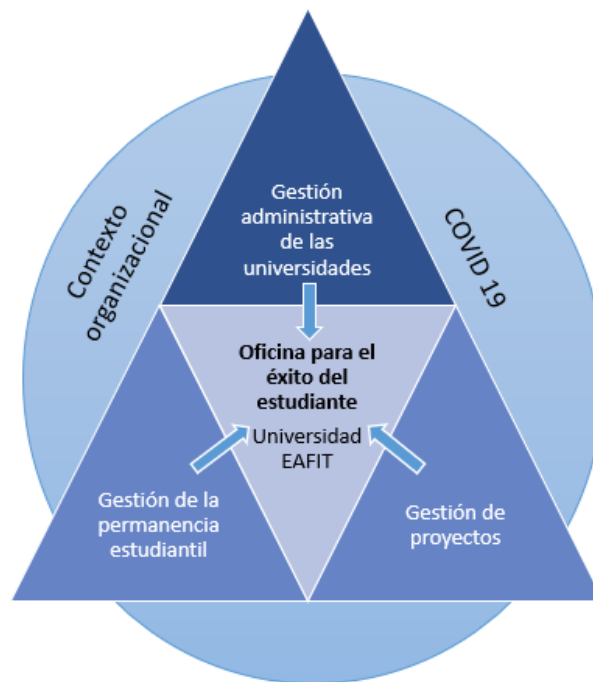
⁸ Técnicamente, programa de proyectos.

iniciativas institucionales. En ese sentido surge la pregunta orientadora de este trabajo de investigación:

¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión de proyectos que utilizan las universidades para las iniciativas que promueven la permanencia y el éxito estudiantil?

Bajo el amplio contexto anterior, esta investigación se concentrará entonces en ahondar en la identificación de aquellas prácticas en gestión de proyectos implementadas en las universidades, y que han sido útiles para atender las necesidades de los integrantes de la comunidad estudiantil de manera ágil y eficaz, y que redunden en su permanencia y éxito, para de manera posterior proponer una serie de buenas prácticas de gestión de proyectos para la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT.

Ilustración 1. Gráfico resumen de la investigación



Fuente: construcción propia

OBJETIVOS

Objetivo general

Explorar las buenas prácticas organizacionales en gestión de proyectos para la administración de oficinas encargadas de la permanencia y éxito estudiantil en las universidades, con el propósito de elaborar una propuesta para la gestión de proyectos de permanencia en la Universidad EAFIT.

Objetivos específicos

- Indagar acerca del uso de la gestión de proyectos y sus metodologías al interior de las universidades.
- Identificar si las universidades implementan la gestión de proyectos en asuntos de permanencia y éxito estudiantil.
- Examinar el impacto de la pandemia Covid-19 en la gestión de las universidades y las estrategias de continuidad aplicadas.
- Identificar buenas prácticas en la gestión de proyectos que están orientados a promover la permanencia y el éxito estudiantil en las universidades.
- Elaborar una propuesta de buenas prácticas en la gestión de proyectos de permanencia para la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante porque permitirá identificar algunos de los métodos, procedimientos y procesos, considerados como buenas prácticas de gestión, que han implementado las universidades para el desarrollo y ejecución de sus iniciativas internas, tan propias del sector educativo. De manera más específica, profundizará en la gestión de oficinas o áreas encargadas de la permanencia estudiantil en las universidades, para conseguir información valiosa que permita identificar aquellas mejores prácticas relacionadas con la gestión de proyectos tendientes a abordar el acompañamiento a los estudiantes, con el objetivo de reducir la deserción estudiantil.

A la luz de los desafíos que imperan por la pandemia Covid-19, las universidades se convierten en laboratorios vivos de innovación educativa, ya que, por la trascendencia e implicaciones de este suceso, estas instituciones están obligadas a transformar sus modelos educativos para lograr su sostenibilidad en el tiempo. La Universidad EAFIT ha incursionado específicamente en estrategias innovadoras para motivar a sus estudiantes en las nuevas formas de aprendizaje y en los métodos virtuales en los que se está disponiendo el conocimiento, esto con el propósito de instarlos a permanecer y adaptarse. Desde la perspectiva social, una adecuada gestión de los estudiantes disminuirá las tasas de deserción y claramente, aumentará las de graduación, redundará en la satisfacción y éxito de los estudiantes y le entregará a la sociedad profesionales idóneos y comprometidos, que desde sus competencias y formación podrán aportar en la transformación y crecimiento del país, y por qué no, del mundo. De forma general, se encuentra en la gestión de proyectos una serie de metodologías estructuradas que permitirán de forma metódica, efectiva y ágil, dar respuestas a los desafíos que deban enfrentar las instituciones de educación superior.

A la Universidad EAFIT puntualmente, esta investigación le proveerá insumos para aproximarse a las buenas prácticas en gestión de proyectos a implementar en la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Vicerrectoría de Aprendizaje, atendiendo a los requerimientos y necesidades de los estudiantes eafitenses y también considerando los objetivos estratégicos y las metas que este estamento tiene consignados en el Itinerario EAFIT 2030. La consolidación de buenas prácticas en ese sentido, ha de generarle valor en términos de conocimiento profundo sobre la manera más certera de gestionar esta unidad, y de verdaderamente abordar con rigor los fenómenos de la deserción y la permanencia, fenómenos que, en aras de la sostenibilidad institucional, no

pueden ignorarse, ni enfrentarse con la mera intuición. Desde el punto de vista académico, considerando que el Project Management Institute (PMI, 2017), en su *Guía del PMBOK®: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* precisa que “los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones” (p. 6), y adicionalmente que, “los proyectos hacen posible la creación de valor en el negocio” (p.7), esperamos encontrar en la gestión de proyectos el método más idóneo a implementar en la Universidad EAFIT, de modo que se generen procesos ágiles, eficientes y oportunos para lo concerniente al acompañamiento a los estudiantes.

En el marco de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, este trabajo de grado se sustenta de acuerdo con el objetivo que ha definido este programa académico desde su concepción, “trascender de lo meramente técnico, en cuanto a la preparación, evaluación y ejecución de proyectos, puesto que también se extiende hacia la investigación y la solución de problemas concernientes a la empresa, a la sociedad y al entorno mismo del proyecto” (Universidad EAFIT, 2018). Además, esta investigación adquiere gran relevancia en el sector de la educación superior, pues aborda fenómenos de gran envergadura en las organizaciones que prestan servicios educativos, como la pandemia del Covid-19, por ejemplo, para que a través de las buenas prácticas y las metodologías que provee la gestión de proyectos, se pueda hallar una solución para las necesidades de este sector organizacional, como se precisó anteriormente. Son los profesionales formados en este campo disciplinar, quienes están en capacidad de analizar problemas complejos en las instituciones y generar un marco de trabajo que soporte, no solo el estudio permanente de las problemáticas mencionadas, sino también la oportunidad y el rigor para contemplar soluciones.

MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo se concentra en el abordaje de aquellas buenas prácticas en gestión de proyectos que emplean las universidades para analizar las problemáticas de la deserción y la permanencia estudiantil. Por lo tanto, el desarrollo de este marco conceptual se enfocará en definir qué son las universidades, cómo se organizan y estructuran, su relación con la gestión de proyectos (metodologías y PMO's), la planeación estratégica y la cultura como factores claves para su gestión; los fenómenos de la deserción, la permanencia y el éxito de los estudiantes como problemáticas propias de este tipo de organizaciones y la definición de buenas prácticas.

I. Caracterización y estructuras de las organizaciones: universidades

Para iniciar, se hace imprescindible describir el objeto que será centro de esta investigación: las **instituciones de educación superior**, especialmente las **universidades**. En Colombia, la educación es “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (MEN, 2020). El mayor ente regulador del servicio de la educación en el país, el MEN (2020) afirma que “el sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), y la educación superior”. De manera particular, para el caso que nos compete, la educación superior es regulada por la Ley 30 de 1992, y se entiende como “un servicio público que puede ser ofrecido tanto por el Estado como por particulares, y se realiza con posterioridad a la educación media” (Consejo Nacional de Acreditación [CNA], s.f.). Hay diferentes instituciones de educación superior, a saber, instituciones técnicas profesionales, instituciones tecnológicas, instituciones universitarias y universidades. Las **universidades** específicamente, son organizaciones que tienen programas de pregrado y de posgrados, los primeros, “preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada” (CNA, s.f.). los segundos, para el sistema educativo colombiano, se categorizan en especializaciones, maestrías, doctorados y post doctorados. Los programas de especializaciones “son aquellos que se desarrollan con posterioridad a un programa de pregrado y posibilitan el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o áreas afines o complementarias (CNA, s.f.). Las maestrías, doctorados y post doctorados “basan su quehacer en la investigación como fundamento y ámbito necesarios de su actividad” (CNA, s.f.).

Al ser las universidades organizaciones que prestan un servicio, las formas en que estas se organizan, son un punto importante a considerar en el desarrollo de este trabajo investigativo, por lo que es necesario contextualizar a estas instituciones bajo la teoría de las estructuras organizacionales, para posteriormente centrarse en la incidencia de la gestión de proyectos en ellas y con base en esto, explorar la pertinencia de la aplicación de este tipo de metodologías como una manera de administrarlas.

Las **estructuras organizacionales** han sido ampliamente estudiadas desde la antigüedad (en algunos textos de Aristóteles y Maquiavelo); sin embargo, se intensifica con las apreciaciones de Frederick Taylor (promotor de la organización científica del trabajo y considerado el padre de la Administración Científica), Elton Mayo (especializado en la teoría de las organizaciones y el movimiento de las relaciones humanas), Henri Fayol (con las operaciones fundamentales de la administración, según el Fayolismo) y Max Weber (quien analizó las relaciones de autoridad dentro de las organizaciones). El estudio hecho hasta ahora acerca de las organizaciones es bastante extenso, claramente por la complejidad de las mismas: han pasado de ser sistemas cerrados, en los que se ignora la relación con el entorno, a sistemas abiertos, donde se reconoce a la organización relacionada con su entorno y el impacto de las variables del mismo. Y en sintonía con el carácter de sistemas abiertos, en los que intervienen tantos elementos, es donde cobra vigencia su complejidad, y se hace necesario explorar aquellas mejores formas de administración de cada organización, respondiendo a la naturaleza y propósito propio de su creación y permanencia, así como en atender las demandas de sus grupos de interés (internos y externos), considerando por supuesto, el entorno donde se encuentran inmersas.

Así como concepciones y posturas, hay infinidad de definiciones para el término *organización*. Para precisar, las organizaciones se definen como “órdenes sociales creados para atender intereses y propósitos establecidos previamente” (Garcés-Uribe, 2017, p. 35), lo anterior supone la existencia de relaciones entre individuos que se agrupan bajo dicho orden y que requieren recursos con los que también están relacionados, para el cumplimiento de dichos propósitos. “Tales relaciones pueden ser de naturaleza formal o informal, definen arreglos de elementos en la organización, arreglos que adoptan características particulares de acuerdo con la naturaleza funcional o social de dichos elementos y los propósitos a los cuales responden” (Garcés-Uribe, 2017, p. 35). Los arreglos se definen como estructuras, concepto relevante en el estudio de las organizaciones, ya que como lo indica Garcés-Uribe (2017), las estructuras organizacionales son la base sobre la cual se soportan las dinámicas, tanto sociales como productivas de las

organizaciones, proveen un orden formal⁹ e identifican el propósito de la creación de la organización, ya que la estructura debe estar supeditada a los propósitos de dicha organización. Las estructuras organizacionales permiten detallar la manera en que se agrupan y ordenan las tareas del trabajo que son realizadas por los integrantes de cada organización, son la forma en la que se constituyen para cumplir con sus objetivos: rol de los individuos al interior, mecanismos de comunicación, relaciones de poder y autoridad, relacionamiento con grupos de interés, identificación de responsabilidades, entre otros elementos.

Henry Mintzberg, en su trabajo *The Structuring of Organizations*, diferenció algunos conceptos: **ápice estratégico** (directivos de la organización: dueños, accionistas, altos funcionarios), **línea media/gerencia de línea/mandos medios** (ejecutivos que interactúan entre los directivos y el nivel operativo, encargados de supervisar la operación), la **tecnoestructura** (analistas que buscan la manera de hacer el trabajo con mayor efectividad y entrenan al personal para justamente realizar el trabajo), **staff de apoyo** (áreas de apoyo a la organización en, por ejemplo, aspectos legales, aseo, vigilancia, etc.) y el **nivel operativo** (quienes realizan las actividades misionales, producen o proveen los bienes y servicios, respondiendo al cumplimiento del objeto social). Con base en los conceptos anteriores, el autor en mención propuso las configuraciones organizacionales, que no son otra cosa que la manera en la que se articulan e interactúan los diferentes elementos de las organizaciones y determinan la manera en que fluye la información. Estas configuraciones tienen inmediata interrelación entre la estructura organizacional, la estrategia y el entorno de la organización (Garcés-Urbe, 2017), a continuación, se describen:

- Estructura simple (de tipo funcional): el grupo directivo asume la supervisión y el control. La toma de decisiones se centraliza en el ápice estratégico. Es el caso de pequeñas o microempresas, en las que, por su tamaño, sus directivos tienen control completo y participan de manera muy activa asumiendo otras funciones.
- Burocracia mecánica: se busca la normalización de los procesos de trabajo con el fin de generar rutinas eficientes y altamente controladas a través de procedimientos formalizados (alta especialización y estandarización). Las empresas fabricantes y ensambladoras de vehículos, así como las siderúrgicas, son ejemplos de burocracia mecánica.

⁹ Es importante precisar que este trabajo de investigación se concentra en las organizaciones de orden formal, es decir, aquellas creadas de manera intencional y con un propósito.

- Forma divisional: organizaciones con divisiones autónomas con estructuras propias. Se suele ver en organizaciones grandes distribuidas en diferentes espacios geográficos, por ejemplo, multinacionales.
- Adhocracia: organizaciones flexibles y adaptables al entorno, también llamadas innovadoras, cuentan con equipos multidisciplinarios e interfuncionales que se coordinan y con directivos integradores. Este tipo de configuración suele darse en empresas de tecnología.
- Burocracia profesional: normaliza las habilidades profesionales, cuenta con personal altamente calificado y preparado que asume un control representativo sobre su trabajo. Como el cumplimiento de la misión se concentra en los profesionales, se tiende a minimizar el control del ápice directivo y de los tecnócratas (analistas que diseñan los flujos más adecuados para el trabajo). Ejemplos de este tipo de configuración, son las universidades o los hospitales.

A la luz del contexto anterior y con base en las configuraciones organizacionales propuestas por Henry Mintzberg, las universidades son organizaciones configuradas bajo el concepto de burocracias profesionales.

En esta organización predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización ha de hacer cesión de su poder y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad de tecnoestructura, ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización (Pertuz, 2013, p. 58).

De acuerdo con Pertuz (2013), las estructuras organizacionales denominadas burocracias profesionales, son un “tipo de organización en la que tienen primacía los académicos” (p. 59), así mismo, este mismo autor precisa que las decisiones las “toman los académicos por consenso; el poder es descentralizado y la coordinación se produce por normas compartidas, cuyo fundamento es de tipo institucional” (p. 64).

Como se mencionó anteriormente, las universidades son consideradas sistemas abiertos y en ese sentido, se organizan internamente para conseguir sus propósitos, considerando el entorno tan cambiante en el que se encuentran inmersas. Esto hace que deban recurrir a estructuras y métodos correctos que apalanquen su operación y promuevan el cumplimiento de los propósitos. La forma de administrar este tipo de organizaciones es compleja, porque en su interior subyacen tres objetos misionales con formas de ejecutarse bien diferenciadas: docencia, investigación y extensión. Lo anterior es una mención rápida de elementos que hacen de las universidades organizaciones que requieren no solo estilos de su personal directivo, capaces de enfrentar las situaciones que se presenten, sino también, unos métodos de gestión y administración diferenciados del resto de entidades. Por eso, es fundamental entender el tipo de estructura organizacional de las universidades, para que, con base en ello, se pueda analizar su dinámica y proponer los ajustes que correspondan, con el fin de promover eficiencias institucionales. De acuerdo con la teoría, las burocracias profesionales a las que bien se ha indicado pertenecen las universidades, presentan ventajas en términos de la democracia y de la autonomía, pero es claro que, un mal uso de la libertad que se le provee a los profesionales, puede producir resistencias a los cambios y a la innovación.

II. Planeación estratégica, cultura organizacional y gestión del cambio

Otros temas importantes por abordar en este marco conceptual son la planeación estratégica y la cultura organizacional como elementos que conforman la impronta de las instituciones. Por un lado, la **planeación estratégica** se define como el proceso por el cual las organizaciones definen y desarrollan sus actividades para alcanzar su objeto, sorteando los desafíos del entorno. Para Drucker (como se citó en Madrigal, Madrigal & Guerrero, 2015, p. 142) la planeación estratégica es “organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Este proceso incluye el establecimiento de distintos elementos, tales como la misión, visión, principios, valores, políticas, filosofía, objetivos, estrategias y programas, los cuales se declaran formalmente en un documento que se constituye en la guía de navegación de la institución. Puntualmente, las políticas, son aquellas “directrices (guidelines) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones” (Chiavenato & Sapiro, 2017, p. 38), y se constituyen como lineamientos que orientan la operación y facilitan la toma de decisiones. Estas pueden ser a nivel estratégico, táctico u operativo, dependiendo de las actividades que se deseen regular.

Por otra parte, la **cultura organizacional** se entiende como el “conjunto de comportamientos de un grupo social expresado a través de sus conocimientos y valores que se manifiestan para crear una identidad única” (Velásquez, Vásquez & Ochoa, 2014). Estos autores señalan que “dentro de las características de la cultura se reconocen que hay formas de pensar, hablar y creer, comunes a toda la humanidad que cada cultura da significado en forma diferente y distintiva a través de los grupos de personas”.

El estudio de la cultura en las organizaciones permite tener un mayor conocimiento en relación a la forma en que se realizan las actividades en su interior, por lo cual revierte importancia conocer ese conjunto de comportamientos, símbolos, valores y creencias que se configuran en sus grupos sociales para conducirlos hacia el favorecimiento del cumplimiento de la estrategia y la misión.

“Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones” (Cújar, Ramos, Hernández & Lopera, 2013, p. 351). De allí la importancia de estudiar todos esos elementos para poder comprender el por qué la implementación de cambios y estrategias funciona exitosamente en una organización y en otra no.

Hay dos elementos que se deben analizar frente a la cultura, su funcionalidad y sus fortalezas. Frente al primero, “se considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales” (Rodríguez, 2009, p. 75). Frente al segundo, “la fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos” (Rodríguez, 2009, p. 76). Si la cultura es gestionada adecuadamente, se incrementará la productividad y la alineación de los grupos de trabajo hacia la estrategia.

Otro factor a considerar, es la **gestión del cambio organizacional**, proceso por el cual se busca responder a la dinámica cambiante que opera en el mercado y a la capacidad de adaptabilidad que deben tener las organizaciones para permanecer en el tiempo con su propuesta de valor. La gestión del cambio se puede entender como el “conjunto de transformaciones que sufren las

organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno” (López, Sánchez, Pardo & Zapata, 2011, p. 120).

“Los cambios en las organizaciones pueden responder a distintas causas, tomar diversas formas, situarse en distintas dimensiones y responder a distintas naturalezas, órdenes y lógicas de ocurrencia” (Díaz, 2016, p. 38), y además se pueden presentar de forma simultánea o asilada. Esta diversidad de sucesos dificulta la sistematización y gestión de los cambios y plantea la necesidad de contar con un equipo que pueda brindar orientaciones y lineamientos para abordar esta problemática, la cual, de no ser tratada, podría interferir negativamente en la implantación de nuevas ideas, en los procesos de innovación, y en la productividad y éxito de la operación misma.

III. Gestión por proyectos

Al profundizar en la definición de **gestión de proyectos**, se encuentra que, de acuerdo con Roberts y Wallace (2002) se constituye como “el uso del conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (p. 17), y un **proyecto** se describe entonces como “un cúmulo específico de operaciones diseñadas para lograr un objetivo con un alcance, recursos, inicio y final establecidos” (EKCI: European Knowledge Center for Information Technology, 2018), y su gestión no es otra cosa más que emplear las metodologías adecuadas para llevarlo a un buen término y cumpliendo con los requerimientos exigidos.

Dentro de las **metodologías de gestión de proyectos** existentes, se realizó una selección de algunas de ellas para los fines de la investigación. A continuación, se describen:

- De acuerdo con Ortegón, Pacheco & Prieto (2005), profesionales expertos en el área de proyectos de la CEPAL, la metodología de **marco lógico** se constituye como “una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (p. 13). La metodología de marco lógico, bien puede emplearse tanto en el sector público como privado, pero ha sido ampliamente promovida por numerosas agencias e instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), U.S. Agency for International Development

(USAID), entre otras, para la formulación de los proyectos de desarrollo para las regiones y territorios.

- Con relación a la metodología propuesta por el **Project Management Institute (PMI)**® cuya base es un enfoque tradicional o en cascada. El PMI ha dispuesto las directrices orientadoras para la dirección de proyectos: sistema de prácticas, técnicas y procedimientos. Ha definido diez (10) áreas de conocimiento, a saber: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados.

“El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos” (PMI, 2017, p. 1). El PMBOK, en sus últimas versiones viene incorporando, además de las prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, unas nuevas prácticas más innovadoras.

- Según el Innovation & Entrepreneurship Business School (IEBS, 2019) “las **metodologías ágiles** son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno”. Tal como lo aduce el IEBS (2019), las organizaciones que optan por metodologías ágiles persiguen la flexibilidad y la eficacia en la obtención de resultados, con costos bajos y apuntándole a la satisfacción del cliente al involucrarlo en el proceso de desarrollo. Algunas de las metodologías ágiles son Scrum (desarrollo incremental), Kanban (cuadro que refleja el conjunto de las actividades del proyecto y el estado de las mismas), y otras como Ágile (manifiesto de principios de mejora de la gestión de proyectos en búsqueda de la eficiencia y el mayor rendimiento), y otras variantes como Lean o Scrumban.

- La **Metodología General Aceptada**, por sus siglas MGA, creada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia como una “herramienta informática que ayuda de forma esquemática y modular en los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los proyectos de inversión pública” (Sabogal, Jiménez, Castelblanco, & León, 2019, p. 8). La metodología MGA es creada para la formulación de proyectos de inversión pública del Estado colombiano.

- **Prince2**, cuyas siglas significan Project IN Controlled Environments, es una metodología de gestión de proyectos desarrollada por el Ministerio de comercio del Reino Unido, el Office of Government Commerce (OGC) y reconoce tanto enfoques predictivos como metodologías ágiles. Se compone de siete (7) principios, además de una serie de procesos y temas que se adaptan al tipo de organización que asumirá la metodología: “los procesos definen el cómo en la metodología de gestión de proyectos, mientras que los temas y principios definen el qué y el por qué” (PMOinformatica.com, 2018).
- Una vertiente más que se encuentra actualmente en auge y es mencionada en la sexta versión del PMBOK® del PMI, es la correspondiente a **metodologías híbridas**, que son aquellas que emplean “prácticas ágiles y otras prácticas iterativas, técnicas de análisis de negocio para la gestión de requisitos, herramientas para identificar elementos complejos en los proyectos y métodos de gestión de cambios organizacionales” (PMI, 2017, p. 73).

Por otro lado, es importante abordar el concepto de **PMO**, el cual se encuentra estrechamente relacionado con la gestión de proyectos, al proveerle un modelo de estructuración.

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos (PMI, 2017, p. 48).

Existen muchos acercamientos para estandarizar la manera como se tipifican las PMO's. A continuación, se presenta la clasificación realizada por Englund, Graham & Dinsmore, (2003) en su libro *Creating the project office – A manager's guide to leading organizational change*:

1. **PMO de control**, enfocada a un solo proyecto y la cual es netamente operativa y se enfoca a la operación del proyecto en particular.
2. **PMO estratégica**, encaminada a gestionar los proyectos de toda la organización, operando de manera estratégica.

3. **PMO de la unidad de negocio**, dirigida para gestionar los proyectos de un área o departamento y la cual opera de manera táctica o estratégica.
4. **PMO de soporte**, la cual puede abarcar los proyectos de toda la organización, pero su rol es ciento por ciento operacional.
5. **PMO como centro de excelencia**, la cual se enfoca en el mejoramiento continuo y la innovación.

Otro acercamiento para tipificar las diferentes PMO's lo propone la consultora Morgan Franklin, clasificando los tipos de PMO's en tres (3) categorías:

Tabla 1. Tipología de Oficinas de Proyectos (PMO).

Estratégica	Operacional	Táctica
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la planeación de la estrategia y la ejecución de la transformación. • Centraliza e integra la gestión de iniciativas en toda la organización, a través de informes para el panel ejecutivo. • Asegura que todos los proyectos se centren en las actividades críticas que impulsan el logro de metas y objetivos estratégicos. • Proporciona beneficios medibles y estándar, relacionados a los entregables de los proyectos para lograr el éxito de la misión organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee soporte a la gerencia de proyectos individuales. • Construye compromiso a través de aumentar el liderazgo, el seguimiento y reportes de decisión. • Considera las implicaciones del proyecto para los procesos y cultura existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra principalmente en tareas administrativas y monitoreo. • Establece un seguimiento centrado. • Coordina los esfuerzos en la entrega oportuna y calidad de los proyectos. • Entrega informes de estado concisos de los proyectos.

Fuente: Traducción (Morgan Franklin, s.f.)

IV. Cultura organizacional en proyectos

La **cultura organizacional en proyectos** es la manera “como las empresas adaptan los conocimientos, metodologías y técnicas en gestión de proyectos en una forma continua, conforme a los avances de la disciplina que permanecerá dentro de la organización en un largo periodo” (Moyano, Arias, Upegui & Sánchez, 2017, p. 9). Este es un factor importante al interior de las organizaciones que se debe tener en cuenta cuando se desea trabajar con una orientación

hacia los proyectos, considerando que la cultura puede ayudar o interferir en el éxito del desarrollo de los mismos y, por tanto, debe ser un tema que se debe gestionar y evaluar. “Todas las empresas tienen una cultura corporativa que puede ejercer un efecto poderoso, tanto en los individuos como en el desempeño; especialmente en ambientes competitivos” (Centeno & Serafin, 2006), y sería ilógico pensar que “las organizaciones confronten la coherencia entre su estrategia y las metas de los proyectos sin antes considerar si la cultura corporativa está orientada a proyectos” (Centeno & Serafin, 2006).

La gerencia de proyectos es una disciplina, y “la palabra disciplina se refiere a una cultura, la cual acepta, brinda soporte y manda como forma de trabajo dentro de la organización” (Knutson, 2001, como se citó en Centeno & Serafin, 2006). Algunos autores promueven la cultura en gestión de proyectos, considerando que:

La cultura de gerencia de proyectos es importante para el éxito de los mismos y que mientras más compañías acuden a la gerencia de proyectos para mejorar la forma de realizar sus negocios, muchos proyectos fallan siendo la causa principal que la cultura organizacional no brinda un soporte adecuado para la ejecución de proyectos (Hoole & du Plessis, 2002, como se citó en Centeno & Serafin, 2006).

V. Buenas prácticas en gestión de proyectos

El término **buena práctica** no es más que “un calificativo al cual se llega luego de un juicio de valor sobre los méritos o aportes que nos deja una determinada iniciativa” (Tocornal, Tapia & Araya, 2011, p. 13). Para obtener el calificativo de buena práctica, la experiencia que se espera categorizar de esa manera, debió tener buenos resultados, así como debió ser útil en el contexto que se aplicó, de modo que pueda replicarse como modelo en otras organizaciones y escenarios. Expresamente, una buena práctica permite “generar conocimiento válido empíricamente, transferible y útil” (Comunidad de Prácticas en APS, 2013), “se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015).

En línea con lo anterior, la investigación en curso se concentra en identificar aquellas **buenas prácticas en gestión de proyectos**. En este punto, atender a lo consignado en la *Guía del PMBOK®*, será importante, ya que allí se identifican “ese subconjunto de fundamentos para la

dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas” (PMI, 2013, p. 2) y al referirse a *generalmente reconocido*, hacen mención a “que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos” (PMI, 2013, p. 2). Es importante aclarar que, de acuerdo con lo que indica el PMI (2013), al identificar buenas prácticas en gestión de proyectos, “no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos” (p. 2), esto, teniendo presente que “la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto” (PMI, 2013, p. 2), considerando las particularidades y la naturaleza de lo que se está estudiando y el contexto en donde este se encuentra: “una organización mide sus capacidades para posteriormente planificar e implementar mejoras encaminadas a la adopción sistemática de las mejores prácticas” (PMI, 2013, p. 7).

Implementar mejores o buenas prácticas en gestión de proyectos, trae consigo beneficios importantes, ya que colabora con la reducción de fallas, genera optimización de recursos y contribuye con el propósito de obtener muy buenos resultados (OBS Business School, 2014). La incorporación de mejores prácticas de la gestión de proyectos en el quehacer organizacional, se podría denominar como un camino hacia el éxito de lo que se emprenda. Y más, en escenarios de crisis, donde la gestión de proyectos permite abordar con agilidad los problemas que afectan la estabilidad de la organización, para poder mantener su operación y hacer frente a la emergencia de manera paralela.

VI. La permanencia estudiantil y la sostenibilidad organizacional

Otro frente que se debe visualizar está relacionado con las preocupaciones que presentan las universidades para propender por su sostenibilidad y supervivencia. Dentro de los desafíos que deben sortear se encuentran problemáticas como la deserción y la permanencia estudiantil, las cuales afectan directamente su capacidad para sostenerse en el tiempo.

De acuerdo con los lineamientos del MEN (2015), la **deserción estudiantil** se entiende como el “abandono que realiza un estudiante de manera voluntaria o forzosa, por dos o más períodos académicos consecutivos, del programa académico en el que se matriculó” (p. 194) o de la institución de educación. Teniendo presente esta definición, lo realmente complejo de este fenómeno es la “dificultad para conocer si la salida del estudiante de una institución implica desecharla para reinsertarse en otra, o si sale definitivamente del ‘sistema educativo’ en su conjunto” (Fonseca & García, 2016, p. 26). Es por ello que se considera importante poder

desarrollar acciones durante la vida académica de los estudiantes, e intervenir oportunamente los diferentes factores que confluyen en su proceso, de modo que se pueda reducir la deserción estudiantil.

Desde diferentes áreas del conocimiento se ha buscado abordar esta problemática para explicar los factores que determinan que un estudiante deserte, pues es un fenómeno multifactorial y complejo. A continuación, se presenta una compilación de estas variables en cuatro (4) categorías que han sido identificadas como los factores determinantes de la deserción

Ilustración 2. Factores determinantes de la deserción

INDIVIDUALES	INSTITUCIONALES	ACADÉMICOS	SOCIOECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Edad, sexo, estado civil • Posición dentro de los hermanos • Entorno familiar • Calamidad, problemas de salud • Integración social • Incompatibilidad horaria con actividades extra-académicas • Expectativas satisfechas • Embarazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalidad académica • Servicios de financiamiento • Recursos universitarios • Orden público • Entorno político • Nivel de interacción entre estudiantes y docentes • Apoyo académico • Apoyo psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación socio-ocupacional • Tipo de colegio • Rendimiento académico • Calidad del programa • Métodos de estudio y aprendizaje • Pruebas Saber • Resultados examen de ingreso • Cualificación docente • Grado de satisfacción con el programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrato • Situación laboral • Situación laboral e ingresos de los padres • Dependencia económica • Personas a cargo • Nivel educativo de los padres • Entorno macroeconómico del país

(Fuente: MEN, 2015)

El interés por trabajar de manera decidida, sistemática y estructural en pro de disminuir los índices de abandono no es muy lejano. “Como se indica en el estudio sobre Deserción Estudiantil, adelantado por el Ministerio en 2008, no fue sino hasta 2003 cuando comenzaron a adelantarse estudios sobre esta problemática de forma consistente” (MEN, 2015, p. 17).

A partir de allí, el MEN ha realizado grandes esfuerzos para entender este fenómeno y diseñar estrategias pertinentes que sirvan a las instituciones como elementos para fortalecer su capacidad institucional y la corresponsabilidad de las instancias y actores que intervienen. Para ello, el MEN desde el 2004, ha lanzado diferentes convocatorias con las cuales otorga recursos para la gestión del problema.

El alcance de las convocatorias ha evolucionado: desde una documentación de experiencias significativas en el tratamiento del abandono de estudios en el 2004, pasando por el fortalecimiento de estrategias institucionales en los años 2007 y 2010 hasta la labor de mejoramiento de la capacidad institucional en el año 2011 y de trabajo colaborativo en el año 2014 (MEN, 2015, p. 21).

Otro hecho que se ubica en años más recientes, es un cambio en el lenguaje para darle una connotación positiva a las acciones que realizan las universidades para evitar el abandono de sus estudiantes, apropiando el concepto de permanencia estudiantil, como un término que engloba de mejor manera el fenómeno. De acuerdo con la manera en que lo enuncia el MEN (2015), la **gestión de la permanencia estudiantil** es “la iniciativa permanente de las IES para la generación de estrategias de fortalecimiento en la capacidad institucional, que contribuyan a disminuir las tasas de deserción” (p. 196), es decir, se concibe como la “habilidad de una institución para que el estudiante permanezca en ella desde la admisión hasta la graduación” (MEN, 2015, p. 196).

En sintonía con el concepto propuesto por el MEN, la **permanencia** entonces se puede definir como “el tiempo que el alumno permanece en la institución; el cual corresponde a un periodo extenso que comienza con el inicio de la carrera, el transcurso de esta y alcanza hasta el último año” (Romo & Fresan, 2001, como se citó en Medina, s.f., p. 23). Esto le otorga al concepto de permanencia una connotación de índole temporal; sin embargo, este término tiene una dimensión profunda en la que, para justamente alcanzar la permanencia, interfieren diferentes factores que requieren ser analizados de forma integral y complementaria: elementos característicos de cada institución de educación superior, aspectos de orden académico o curricular, la relación que se teje en la interacción estudiante-docente, condiciones socioeconómicas y familiares, entre otros. Al ser un fenómeno multifactorial, demanda un análisis minucioso de cada uno de estos elementos para su abordaje. Tal como lo indica el MEN, la permanencia “se entiende como un tema ocasionado por múltiples causas en el que intervienen diferentes actores y que va más allá de un asunto económico, pues tiene también un impacto directo en el proyecto de vida del estudiante y su familia” (MEN, 2015, p. 17). “Lograr una mayor permanencia estudiantil en la universidad repercute positivamente en los estudiantes, la institución y la sociedad, por lo que se configura como una situación que las universidades desean alcanzar” (Desjardins et al., 2002;

Díaz, 2008; Garza-Carranza et al., 2012, como se citó en Sánchez-Hernández, Barboza-Palomino & Castilla-Cabello, 2017, p. 184).

Atado al término permanencia, surge el concepto de **éxito**, como efecto resultante de la permanencia del estudiante a lo largo de su ciclo académico, pero también como el proceso llevado a cabo durante la instancia educativa en la institución: “Se considera como medida del éxito alcanzado que el estudiante logre ser titulado y egresar” (Soria-Barreto & Zúñiga-Jara, 2014, p. 41), pero adicionalmente, el autor Vincent Tinto (1975, 1993) indica que el “éxito de un estudiante está mediado por su grado de integración académica y social; es decir, por el cumplimiento de estándares académicos y por los lazos que se tejan entre él, su entorno y los agentes de la institución” (Pineda & Pedraza, 2009, p. 4).

Los comportamientos de los estudiantes se dirigen a completar sus estudios universitarios, como la meta deseada a alcanzar en una institución en particular, la cual implica llevar a cabo una serie de esfuerzos y compromisos encaminados a la conclusión de sus estudios superiores (Tinto, 1989, como se citó en Medina, s.f., p. 24).

Finalmente, un concepto adicional entra en este análisis para convertir al estudiante en un sujeto activo en su proceso educativo, que no solo espera que la universidad desarrolle acciones para evitar que deserte, sino intrínsecamente, él se esfuerza por mantenerse dentro del sistema. Este concepto es conocido como **persistencia estudiantil**, y se define como el “deseo y acciones de un estudiante para permanecer dentro del sistema de educación superior hasta lograr la meta de obtener el título al que aspira” (MEN, 2015, p. 196).

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

La investigación es una búsqueda ordenada, metódica y sistemática del conocimiento, en la que justamente, se aplica el conocimiento humano a través de procesos de exploración, descubrimiento y análisis, y cuyo propósito es aproximarse a la solución de los problemas que se están abordando (Behar, 2008). Este trabajo de investigación se sitúa dentro de los estudios de tipo descriptivo, en los que se analiza el fenómeno y sus componentes, identificando los elementos del problema y aproximándose a caracterizarlos (Behar, 2008); adicionalmente, con un enfoque cualitativo en el que, según los autores (Hernández. Fernández & Baptista (2014) “se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p. 358).

A continuación, y de acuerdo con los objetivos específicos planteados, se detallan las técnicas empleadas como aproximación metodológica de la investigación:

Tabla 2. Técnica de investigación propuesta por objetivo específico

Objetivo específico	Metodología a implementar
Indagar acerca del uso de la gestión de proyectos y sus metodologías al interior de las universidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda en fuentes secundarias: revisión de documentos electrónicos e información en las páginas web de las instituciones de educación superior. 2. Selección de universidades para la aplicación de un instrumento tipo encuesta. 3. Elaboración y aplicación de una encuesta en las instituciones seleccionadas en el punto anterior para reunir datos y obtener información más precisa (fuentes primarias). 4. Selección de universidades para la realización de entrevistas semi-estructuradas. 5. Elaboración de una guía para entrevistas semi-estructuradas (fuentes primarias). 6. Desarrollo de las entrevistas a expertos. 7. Sistematización de la información recolectada tanto en entrevistas, como en encuestas.
Identificar si las universidades implementan la gestión de proyectos en asuntos de permanencia y éxito estudiantil.	
Examinar el impacto de la pandemia Covid-19 en la gestión de las universidades y las estrategias de continuidad aplicadas.	
Identificar buenas prácticas en la gestión de proyectos que están orientados a promover la permanencia y el éxito estudiantil en las universidades.	
Elaborar una propuesta de buenas prácticas en la gestión de proyectos de permanencia para la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un diagnóstico de la unidad de análisis de la investigación: Universidad EAFIT. 2. Elaboración de una plantilla con las buenas prácticas identificadas.

	<p>3. Diseño de la propuesta con lineamientos para las buenas prácticas que se proveerán a la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT.</p>
--	--

Fuente: Construcción propia

Con el fin de cumplir a cabalidad con el objetivo general de investigación planteado y de acuerdo con la aproximación metodológica descrita anteriormente, se aplicaron dos técnicas para la recolección de información, a saber, una encuesta de tipo exploratorio para adentrarse en las temáticas propias de la investigación, y también entrevistas semi-estructuradas a profesionales de diferentes instituciones de educación superior en Colombia y en otros países para identificar las acciones desarrolladas en dichas instituciones.

Es importante precisar que el criterio para seleccionar las Instituciones de Educación Superior en donde se aplicó el instrumento tipo encuesta, fue el de seleccionar aquellas universidades con las que EAFIT tiene un relacionamiento previo, bien sea a través de redes académicas, así como convenios de movilidad estudiantil, a nivel nacional como internacional. Las encuestas fueron realizadas durante el mes de julio de 2020; mientras que las ocho (8) entrevistas con profesionales se desarrollaron en el mes de agosto del mismo año.

A continuación se presenta una breve caracterización de las 15 instituciones de educación superior que brindaron información completa a través del diligenciamiento de la encuesta en línea que abordaba los siguientes temas:

- Uso de metodologías de gestión de proyectos.
- Gestión de la permanencia estudiantil.
- Impacto del Covid-19 en el quehacer institucional y en los indicadores de la deserción.

Tabla 3. Instituciones de educación superior participantes en la aplicación de la encuesta.

Institución de educación superior	País de ubicación	Año de fundación	Sector	Oferta de programas académicos	Rango de estudiantes (pregrado)	Rango de estudiantes (posgrado)	Rango de estudiantes (extensión)
Universidad Tecnológica de Bolívar	Colombia	1970	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	De 5.001 a 15.000	De 1.001 a 3.000	De 0 a 5.000

Universidad de Antioquia	Colombia	1803	Público	Pregrado Posgrado Extensión	Más de 30.000	De 3.001 a 5.000	De 5.001 a 15.000
Fundación Universitaria Claretiana-Uniclaletiana	Colombia	2006	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	De 0 a 5.000	De 0 a 1.000	De 0 a 5.000
Universidad Tecnológica de Pereira	Colombia	1958	Público	Pregrado Posgrado Extensión	De 15.001 a 30.000	De 1.001 a 3.000	De 0 a 5.000
Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira	Colombia	1934	Público	Pregrado Posgrado	De 0 a 5.000	De 0 a 1.000	No aplica
Fundación Universidad del Norte	Colombia	1966	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	De 5.001 a 15.000	De 1.001 a 3.000	De 0 a 5.000
Universidad del Valle	Colombia	1945	Público	Pregrado Posgrado Extensión	De 15.001 a 30.000	Más de 5.000	De 5.001 a 15.000
UNIMINUTO	Colombia	1990	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	Más de 30.000	Más de 5.000	Más de 30.000
Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín	Colombia	1867	Público	Pregrado Posgrado	De 5.001 a 15.000	De 1.001 a 3.000	De 0 a 5.000
Universidad de Medellín	Colombia	1950	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	De 5.001 a 15.000	De 1.001 a 3.000	No aplica
Inspere	Brasil	1987	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	De 0 a 5.000	Más de 5.000	De 5.001 a 15.000
EU Busienss School	Suiza	1973	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	De 0 a 5.000	De 0 a 1.000	De 0 a 5.000
Hochschule Bremen	Alemania	1799	Público	Pregrado Posgrado Extensión	De 5.001 a 15.000	De 0 a 1.000	De 0 a 5.000
International School of Management	Alemania	1990	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	De 0 a 5.000	De 1.001 a 3.000	De 0 a 5.000
Victoria University of Wellington	Nueva Zelanda	1897	Público	Pregrado Posgrado Extensión	De 5.001 a 15.000	De 3.001 a 5.000	De 0 a 5.000

Fuente: Construcción propia

De manera adicional, se practicaron ocho (8) entrevistas semi-estructuradas a profesionales de instituciones de educación superior de Colombia, así como en Chile y México. Para estos casos, la selección de las universidades se realizó con base en relaciones estratégicas de EAFIT y

experticia y reconocimiento de las otras IES en el tema de investigación. Las instituciones Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad EIA pertenecen, junto con EAFIT, a la red G8 Académico; para las demás instituciones de educación superior, el contacto para las entrevistas se realizó a través de alianzas previamente constituidas por profesionales de la Universidad EAFIT y capitalizadas para los fines de esta investigación.

A continuación, una caracterización de las universidades que atendieron la invitación:

Tabla 4. Instituciones de educación superior participantes en el proceso de entrevistas

Nombre la institución de educación superior	País de ubicación	Año de fundación	Sector	Oferta de programas académicos	Número estudiantes (pregrado y posgrado)	Profesional (es) entrevistado(s)
Universidad Pontificia Bolivariana	Colombia	1936	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	25.010	Coordinadora del Programa de Permanencia
Universidad EIA	Colombia	1978	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	2.044	Directora General Académica Directora Bienestar Universitario
Pontificia Universidad Javeriana	Colombia	1623	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	22.504	Directora de la Oficina de Gestión Estudiantil - Seccional Cali
Universidad del Bio Bio	Chile	1947	Público	Pregrado Posgrado Extensión	11.419	Docente Profesional Programa Tutores UBB
Universidad de Chile	Chile	1747	Público	Pregrado Posgrado Extensión	42.636	Docente de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas Directora de Educación Fundación Liderazgo Chile
Universidad de Los Leones	Chile	2010	Privado	Pregrado	3.658	Vicerrector académico
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – TEC de Monterrey	México	1943	Privado	Preparatoria Pregrado Posgrado Extensión	65.766	Directora Nacional de Gestión del Éxito Estudiantil Profesional Dirección de Gestión del Éxito Estudiantil
Universidad Santo Tomás	Chile	1988	Privado	Pregrado Posgrado Extensión	28.667	Docente Psicólogo Profesional

Fuente: Construcción propia

La información recolectada a través de las técnicas aplicadas, responde a los objetivos específicos de la investigación, pues permitieron conocer si las universidades seleccionadas

implementan la gestión de proyectos como forma de administración general, así como en asuntos de permanencia estudiantil. Se logró también identificar algunas buenas prácticas en la gestión de proyectos, promovidas específicamente por las unidades encargadas de la permanencia estudiantil en las universidades.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

I. INDAGAR ACERCA DEL USO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y SUS METODOLOGÍAS AL INTERIOR DE LAS UNIVERSIDADES

Una preocupación constante de las organizaciones, es alcanzar su productividad y competitividad dentro del sector al que pertenecen. Como uno de los medios de respuesta a estas inquietudes, surge entonces la gestión de proyectos, al ser una disciplina de conocimiento compuesta por las metodologías, los marcos de trabajo, las herramientas y las técnicas para poder desarrollar exitosamente los proyectos al interior de las organizaciones, y conducirlos al cumplimiento de sus objetivos.

Las universidades no son ajenas del resto de las organizaciones a las preocupaciones constantes por la competitividad, la oportunidad y el deseo de mantenerse vigentes a las demandas y necesidades de sus territorios. Aunque no son ajenas a las realidades organizacionales, sí se deben reconocer las características particulares y propias de su configuración organizacional, como se mencionó en el marco conceptual, las universidades al ser burocracias profesionales cuentan con unos elementos que pueden facilitar, o no, la gestión institucional. En sintonía con lo anterior, las universidades requieren un tipo de administración particular que responda a sus especificidades. La administración en términos generales, según Lledó y Rivarola (2007), “está pensado como un sistema de gestión de una organización cuya duración es extensa y desconocida” (p.3); mientras que, el tema que nos compete en esta investigación, que es la gestión o administración de proyectos, los mismos autores indican, “se orienta, fundamentalmente, a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan su finalización” (p. 3). Si bien, tanto en la administración organizacional, como en la gestión de proyectos, coexisten elementos como los recursos humanos, la planeación de las tareas, los propósitos que orientan dicha planeación, el seguimiento al cumplimiento de la planeación, entre otros, los autores Lledó y Rivarola (2007) son claros en la distinción de ambos términos.

Al respecto de si las universidades son espacios idóneos, de acuerdo con su configuración organizacional, para el desarrollo de la gestión de proyectos, los autores en mención, precisan que “el conocimiento de los procesos de administración general es un fundamento necesario, aunque no suficiente, para asegurar una administración exitosa de los proyectos” (Lledó y

Rivarola, 2017, p. 4), lo que sí es claro es que, entender las particularidades organizacionales que soportan los modelos de gestión propios y característicos de las universidades, permitirá considerar la administración de proyectos como el medio para gestar las iniciativas internas y con ello, desplegar e implementar el conocimiento, las habilidades y las herramientas que provee esta disciplina de manera estratégica a favor de las instituciones.

Es importante precisar, como lo indica el PMI (2017) en el PMBOK®, “desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro estado, a fin de lograr un objetivo específico” (p. 6), y justo en la actualidad, se exige mayor eficiencia y eficacia de la gestión de las organizaciones universitarias, tal y como precisan Veliz-Briones, Alonso-Becerra, Fleitas-Triana & Alfonso-Robaina, (2016), “cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance” (p. 4).

A nivel organizacional, la gestión por proyectos hace referencia a “una actitud de los sujetos, caracterizada por su tendencia a prever las diferentes intencionalidades cotidianas, organizándolas como bloques articulados de acción, delimitados en el espacio y el tiempo, a los cuales integran sus diferentes recursos” (Gómez, Velásquez, Rodríguez, Yepes, Lopera..., 2013, p. 27). La actitud a la que se refieren los autores Gómez et al., (2013) “ha dado origen a una propuesta de gestión administrativa donde las diferentes líneas estratégicas se desarrollan por bloques de proyectos” (p. 36). La gestión de proyectos permite planificar considerando los diferentes escenarios, administrar los recursos de diversos tipos, evaluar riesgos y capitalizar lecciones aprendidas con el propósito de dar respuesta a los objetivos que obedecieron a su implementación, mediante una serie de principios técnicos de acuerdo con las metodologías empleadas para el desarrollo de las iniciativas.

Bajo las diversas ventajas y oportunidades de mejora que tiene el campo de la gestión de proyectos, y reconociendo que actualmente está en un periodo de auge en diversos sectores, esta investigación pretende explorar si las universidades consideran la gestión de proyectos como un método para administrarse a sí mismas, para desarrollar sus propias iniciativas y alcanzar sus propósitos estratégicos.

La información recolectada durante el proceso investigativo se sistematiza en las siguientes cinco categorías:

- Cultura institucional de gestión por proyectos.
- Implementación de la gestión de proyectos en las universidades.
- Proceso de gestación de proyectos al interior de las universidades y metodologías implementadas.
- Oficinas de gestión de proyectos en las universidades.

a) Cultura institucional de gestión de proyectos

Las instituciones deben comprender que la manera en la que se organizan, las prácticas que desarrollan, los valores y conductas adoptadas y además compartidas por sus integrantes, es decir, aquellos elementos que constituyen su cultura, se convierten en factores críticos de su éxito. La cultura influye no solo en la productividad, también en la predisposición al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Como lo expresan Velásquez et al., (2014), “en una organización, las costumbres y tradiciones, así como su forma de hacer las cosas han influido de manera importante en los resultados que generan”.

De acuerdo con los resultados provistos por las quince (15) universidades encuestadas, se identifica solo una respuesta de una institución que afirma no aplicar metodologías de gestión de proyectos para su labor institucional, lo que claramente permite deducir que en su mayoría las universidades emplean diversas metodologías de gestión de proyectos con múltiples propósitos, como por ejemplo establecer estrategias de medición y control, alcanzar el cumplimiento de expectativas y objetivos trazados, optimizar tiempos y recursos, entre otros; sin embargo, como bien se ha expresado en este trabajo de investigación, la cultura organizacional, entendida como el conjunto de significados compartidos, creencias y comportamientos de la colectividad de cada organización, es un concepto mucho más potente que en efecto permea a toda la universidad y bien puede contribuir a favorecer o a ralentizar el desarrollo de nuevas iniciativas viabilizadas como proyectos. Lo anterior, considerando también el tipo de configuración organizacional en cuanto a su estructura que, siendo denominada de acuerdo con la teoría de Mintzberg como una burocracia profesional, la movilización hacia los cambios puede tomarse mucho más tiempo, o bien no generarse, por lo tradicionales que suelen ser y comportarse las universidades.

En primer lugar, es importante aclarar que no porque este tipo de instituciones implementen metodologías de gestión de proyectos se puede inmediatamente afirmar que son organizaciones

con culturas por proyectos instauradas y oficializadas. Para promover una cultura que favorezca la implementación de la gestión de proyectos, con sus diferentes metodologías y prácticas, se requiere una visión compartida que permita vislumbrar las iniciativas como potenciales proyectos a gestar, además que los profesionales de todos los niveles de la institución, desde los cargos directivos hasta los operativos, reconozcan y valoren los beneficios de este campo de conocimiento. También será fundamental que se impulse con constancia la capacitación y la formación en estos tópicos, además de la actualización permanente, para generar un interés genuino entre cada colaborador por adoptar una mentalidad propia que favorezca y promueva el despliegue de los proyectos como medio de gestión institucional. Este es el caso, por ejemplo, de la Universidad Pontificia Bolivariana – UPB (sede Medellín), que se logró conocer a través del profesional que fue entrevistado, quien precisó que: “tradicionalmente, la UPB ha sido una institución que desarrolla proyectos, pero el esfuerzo decidido en definir sus metodologías, considerar una plataforma, capacitar a las personas, visibilizar las bondades del trabajo por proyectos y con base en ello, transformar la cultura en proyectos se ha dado desde el año pasado”.

En segunda instancia, otro elemento destacado en las entrevistas a profesionales de las universidades seleccionadas, es la asociación natural que hacen los integrantes de las instituciones a la gestión de proyectos con control excesivo y trabajo adicional, producto de la gran cantidad de formatos a diligenciar para formalizar cada proyecto. Ante esto, afirman por ejemplo que, en las instituciones “existe un poco de resistencia hacia los proyectos”, ya que consideran [a los profesionales encargados de los proyectos] como “muy obsesivos y piensan que, si no se tienen indicadores, no se va a lograr, son muy rígidos, deberían ser facilitadores, sin tanto formato y reunión” (profesional entrevistado de la Universidad EIA).

A través de las entrevistas a profesionales que se realizaron, se puede estimar como concluyente que las universidades valoran y reconocen la gestión de proyectos como estrategia movilizadora de las iniciativas institucionales; sin embargo, coinciden también en que aún es prematuro hablar de cultura por proyectos en sus universidades; y considerando que “cambiar una cultura organizacional es una tarea difícil que, si tuviese que ser llevada a cabo, podría llevar muchos años en ser realizada” (Lana, 2008, p. 13), entienden que todavía falta un extenso camino por recorrer. Es claro que intervenir la cultura y poder movilizarla a un estado deseado, implica un alto conocimiento de las organizaciones con todas las variables internas y externas, así como también el reconocimiento de los deseos e intereses de las personas que conforman la

comunidad institucional, además requiere la implementación de metodologías de gestión de cambio que faciliten el manejo de resistencias, resistencias que pueden presentarse en mayor medida en instituciones universitarias por la configuración organizacional con la que cuentan y los mecanismos de poder que tradicionalmente se han creado en torno a la gestión de las mismas.

Esta categoría nos permite finalmente comprender que el propósito que persiguen las universidades en sí, no es hacer de su institución una totalmente proyectizada, ni el instaurar una cultura organizacional orientada exclusivamente a proyectos. Estas instituciones desean apreciar los beneficios de la gestión de proyectos para el logro de sus objetivos estratégicos, tener la capacidad para conocer en cuáles estrategias o actividades específicas se considera más necesaria su implementación y en cuáles otras se podrá optar por un método distinto, poder establecer lineamientos claros que optimicen el trabajo, promover la capitalización de las buenas prácticas como un activo intangible de alto valor, y claramente, al ser organizaciones de conocimiento, avanzar en el desarrollo de competencias y capacidades organizacionales relacionadas con la gestión de proyectos entre sus colaboradores.

Para finalizar, un elemento importante al considerar la relación entre la gestión de proyectos y la cultura en las organizaciones, es la gestión del cambio. Un proyecto por simple que sea, generará una transición de un estado A hacia un estado B, y el entender lo que implica dicha transición debe ser constantemente gestionado por la organización para que efectivamente se pueda adoptar aquello que el proyecto pretende generar. A la hora de hablar de cultura orientada a proyectos, la gestión del cambio como facilitadora de las movilizaciones organizacionales, es un factor de vital importancia, tal y como lo precisa el vicerrector académico de la Universidad de Los Leones (Santiago de Chile), “el desarrollo de los proyectos al interior de las instituciones es complejo porque culturalmente, a las personas no les gustan los cambios en su quehacer habitual, sino que prefieren trabajar como lo han venido haciendo siempre”, y adicionalmente complementa con unas declaraciones de suma relevancia para que aquellas personas que ejercen el rol de líderes o facilitadores de proyectos al interior de las universidades: “una estrategia que un líder puede seguir es el discernir los miedos de las personas, de las verdaderas razones para estar adversos a las transformaciones que generan los proyectos, no imponer, sino proponer”.

b) Implementación de la gestión de proyectos en las universidades

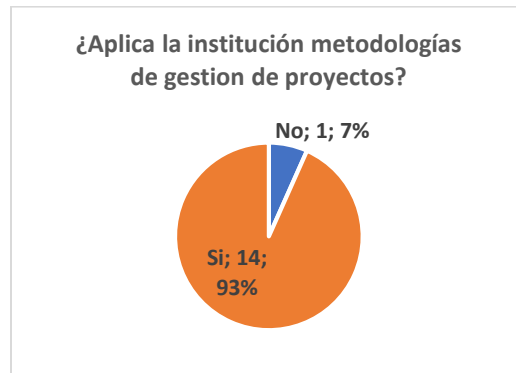
Esta segunda categoría aborda si las universidades implementan o no la gestión de proyectos para el desarrollo de sus iniciativas institucionales. En caso de que sí lo hagan, se procederá a ahondar en los fines que persiguen y mediante cuáles metodologías.

Al revisar la literatura, se observa que diversas universidades han empezado a tener avances hacia una gestión orientada por proyectos para temas específicos relacionados con sus procesos de tecnología, investigación, innovación, infraestructura, entre otros, y han incursionado en la instauración de PMO's como movilizadoras de sus iniciativas, lo cual es evidencia de que la gestión de proyectos puede ser una herramienta efectiva para la administración de este tipo de organizaciones. Tal es el caso de la Universidad EAFIT, donde:

Los procedimientos para la ejecución y la gestión de los proyectos de investigación, incluidos los del Sistema General de Regalías —SGR—, se agrupan en la Dirección de Investigación, para lo cual se estableció una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que respondiera tanto a las necesidades de los clientes internos como a las de los externos (stakeholders), y que además promoviera un mejoramiento en el manejo de los recursos y de las fuentes de estos, la reducción del riesgo de fallas, el incremento del éxito en términos de los beneficios a lograr y un control de la ejecución con los tiempos definidos (Kutsch et al., 2015, como se citó en López et al., 2016, p. 274).

Al consultar sobre el tema a través de la encuesta realizada en el marco de la investigación, se reitera que, de las quince universidades encuestadas, solo una de ellas afirmó no hacer uso de la gestión de proyectos en sus prácticas organizacionales. Lo que indica que, como se puede visualizar en el gráfico (ver **Gráfico 1.**), la mayoría de la población encuestada implementa la gestión de proyectos: un 93%.

Gráfico 1. Implementación de gestión de proyectos en universidades



Este primer dato es positivo porque de manera general permite visualizar la inserción de la disciplina de gestión de proyectos en organizaciones universitarias, elemento que en la literatura no fue común encontrarlo. Es relevante el hecho de que se hayan encuestado no solo universidades colombianas, sino también universidades en continentes como América del Sur, Oceanía y Europa, lo que en términos generales crea un panorama favorecedor para el campo de proyectos en organizaciones en las que tradicionalmente no era natural hallarlo en su aplicación, más sí en sus currículos académicos para el servicio de la enseñanza.

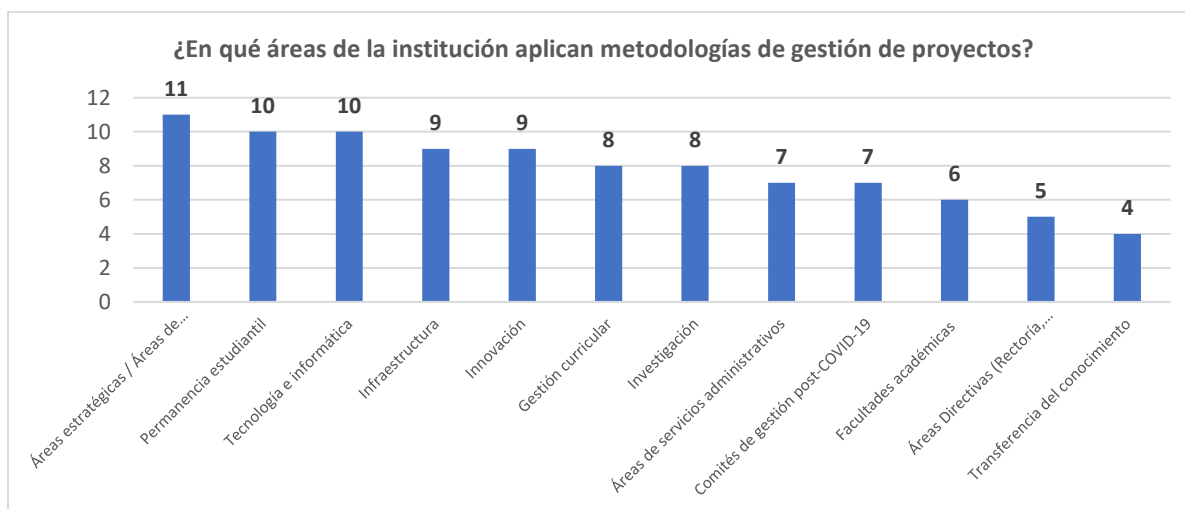
Al indagar sobre los fines que mueven a las universidades a explorar la gestión de proyectos, se encuentra en las primeras posiciones: la posibilidad de implementar estrategias de medición y control, alcanzar el cumplimiento de estrategias y objetivos, y optimizar tiempos y recursos. Esta información permite inferir que la gestión de proyectos se inserta en las instituciones de educación superior como un elemento que traspasa las aulas de clases, en donde es una disciplina a enseñar por los docentes, para ser capitalizada en los métodos de administración de las universidades para favorecer la eficacia y la eficiencia de los procesos universitarios y coadyuvar con la administración institucional.

Gráfico 2. Propósitos de emplear la gestión de proyectos en las universidades



El argumento anterior, se respalda al indagar por aquellas áreas o dependencias de las universidades en las que con mayor preponderancia se emplea la gestión de proyectos (ver **Gráfico 3.**). Son las áreas de planeación o áreas estratégicas las que encabezan la lista de mayor empleo de la gestión de proyectos al interior de este tipo de organizaciones, seguido por temas de permanencia estudiantil -*que serán abordados con profundidad en próximas categorías y capítulos de este trabajo*-, así como unidades de tecnología e informática -*lo que no es nuevo porque ha sido en estos campos donde tradicionalmente surgió y se ha desarrollado la gestión de proyectos*-.

Gráfico 3. Áreas en las que se aplica la gestión de proyectos en las universidades



Tiene sentido que sean las áreas estratégicas o de planeación las que naturalmente implementen de manera decidida la gestión de proyectos, debido a que son las áreas encargadas de velar por

el cumplimiento de la estrategia institucional y de las metas que se deriven de la misma, y con base en ello, orientan y organizan las unidades académicas y administrativas alrededor de planes para el desarrollo de la estrategia, y es allí donde la gestión de proyectos se convierte en el aliado idóneo para la gestación, formulación y ejecución de proyectos que apalanquen la obtención de los objetivos estratégicos de las universidades. De esa manera lo expresa el profesional entrevistado de la UPB, quien en su entrevista declaró que “al trabajar con diferentes áreas en el desarrollo de los proyectos, la gestión de proyectos ha sido una gran aliada”.

De acuerdo con la información obtenida en las encuestas realizadas, las áreas en las que menos se utiliza la gestión de proyectos son las dedicadas a los procesos de transferencia de conocimiento de las universidades. Con este dato identificado y considerando que la transferencia de conocimiento en las instituciones es el compendio de “actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades en I+D de la universidad fuera del ámbito académico” según la (Universitat Autònoma de Barcelona, 2020), se abre todo un horizonte de oportunidades para el campo de la gestión de proyectos dedicados a la transferencia del conocimiento, gestado al interior de las universidades de manera que respondan a las necesidades y aporten valor a las comunidades y al sector productivo.

Bajo el terreno de las oportunidades, para la Universidad de Los Leones en Santiago de Chile, la gestión de proyectos ha sido de suma utilidad para el desarrollo de las ideas, por ello, el vicerrector Emilio Gautier insta a los integrantes de su comunidad universitaria acerca de “la importancia de tener una idea, procurar mirar las cosas de manera distinta, insistir en la búsqueda de una solución diferente”. Este tipo de afirmaciones permite avizorar a la gestión de proyectos como un campo aún por explorar decididamente en el sector de la educación superior, pero que quienes se han adentrado en él concluyen, como este directivo institucional, que “los proyectos te permiten ahondar en un mundo nuevo a favor de materializar las ideas”.

c) Proceso de gestación de proyectos al interior de las universidades y metodologías implementadas

Esta categoría se subdivide en dos componentes importantes: el primero, el proceso de gestación de los proyectos en las universidades; y el segundo, en aquellas metodologías de gestión de proyectos que son justamente implementadas por este tipo de organizaciones.

Para comenzar con la subdivisión relacionada con la **gestación de los proyectos**, es fundamental indicar que el direccionamiento estratégico proyectado dictamina justamente la estrategia trazada, así como los objetivos y metas a alcanzar para poder dar cumplimiento al norte definido. La gestión de proyectos cumple un rol importante al convertirse en un medio que permite materializar la planeación estratégica.

En ese sentido, la gestación de los proyectos al interior de las universidades suele darse en áreas de dirección estratégica o planeación, como se ha explicado en categorías anteriores, áreas en las cuales, a la luz de los planes de desarrollo trazados por determinados periodos de tiempo, vislumbran y priorizan los proyectos que permitirán alcanzar la estrategia definida. La planeación de dichos proyectos, por su envergadura, usualmente vincula a diferentes áreas de las instituciones para su formulación y desarrollo, y justamente la gestión de proyectos, con la identificación de los involucrados, también favorece la creación de equipos interdisciplinarios que participen en la gestación y desarrollo de los proyectos. Estas declaraciones son puestas en práctica por universidades como EIA, en la que precisan que “desde el plan de desarrollo se definen los proyectos institucionales, los cuales se desarrollan desde las áreas. Por ejemplo, el proyecto potenciar lo humano en la comunidad EIA, está integrado por líderes de las áreas de Bienestar, la Dirección General Académica, y la Dirección General Administrativa”.

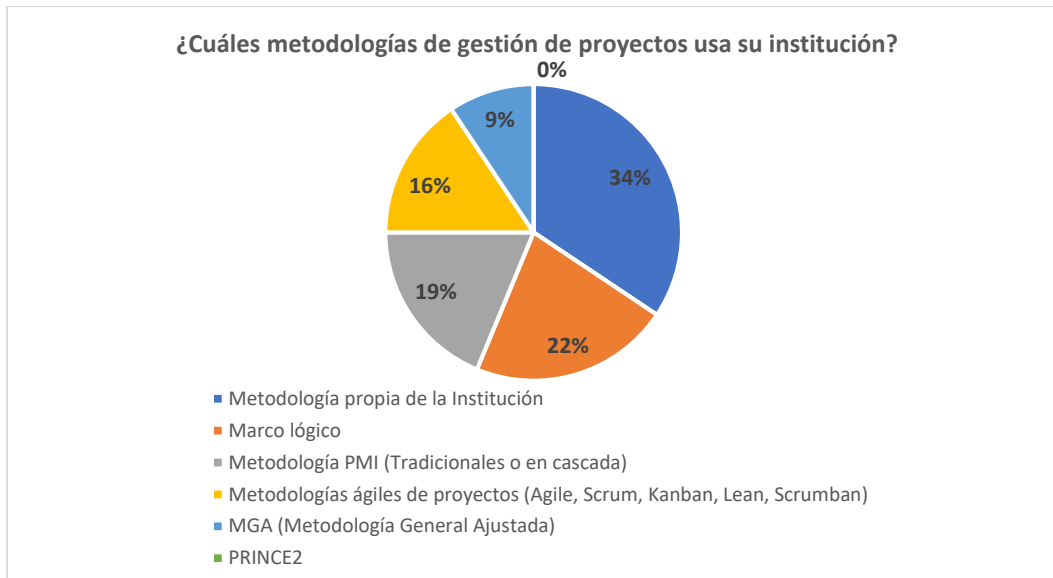
Hay universidades cuya cultura organizacional es un espacio idóneo para la creación, y el proceso de gestación de proyectos es habitual y natural. Este es el caso de la universidad chilena de Los Leones, en la que, de acuerdo con las palabras de su vicerrector académico, se requieren “equipos multidisciplinarios que aporten y sumen a la concepción de nuevas ideas y la materialización de las mismas. No desde la cúpula de la institución imponer, sino potenciar las habilidades de los equipos a favor del proyecto”.

Si bien los proyectos deben estar vinculados a la estrategia para efectivamente percibir los beneficios de su ejecución, los proyectos se gestan en diferentes áreas de las universidades. Lo que sí es indispensable es que a la hora de darle vida a los proyectos que se quieran gestar, se pueda reconocer la especificidad y naturaleza única de cada proyecto, y se definan aquellos procesos, entradas, salidas, herramientas adecuadas para poder llevarlo a cabo con excelencia y calidad.

Dándole continuidad a esta idea, surge la segunda subdivisión relacionada con las **metodologías de gestión de proyectos** que emplean las universidades. Es importante retomar la definición de metodología, que de acuerdo con el PMBOK® “es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina” (PMI, 2017, p. 28).

Al analizar las metodologías de gestión de proyectos es importante, primero, revisar el ciclo de vida de los proyectos que se van a desarrollar, que bien puede ser: ciclo de vida predictivo o en cascada (alcance, tiempo y costo del proyecto definido al iniciar el proyecto y cada cambio es cuidadosamente gestionado), ciclo de vida iterativo (el alcance se define desde el inicio, pero el tiempo y el costo se va ajustando a medida que aumenta la comprensión del producto final), ciclo de vida incremental (el producto se va desarrollando a través de iteraciones que le proveen mayores funcionalidades), ciclo de vida adaptativo (son ágiles, el alcance del proyecto se define al inicio de cada iteración) y ciclo de vida ágil (es una combinación entre un ciclo predictivo y uno adaptativo). Una vez revisado el ciclo de vida con las particularidades existentes de los proyectos, se procede con la selección de la metodología acorde para el desarrollo de los mismos. Con relación a las respuestas provistas por las instituciones a través de las encuestas (ver **Gráfico 4.**), se destaca que la opción más seleccionada fue la que corresponde a la metodología propia de la institución, luego la metodología de marco lógico, y por último, las metodologías tradicionales propuestas por el PMI. Con relación a la metodología Prince2, no tuvo ninguna selección por parte de las instituciones de educación superior, y las menos comunes fueron MGA y las ágiles.

Gráfico 4. Metodologías de gestión de proyectos utilizadas por las universidades



El hecho de que la respuesta más seleccionada haya sido el de las metodologías propias que crean las universidades, llama la atención, pero no sorprende. La anterior declaración se hace porque, ampliamente se ha podido ahondar a lo largo de esta investigación que las universidades son organizaciones con configuraciones muy particulares, difíciles de transformar en lo estructural, entidades bastante tradicionales donde el cambio se dificulta (con lentitud o con resistencia), y bien puede considerarse lógico que cada institución, al analizar las particularidades propias construya una metodología única para sí, adoptando las mejores prácticas que puede encontrar en las otras, y adaptándolas a sus condiciones naturales, y también al sector educativo, que en sí mismo, es complejo.

Las metodologías ágiles no resultaron ser tan comunes en la implementación que hacen las universidades para su operación, a pesar de ser altamente mencionadas en las aulas de clase, producto de la actualización constante que se hace sobre el campo de conocimiento de la gestión de proyectos en los currículos académicos. De otro lado, metodologías como la Prince2, altamente basada en los productos, no tuvo selección por las instituciones, lo que se podría explicar en la naturaleza de las universidades pertenecientes al sector servicios.

También se logró detectar en las entrevistas a profundidad que las organizaciones de tipo universitarias pueden asirse de la metodología que consideren más pertinente y adecuada al

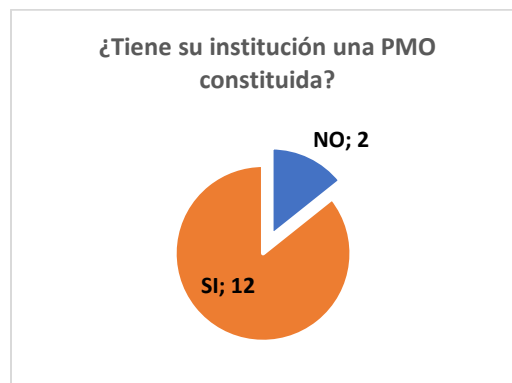
proyecto específico que se vaya a gestar, es decir, que son abiertos en contemplar del abanico de posibilidades, la opción que más los acerque a los resultados esperados. Como lo expresa el profesional de la UPB al indicar que “se valoran las metodologías en gestión de proyectos en la ejecución de acciones nuevas, ya que brindan un norte sobre lo que hay que realizar”.

Explorar esta categoría permite comprender la importancia de que todos los procesos organizacionales estén anclados a la estrategia definida por las instituciones, y justamente producto de la estrategia y de la manera más efectiva para llevarla a cabo, surge la gestión de proyectos como método para coadyuvar a estos fines. Cada uno de los proyectos que se gesten deben tener un vínculo inherente con los objetivos estratégicos, de no ser así, no se produciría una visualización de los beneficios y no se percibiría agregación alguna de valor. En sintonía con la mejor forma de alcanzar la estrategia organizacional, deben ser también analizadas las metodologías de gestión de proyectos, existentes o propias de la institución, para poder ser efectivos en el cumplimiento de las metas planteadas y ver en la gestión de proyectos, el aliado que puede llegar a ser.

d) Oficinas de gestión de proyectos en las universidades.

La cuarta categoría evalúa la existencia de oficinas que gestionan proyectos en las organizaciones universitarias, de qué tipo son estas oficinas y cuáles son aquellos proyectos que en su mayoría gestionan estas unidades. Como se mencionó anteriormente, de las 15 instituciones encuestadas, solo una indicó que no implementa gestión de proyectos. Las otras 14 si lo hacen, y con relación a la constitución formal de oficinas de proyectos, se obtiene lo siguiente:

Gráfico 5. Existencia de oficinas de gestión de proyectos



De las 14 universidades que indicaron implementar la gestión de proyectos, 12 cuentan con oficinas oficialmente constituidas, de hecho, al ahondar se evidencia que tres (3) de ellas tienen tres (3) oficinas de proyectos o más, dos (2) tienen hasta dos (2) oficinas de proyectos y siete (7) de ellas tienen una única oficina para gestionar sus proyectos. Al seguir explorando se encuentra que en su mayoría las instituciones tienen oficinas de proyectos de tipo estratégico.

De acuerdo con el PMBOK, “la oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional” (PMI, 2017, p. 48).

En concordancia con lo hallado en las encuestas y además en la literatura, se encuentra la información provista en las entrevistas a profundidad, donde los profesionales de las instituciones manifestaron que son las áreas de planeación o de direccionamiento estratégico las encargadas de gestionar los proyectos de orden estratégico de sus universidades y que además, proveen lineamientos y directrices, y organizan los equipos de trabajo alrededor de la ejecución de los proyectos que permitirán dar cumplimiento de la estrategia institucional. Lo anterior está totalmente ratificado al analizar la situación de la Universidad UPB con el profesional entrevistado, quien manifiesta lo siguiente: “el área de Planeación está diseñada desde el 2019 como una PMO, es la encargada del desarrollo de los proyectos priorizados en la institución, orientando a las áreas para la ejecución de dichos proyectos que son de mayor envergadura institucional. Dicha área se encarga también de proveer capacitaciones para las demás dependencias de la universidad en gestión de proyectos, en las plataformas para el desarrollo de los proyectos, etc.”.

La Universidad EIA y la Universidad Pontificia Javeriana de Cali, por ejemplo, hacen parte del conjunto de aquellas instituciones que, si bien no tienen oficinas de proyectos formalmente constituidas, sus oficinas de planeación asumen este rol para desarrollar los proyectos derivados al cumplimiento de las metas estratégicas, como lo demuestran los siguientes testimonios:

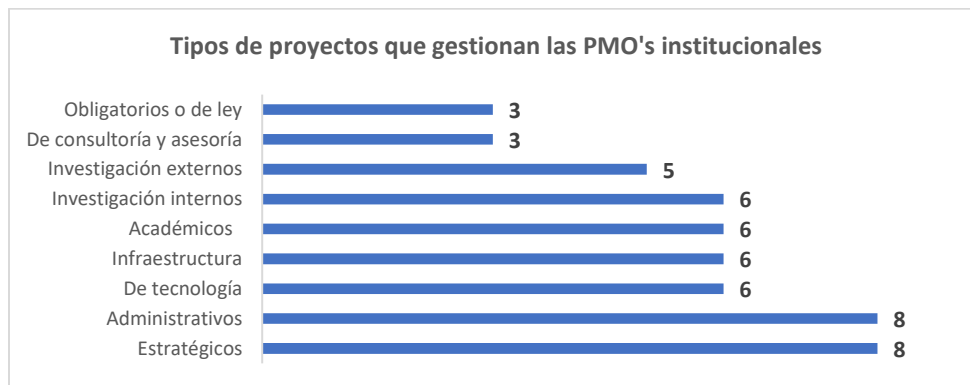
“El plan de desarrollo está estructurado por los proyectos que están a cargo de las áreas. [La oficina de] Planeación desde el 2006 ha estado creando planes de desarrollo de cuatro (4) años que coinciden con el nombramiento del Rector, y desde allí se definen las metas y proyectos a desarrollar en ese período para cada área. En el último plan se definieron 32 iniciativas, que al

final se condensaron en siete (7) y se distribuyen en las diferentes áreas líderes encargadas de desarrollarlas” (profesional de la Universidad EIA).

“La Dirección de Planeación es lo más similar a un área de proyectos institucionales al interior de la IES. También tienen una dirección de relacionamiento, la cual se encarga de iniciativas y proyectos hacia el entorno” (profesional de la Universidad Javeriana, Cali).

En la encuesta realizada se tuvo la oportunidad de indagar por aquellas categorías de proyectos que las PMO's de las universidades gestionan con mayor preponderancia. Según el gráfico (ver **Gráfico 6.**), las oficinas de gestión de proyectos de las universidades suelen dedicarse al desarrollo de proyectos de tipo estratégico y administrativo. Seguido de proyectos de tecnología (en línea con lo hallado en la literatura), de infraestructura, de tipo académico, entre otros.

Gráfico 6. Tipos de proyectos que gestionan las PMO's



Es claro que hay organizaciones en general que son intensivas en la implementación de la gestión de proyectos como forma de administración, y ello no implica necesariamente la existencia de una oficina de proyectos debidamente constituida, sino que hablamos de organizaciones que adoptan unas buenas prácticas en gestión de proyectos y capitalizan las metodologías existentes para el desarrollo de sus labores; sin embargo, vale la pena destacar que según la investigación realizada durante el año 2012 por la comunidad comercial en línea, Gantthead, líder en el nicho de gestión de proyectos de tecnología e información, denominada **The State of PMO's**, “la tendencia al alza es inconfundible, tanto en el gran número de PMO's como en su creciente influencia organizativa”¹⁰ (Clenchy & Mo, 2012) con las siguientes cifras:

¹⁰ Traducción propia.

Tabla 5. Aumento de organizaciones con PMO's

Año	Porcentaje de organizaciones con PMO's
2012	87%
2010	84%
2006	77%
2000	48%

Fuente: Construcción propia, con base en (Clenchy & Mo, 2012).

Los números permiten visualizar el crecimiento que se está presentando con respecto a la formalización de las oficinas de gestión de proyectos, esto debido a los variados beneficios de tener una PMO, algunos de ellos son: reunir los datos e información de los proyectos estratégicos de las compañías, monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos considerando la ejecución del portafolio de proyectos, liderar la transferencia de conocimiento (buenas prácticas y lecciones aprendidas de los proyectos), proponer y apoyar en el desarrollo de las metodologías y estándares idóneos, capacitar al personal, entre otras. Lo que finalmente redundará en la optimización de la gestión organizacional.

Las universidades específicamente reconocen el vínculo existente entre la ejecución de proyectos y el cumplimiento de la estrategia institucional, y en ese sentido, consideran valioso contar con la presencia de una oficina que se encargue de ello.

II. IDENTIFICAR SI LAS UNIVERSIDADES IMPLEMENTAN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN ASUNTOS DE PERMANENCIA Y ÉXITO ESTUDIANTIL

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, la gestión de la permanencia estudiantil es una tarea altamente importante para la supervivencia de las universidades y es un indicador que da muestra de su calidad y capacidad para promover que los estudiantes que ingresan, logren desarrollar las competencias y habilidades requeridas, completar sus programas profesionales, y alcanzar la graduación; y de no tratarse apropiadamente, puede redundar en niveles de deserción que pongan en riesgo la estabilidad de la institución y de la sociedad misma, al no poder contar con profesionales calificados para impulsar la economía, la cultura y el desarrollo, por mencionar algunas áreas. Además, según el MEN (2015):

De acuerdo con la OCDE, la deserción es un problema tanto de eficiencia como de equidad. Muestra de ello, es el número significativo de jóvenes que inician estudios superiores y no consiguen complementarlos: se malgasta la mayoría del dinero invertido en ayudar a estudiantes en programas no complementados y no se satisfacen las necesidades económicas de Colombia de mano de obra cualificada. La preocupación por este tema es compartida por los sistemas educativos de diferentes países del mundo (p 11).

Es por esto que las universidades y los gobiernos, conscientes del impacto social e individual de este fenómeno, invierten grandes esfuerzos para apostarle a procesos formativos que resulten en profesionales graduados y calificados. Sin embargo, las estrategias y formas para alcanzar este objetivo son diversas y cada institución adopta en su gestión aquellas que mejor se alineen con sus planes estratégicos, tamaño, población y recursos.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados en las entrevistas y encuestas en relación con las buenas prácticas para la gestión de proyectos que promuevan la permanencia y el éxito estudiantil, clasificados en los siguientes ejes temáticos:

- Políticas o planes formales para la gestión de la permanencia y el éxito de los estudiantes.
- Estructura organizacional y operación al interior de las universidades (actores y ubicación en el organigrama).
- Buenas prácticas para la gestión y el favorecimiento de la permanencia y el éxito de los estudiantes.

- Principales retos en temas de permanencia y éxito de los estudiantes.
- La gestión de proyectos y su relación con permanencia y el éxito estudiantil.

a) Existencia de una política o plan formal para la gestión de la permanencia y el éxito de los estudiantes

Las universidades investigadas desarrollan acciones a favor de la permanencia y el éxito estudiantil a través de planes, programas, políticas y/o estrategias encaminadas al acompañamiento de los estudiantes, mostrando que no es una preocupación menor y que requiere estar dentro de las agendas estratégicas y directivas de las universidades por el impacto que representa en la sostenibilidad de las mismas. Así se evidencia en los resultados de las encuestas, donde el 93% de las universidades indicaron que cuentan con uno de estos mecanismos para organizar el desarrollo de sus actividades hacia el favorecimiento de la retención, éxito o permanencia estudiantil.

Gráfico 7. Existencia de planes o políticas formales de permanencia en las universidades



Al ahondar sobre este tema en las entrevistas a expertos, encontramos que la iniciativa e intención por formalizar estas acciones a través de un documento con una declaración de política con lineamientos y marcos de acción concretos, se ve influenciada por el tamaño de la universidad en número de estudiantes, la cantidad de sedes, la estructura organizacional, la adopción de directrices gubernamentales y estatales, exigencias de ley e indudablemente la cultura de la entidad, lo cual hace que las universidades se decidan por instrumentos diferentes para liderar y orientar las iniciativas de retención.

Se encuentra concretamente que varias de las instituciones entrevistadas cuentan con una política exclusiva y vasta, formalmente constituida y divulgada para este fin; no obstante, en otros casos, los esfuerzos que se emprenden por incrementar los índices de permanencia y éxito

estudiantil, están inmersos en los planes estratégicos de gestión de las universidades como un programa, o sus fines se desprenden de otras políticas institucionales ya existentes que pueden cobijar estas acciones.

Por ejemplo, el profesional de la UPB informa que no se dispone de una política de permanencia, en cambio se cuenta con programa de permanencia creado desde el 2015, que se desliga de la política de bienestar universitario de la institución, el cual se encuentra actualmente en proceso de revisión a nivel multicampus, con el propósito de homologar la estructura central, pero conservando las realidades propias de cada sede (en algunos campus la permanencia depende del área de Bienestar, en otras depende de la Vicerrectoría Académica). Desde el programa se busca identificar los riesgos y monitorear las variables que inciden en la permanencia y el éxito, encontrar las necesidades y con ello trabajar de manera articulada con las áreas que se deban vincular. También se da la línea sobre las directrices que se deben seguir y además se realiza el seguimiento de las estrategias que se despliegan.

En la Universidad EIA, que es una institución con un número menor de estudiantes, la profesional entrevistada indica que se tiene un borrador de política con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la guía del MEN, aunque su principal objetivo es que todo estudiante que ingrese a la universidad logre terminar su pregrado, y bajo esta premisa se desarrollan decididamente estrategias para acompañar a los estudiantes en el logro de esta meta. Similar es el caso de la Universidad Pontificia Javeriana, donde tienen unas estrategias transversales a las dos sedes, formalizadas a través de un plan de permanencia bajo los parámetros de la guía del MEN de 2015, considerando la conveniencia de reformarse con el lenguaje del MEN para efectos de acreditación institucional y el sistema de calidad. Esto lo acompañan con un proceso de cambio en sus paradigmas, pasando de la deserción, a la retención y por último a la permanencia, proceso que duró alrededor de dos años y medio y que implicó gestionar el fenómeno desde una posición proactiva y preventiva. Por último, la Universidad Santo Tomás de Chile, también es otro ejemplo de institución que alinea sus acciones de permanencia a las directrices gubernamentales a nivel nacional existentes, en este caso, en lo relacionado a los procesos de acreditación universitaria. Bajo ese contexto macro político, desarrollar estrategias que monitoreen los índices de retención de sus estudiantes en los diferentes programas.

Asimismo, en el TEC de Monterrey no hay una política institucional, sino que cuentan con un manual operativo con lineamientos y conceptos alrededor de la medición de la retención y de

conocer cuáles son las razones por las que se retira un estudiante de la institución. Allí, la gran apuesta por la permanencia está enmarcada en su programa de acompañamiento para el éxito del estudiante, esfuerzo orientado a los estudiantes que iniciaron con el nuevo modelo educativo innovador y disruptivo que se instauró en el TEC desde agosto de 2019, denominado Modelo TEC21. En este programa reconocen la naturaleza, el contexto y las realidades propias de cada campus, pero la idea es que todos trabajen bajo una estructura centralizada. El modelo de acompañamiento nació con este enfoque y eso ha sido positivo para dirigir y canalizar su esencia.

De otro lado, la Universidad del Bio Bio, en Chile, sí cuenta con una política de permanencia, la cual “está orientada a acoger al alumno como persona, generando espacios y redes de apoyo para enfrentar factores de riesgo social y/o económicos, proporcionando herramientas para que su permanencia en la universidad sea más enriquecedora y su formación sea integral, de acuerdo a los recursos de la institución y a la situación particular de cada estudiante” (FONDEF, 2006). Además, cuenta con un programa de acompañamiento en la educación superior de corte académico y psicoeducativo que se articula con Desarrollo Estudiantil y otras áreas para su operación, asimismo, con una unidad de análisis que provee cifras para orientar las estrategias.

Se observa de manera adicional, que en las 14 Universidades encuestadas que cuentan con un plan o política de permanencia, seis (6) de ellas no tienen identificado el año de creación del mismo, otras cinco (5) lo ubican entre 2009 y 2010, y las tres (3) restantes en años más cercanos como 2013, 2015 y 2017. Esto es relevante, teniendo en cuenta que esta orientación hacia la permanencia es más o menos reciente, al igual que la creación de las unidades para gestionarla. De acuerdo con Rojas (2009):

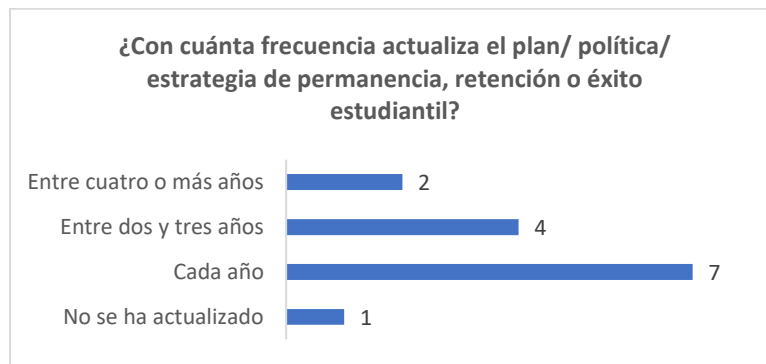
Hasta hace poco tiempo la deserción estudiantil no se consideraba un fenómeno importante de investigación educativa, ni un problema administrativo que preocupara a las instituciones de educación superior –IES–, ya que la baja cobertura de educación superior y la alta demanda social por cupos, hacen que las universidades tengan tranquilidad en reemplazar a sus desertores (p 81).

Considerando las problemáticas educativas actuales y la apuesta por la sostenibilidad, no es de extrañar que poco a poco más universidades incorporen dentro de sus objetivos y planes de gestión, iniciativas para alcanzar que los estudiantes que ingresen, logren cumplir con sus procesos de aprendizaje y tengan un egreso exitoso, pues ya la meta no es únicamente incrementar la demanda de la educación superior, tema en el que ya se ha ganado bastante

terreno con “esfuerzos importantes en materia de la ampliación de la cobertura a través del ofrecimiento de nuevos programas, incremento del número de admitidos, mayor flexibilidad en el número de cupos ofrecidos a través de transferencias” (Escobar, Largo & Pérez, 2006, p. 4), entre otras estrategias, sino en mantener a los jóvenes que ingresan, potenciar sus capacidades y alcanzar la graduación en términos de alta calidad.

Por último, en el siguiente gráfico (ver **Gráfico 8**) se evidencia también que casi todas las instituciones encuestadas actualizan sus planes o políticas con cierta periodicidad, lo cual es coherente teniendo en cuenta lo cambiante que son las poblaciones estudiantiles, situación que demanda que las universidades estén en constante transformación, observación y medición del fenómeno para desplegar intervenciones oportunas y adecuadas a las necesidades de los estudiantes.

Gráfico 8. Frecuencia de actualización de los planes de permanencia en las universidades



Con lo anterior, se puede concluir que en la actualidad, la apuesta por incrementar los niveles de permanencia y el éxito de los estudiantes de educación superior, requiere que las instituciones realicen procesos de transformación estructural que redunden en la constitución de una política, plan, o programa a nivel estratégico, de manera que se logre el fortalecimiento y el aumento de las capacidades universitarias para articular de manera integral las áreas y acciones que se orienten hacia este fin, pues de lo contrario, será más difícil disminuir los niveles de deserción si a este tema no se asignan los recursos, indicadores, responsables y metas, y se deja relegado a acciones operativas e inconexas. Esto también se soporta en lo que indica el MEN (2015):

El apoyo de la instancia directiva a la hora de poner en marcha las estrategias es fundamental. La voluntad política es tal vez uno de los valores intangibles de las prácticas, pero que sin este, no sería posible ningún proceso de cambio dirigido al fomento a la permanencia. Cuando la apuesta

se convierte en una directriz, se facilita la institucionalización de políticas dirigidas a promover la permanencia y se incorpora paulatinamente en la dinámica institucional (p 245).

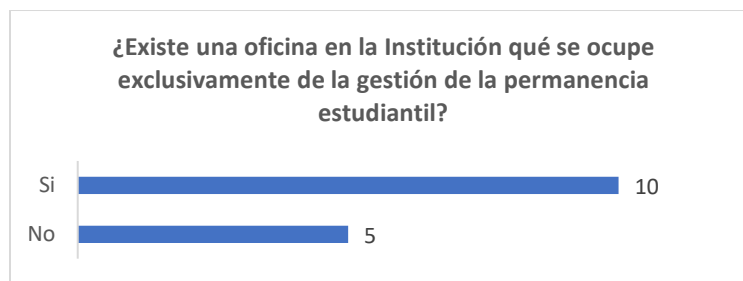
Además, es vital alinear a toda la comunidad universitaria, que incluye a los estudiantes, profesores y administrativos, hacia la adopción de estas políticas, para lo cual es necesario propiciar un clima y una cultura organizacional que favorezca la permanencia y que comprometa a todos como actores responsables y activos en este fenómeno. Según Tirado (2018), de la Universidad de Antioquia:

Desde la concepción de una cultura se trasciende de la postura instrumental que considera que un acto administrativo (que avale una política institucional), es suficiente para instalar y promover la preocupación y el desarrollo de acciones efectivas que garantizan el acceso, la permanencia y graduación de los estudiantes (p 20).

b) Estructura organizacional y operación al interior de las universidades (actores y ubicación en el organigrama)

Respecto a este punto, se encuentra que la mayoría de universidades encuestadas y entrevistadas cuentan con una oficina o área encargada específicamente de la gestión de la permanencia estudiantil, conformada por profesionales de diferentes perfiles.

Gráfico 9. Existencia de oficinas dedicadas a permanencia en las IES encuestadas



La operación, autonomía y tamaño de estas oficinas depende en muchas ocasiones del número de sedes que tenga la institución. Esto fue constatado en las entrevistas a expertos, donde por ejemplo en el caso de la UPB, sus campus cuentan con unidades encargadas de la permanencia, atendiendo al número de estudiantes en cada uno de ellos y sus contextos propios, y donde se busca ser regidos bajo un modelo general institucional dirigido por la sede principal. Asimismo, sucede en la Universidad de Chile, donde por su gran tamaño y cantidad de sedes, la

permanencia la gestionan desde cada campus, de acuerdo con las necesidades propias de sus estudiantes, los cuales están inmersos en realidades y contextos distintos, y requieren entonces intervenciones específicas, pertinentes y diferenciales. También está el caso de la Universidad Santo Tomás, donde sus acciones de permanencia no se desarrollan bajo una sola sede central, sino que a través de las sedes regionales gestionan las actividades respectivas para identificar dificultades y promover posibles soluciones bajo los lineamientos de la corporación. Esto lo hacen a través de la Dirección General de Aprendizaje, la Dirección de Desarrollo Curricular, la Dirección de asuntos estudiantiles y las Jefaturas de Carrera que operan en cada sede. Todas estas unidades trabajan articuladamente para que, desde el monitoreo local, diagnosticar en las carreras la situación pedagógica y de retención de los estudiantes, validando lo que reportan los docentes y el sistema de notas, buscando escuchar los problemas académicos y psicosociales que pueden tener los estudiantes.

De otro lado, la ubicación jerárquica de las unidades de permanencia generalmente se da dentro de las áreas Académicas o de Bienestar; sin embargo, se evidencia que su gestión no es enfocada solo en estos dos temas, pues el fenómeno de la permanencia es multifactorial, y requiere esfuerzos de diferentes áreas para abordarlo de manera integral, dado que “ninguna estrategia de intervención aislada será suficiente y cada universidad debe seleccionar su curso de acción y adoptar diversas medidas”(De los Santos, 2004, p. 2). En el **Anexo 7** se detalla la caracterización de estas oficinas en las universidades encuestadas, donde se constata la labor integral y amplía que estas desarrollan.

En línea con lo anterior, la mayoría de universidades entrevistadas reconocen que estas unidades deben trabajar de manera transversal y articulada con otras áreas socias que también influyen en la permanencia y el éxito del estudiante, las cuales generan alertas, proveen información y desarrollan y ejecutan las acciones bajo los lineamientos y orientaciones que se dan desde las oficinas de permanencia. Áreas relacionadas con los procesos de admisión, comunicación, de información y tecnología, de mercadeo, financiación, de investigación, de orientación y servicios estudiantiles, y las decanaturas, son cruciales actores que deben estar alineados para facilitar el tránsito de los estudiantes por la vida universitaria y propiciar la continuidad de los mismos en sus programas de formación, generando fidelización y sentido de pertenencia. Tal es el caso de la Pontificia Universidad Javeriana (sede Cali), donde tienen un área encargada de la permanencia denominada Oficina de Gestión Estudiantil de la Vicerrectoría Académica que se integra con otras unidades para cumplir su misión. Como lo informó la

profesional entrevistada, desde allí se lidera el plan de permanencia, proporcionando lineamientos, realizando seguimiento a las actividades que desarrollan las diferentes áreas que inciden en la permanencia, generando indicadores y articulando a los diferentes actores para trabajar en pro de la permanencia y graduación oportuna. Lo anterior desde un rol de liderazgo, y no desde la operación o ejecución de acciones.

De otro lado, hay otras universidades que, si bien gestionan la permanencia y el éxito de manera articulada a través de diferentes roles y áreas, no cuentan con un centro o departamento de ayuda de gestión estudiantil específico (Ver **Gráfico 9**). Al profundizar sobre este punto, encontramos en las entrevistas a expertos, por ejemplo, que la Universidad de los Leones no opera desde una unidad, considerando que su enfoque por la permanencia y sus estrategias de acompañamiento estudiantil son mayoritariamente desde la innovación académica y de orden “intra-curricular”, por lo cual, sus grandes aliados son los profesores, como principales encargados de acompañar a los estudiantes. Además, refuerzan su seguimiento al estudiantado a través de una mesa de ayuda (24/7) que opera como receptor de casos de cualquier tipo (dificultades académicas, financieras, de integración, familiares, etc.), para brindar alternativas de solución a favor de los estudiantes. Desde allí se generan informes diarios sobre los casos que se reciben y se distribuyen a las áreas correspondientes para su intervención según la necesidad.

Con esto se evidencia que son distintas las formas de organización interna de las universidades para gestionar este tema, con el elemento común de disponer de equipos de trabajo integrales.

Dentro de los temas o funciones que se abordan desde estas oficinas, encontramos que su gestión es amplia y diversa, y desarrollan actividades transversales para intervenir en diferentes puntos del ciclo de vida del estudiante, desde su ingreso hasta su graduación. Por ejemplo, en la Pontificia Universidad Javeriana su unidad tiene a cargo el plan de permanencia, el programa de becas, el alistamiento de las pruebas Saber Pro, la relación con los consejeros académicos (directores de carrera y profesores), los procesos de segunda instancia en el análisis de faltas disciplinarias y emisión de políticas y programas que apoyan el proceso de formación de estudiantes. Los perfiles o profesiones de las personas que integran estas oficinas no son orientados a la formación en proyectos, pero son equipos multidisciplinarios de diferente índole, tales como Administración, Trabajo Social, Economía, Psicología, Comunicación Social, entre otros.

También se evidencia nuevamente que un reto importante para alcanzar este manejo desde una oficina centralizada e integrada coherentemente con otras áreas, está relacionado con lograr que este tema ocupe relevancia en los planes estratégicos institucionales y se respalde desde los roles directivos, para que adquiriera la legitimidad requerida y las personas se vinculen y orienten sus acciones hacia un mismo propósito.

c) Buenas prácticas para la gestión de la permanencia y el éxito de los estudiantes

En esta sección se plasmarán las buenas prácticas que se identificaron en las universidades entrevistadas, encaminadas a lograr que los estudiantes no abandonen sus estudios. Dentro de las experiencias que estas instituciones han tenido en relación al fortalecimiento de estrategias para abordar la problemática de la deserción e incrementar los niveles de permanencia de manera exitosa, clasificaremos sus iniciativas alrededor de tres (3) categorías, en coherencia con los factores principales que son causa de la deserción, así: **académicas** (dificultades para el aprendizaje, bajo rendimiento académico, uso de metodologías inadecuadas, entre otras); **psicosociales** (bajas competencias emocionales, problemas de salud mental, orientación vocacional, proyecto de vida, por nombrar algunas); y **económicas** (escasez de recursos para acceder y mantenerse en la educación superior). Además, se tendrán dos categorías adicionales, una bajo la cual se nombrarán las buenas prácticas que implementan para fortalecer la capacidad institucional, y diseñar y ejecutar acciones que fomenten la permanencia y graduación, a estas las llamaremos buenas prácticas de **gestión institucional / transversales**; y la otra en la que se consideran algunas prácticas que han sido **innovadoras**, características y diferenciales en las instituciones entrevistadas. En el siguiente cuadro se recopilan de manera general y enunciativa aquellas buenas prácticas identificadas, que fueron comunes en las instituciones y que han sido útiles en su gestión de la permanencia y éxito de los estudiantes:

Tabla 6. Identificación general de buenas prácticas para la gestión de la permanencia y éxito estudiantil

Categorías	Buenas prácticas identificadas
Académicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores o consejeros académicos • Sistemas de flexibilización curricular • Programas de monitorias • Consultorios de Ciencias Básicas • Programas de capacitación docente (en nuevas tecnologías, metodologías de enseñanza, prácticas pedagógicas, etc.) • Seguimiento académico a través de los profesores • Preparación para la vida laboral

	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en competencias blandas • Inserción de objetivos de enseñanza, aprendizaje y competencias (desarrollo de las competencias y dimensiones humanas del estudiante) • Consecución / promoción de docentes que motivan, acompañan, apoyan, alientan, escuchan, inspiran y generan aprendizajes significativos
Psicosociales	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de acompañamiento estudiantil, con programas de mentorado / tutores / asesores • Entrevistas y seguimiento a poblaciones vulnerables / becarios • Asesorías individuales y grupales en temas de: psicopedagogía, manejo del tiempo, métodos de estudio, entre otros • Programas de orientación vocacional • Canales de remisión estudiantil para el seguimiento a casos críticos • Estrategias de adaptación y tránsito a la vida universitaria durante el ciclo de vida del estudiante • Programas de integración para foráneos, de inclusión y de acogida a población vulnerable • Estrategias de promoción a la Inclusión / Equidad • Consulta psicológica, atención en tiempos de crisis • Programas de bienestar y salud mental • Planes de transición / inducción a la vida universitaria
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de becas, alternativas de financiación o auxilios económicos para la matrícula y costos académicos • Apoyos para el sostenimiento (alimentación, transporte, materiales, vivienda, ropero, salidas de campo) • Apoyos para la movilidad nacional - internacional
Gestión Institucional / Transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de una Política/ Plan /Programa de permanencia estudiantil – Marco normativo • Promoción de una cultura organizacional a favor de la permanencia, que genere acogida, calidez, identidad y sentido de pertenencia • Oficinas encargadas de gestionar la permanencia, transversales a la operación de la institución, o conformación de comités integrales • Sistemas de información robustos para la caracterización y seguimiento de los estudiantes, de alertas tempranas, de indicadores para monitorear el fenómeno, de analíticas predictivas, control de asistencia (Observatorios Estudiantiles) • Autoevaluación institucional para marcar línea base o diagnóstico e indicadores de gestión • Medición de impacto • Disposición de canales de comunicación efectivos con los estudiantes • Adopción de instrumentos existentes en otras instituciones – Gobierno, alianzas, redes • Procesos de comunicación y divulgación de las estrategias y servicios • Consecución de recursos (internos y externos, públicos y privados) • Propiciar la investigación sobre el tema al interior de las universidades • Relación con la educación media (acciones desde mercadeo y orientación vocacional) • Implementación de la gestión de proyectos

	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de gestión del cambio y gestión de los involucrados • Monitoreo constante de las necesidades de los estudiantes, escucha activa de sus ideas y dificultades.
Innovadoras /Diferenciales en las universidades ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la permanencia a través del concepto de éxito estudiantil y el modelo de acompañamiento al estudiante (TEC de Monterrey) • Modelo educativo orientado a una baja simultaneidad curricular y a calendarios académicos extendidos (Universidad de los Leones) • Educación emocional (Universidad de Chile) • Sistema de información académico (Universidad EIA) • Gestión de la permanencia con base a la guía del Modelo de Gestión de la Permanencia y Graduación del MEN (Universidad Javeriana) • Gestión de proyectos de permanencia (UPB) • Programa de Permanencia (Universidad del Bio Bio) • Programas de Participación Estudiantil – Centros de estudiantes (Universidad Santo Tomás)

Fuente: Construcción propia con base en los resultados de las entrevistas a expertos

A lo largo de los años recientes, estas instituciones han consolidado una diversidad de estrategias que han mostrado resultados significativos en la promoción del éxito estudiantil, resaltando que, para su efectividad y oportunidad, deben ser aplicadas de manera diferenciada, dependiendo de las características de los estudiantes, puesto que la población estudiantil es muy diversa y en algunos casos con necesidades especiales. Asimismo, la aplicación de estas acciones se debe ir adaptando a lo largo del ciclo de vida del estudiante, pues no se gestionan de igual manera los jóvenes de primer semestre, que están en una etapa de autodescubrimiento y adaptación a la universidad, a los que están ad portas de graduarse con una búsqueda de su proyección profesional. Las buenas prácticas enunciadas en este capítulo para gestionar la permanencia y el éxito de los estudiantes, servirán como guía para que las universidades consideren su implementación, por la utilidad y beneficios que puedan proporcionarles, pues no se debe dejar de lado que la permanencia se convierte en un indicador de calidad que habla del compromiso social de cada institución, por lo que debe ser cuidado y promovido como proceso de mejora continua.

d) Retos en términos de gestión de la permanencia y éxito de los estudiantes

El fenómeno del abandono es una problemática multicausal que afecta a los estudiantes, familias, instituciones y a la sociedad misma, y es clave que desde las universidades puedan institucionalizarse acciones y acuerdos que promuevan la permanencia y el éxito para “contribuir

¹¹ La información de estas estrategias innovadoras se amplía en el **Anexo 8**.

de manera significativa al posicionamiento del tema como parte de la cultura institucional y, al mismo tiempo, al mejoramiento de la calidad educativa y de vida de los estudiantes y sus familias, y al cierre de brechas con equidad” (MEN, 2015, p. 41). Si bien las universidades entrevistadas han desarrollado un portafolio de estrategias para esto, aún existen retos importantes por afrontar y poder seguir avanzando hacia esta vía y mantenerse vigentes en el tiempo.

Dentro de los mayores retos que nombraron las instituciones entrevistadas, se encuentran los siguientes:

- Falta de un mayor entendimiento del fenómeno al interior de cada universidad y, por tanto, de un conocimiento más profundo de sus estudiantes.
- Cambio de un enfoque correctivo / reactivo a uno proactivo y preventivo.
- Necesidad de trascender a estudios de medición de impacto de los programas y planes que ya se han instaurado, para evaluar la efectividad de las acciones y priorizar aquellas que generen mejores resultados.
- Resistencia al cambio por parte de la comunidad educativa, especialmente por los docentes, como actores críticos que inciden de manera directa en la permanencia de los estudiantes.
- Necesidad de una alineación desde la estrategia hacia la permanencia y a la promoción de una cultura, valores y principios que respalden y promuevan un ambiente propicio para el acompañamiento y desarrollo del potencial en los estudiantes, desde el punto de vista de brindar una mejor experiencia del usuario.
- Poca conexión y articulación de las acciones y actores que intervienen en la permanencia, alineado con sistemas de información inconexos y con fallas en la calidad de los datos, que no permiten la identificación de riesgos y alertas tempranas.
- Riesgo de caer en el asistencialismo y paternalismo versus la necesidad de disponer de recursos para incrementar las capacidades y alcance de las instituciones para cobijar a la totalidad de su población estudiantil. En especial, se requieren apoyos económicos para que el estudiante pueda acceder y permanecer en la educación superior; sin embargo, en ocasiones, las necesidades de los estudiantes exceden las facultades de las universidades.
- Necesidad de contar con la voluntad política de las directivas institucionales.
- Cambio de paradigma hacia la formación virtual, lo cual implica la necesidad de contar con TIC'S y equipos capacitados en su manejo y uso.

- Necesidad de reforzar el tema pedagógico / humano en los docentes, especialmente en las Facultades de Ciencias e Ingenierías.

Los temas anteriores se vislumbran como oportunidades y campos de acción para que las universidades sigan potencializando sus capacidades institucionales y se sigan forjando como entidades donde el centro es su estudiantado.

e) La gestión de proyectos y su relación con permanencia y el éxito estudiantil

Esta categoría profundiza en la relación existente entre la gestión de proyectos en las universidades y la permanencia y el éxito estudiantil, este último concepto, tiene una relevancia significativa en las instituciones de educación superior, y producto de su análisis se puede concluir que son múltiples los factores que inciden en este fenómeno y en ese sentido, casi que todas las dependencias, académicas y administrativas de las universidades, rediseñan su modelo de servicio educativo alrededor de mejorar la experiencia del estudiante y de igual forma se orientan para contribuir con sus acciones a favorecer los índices de retención y graduación efectiva de la población estudiantil. Es natural tener ausencia intersemestral de estudiantes y, de hecho, es natural tener una cifra de deserción en las universidades, pero esta variable de sostenibilidad institucional, en efecto, debe ser monitoreada permanentemente, analizada con constancia y trabajada a través de estrategias que permitan que dicha cifra de deserción no se convierta en un problema mayor para las instituciones.

Bajo la premisa de que la permanencia estudiantil es un factor que impacta directamente la sostenibilidad y supervivencia de las universidades en el tiempo, estas suelen establecer planes para la permanencia y éxito de sus estudiantes en total alineación con las metas estratégicas que traza la alta dirección, e incluso, otras universidades han optado por la creación de oficinas dedicadas exclusivamente a los tópicos y elementos para la adecuada gestión de los estudiantes, y muchas de estas han surgido como los entregables o productos iniciales de proyectos de gran envergadura institucional a favor del estudiantado, y luego con las oficinas ya constituidas proceden a desplegar todos los planes de permanencia a través de la ejecución de proyectos, porque reconocen lo particular del fenómeno de la permanencia y el éxito, y la mirada integradora que requiere su abordaje.

Para el caso de los planes, estos contemplan las declaraciones institucionales alrededor de la permanencia y el éxito, así como también las estrategias planteadas en determinado horizonte

temporal para atender al estudiantado, y por supuesto, los recursos de tipo humano (dependencias administrativas y personal operativo al servicio de los estudiantes y docentes), tecnológico (equipos para el desarrollo de las clases, software para el desarrollo de alertas tempranas y seguimiento a los estudiantes, sistemas de administración del aprendizaje, entre otros), académicos (análisis curricular, aseguramiento del aprendizaje, etc.), y otro tipo de recursos que se verán involucrados para favorecer las acciones de permanencia. Dichas acciones deben ser efectivas, por lo que se esperaría de ellas que, al involucrar a toda la comunidad universitaria, tengan los resultados positivos esperados. Bajo ese contexto, se pensaría en la gestión de proyectos como un método de administración para implementar y ejecutar los planes de permanencia estudiantil con el éxito deseado. De entrada, la investigación realizada nos arroja un dato importante: a través de las encuestas hechas, una institución manifestó no emplear la gestión de proyectos para el desarrollo de sus iniciativas. A pesar de ello, cuenta con un plan de permanencia compuesto por estrategias de acompañamiento para el aprendizaje de los estudiantes, acompañamiento a los docentes y tienen también un comité de retención. Esta universidad no considera que la gestión de proyectos le genere valor al desarrollo de su actuar institucional, y específicamente tampoco percibe dicho valor para la gestión de la permanencia y el éxito estudiantil; en contraste con esta visión inicial, se encuentran las otras 14 universidades encuestadas, que sí implementan la gestión de proyectos, y donde 11 de ellas efectivamente aplican marcos de gestión de proyectos para trabajar en la permanencia y el éxito de los estudiantes (ver **Gráfico 3.**). Rápidamente se podría concluir con las respuestas obtenidas que, en su mayoría, las universidades perciben valor en las metodologías provistas por la gestión de proyectos para la gestión de la permanencia y éxito de sus estudiantes; sin embargo, al profundizar en el tema, se evidencia a través de los profesionales entrevistados, que al ser la permanencia un fenómeno multifactorial y de tanta relevancia, la implementación de proyectos para estos temas requerirá analizar con detenimiento la necesidad que se desee atender:

“La gestión de los proyectos para favorecer la permanencia depende de la magnitud de las necesidades identificadas, es decir, hay necesidades mucho más fáciles de abordar que requerirán de ajustes rápidos, pero cuando se requiere un cambio más estructural, se hace uso del desarrollo de un proyecto para poder realizarlo” (profesional de la UPB). De igual manera, al estudiar la necesidad del estudiante que se desee abordar y definir que efectivamente es la gestión de proyectos la respuesta más efectiva, “dependiendo de la necesidad, se activa la metodología de proyectos más adecuada para su ejecución con las áreas respectivas y los involucrados que deban participar: marco lógico o scrum, esta para cuando son proyectos de una

envergadura mayor” (profesional de la UPB). Para complementar, el despliegue de las acciones a través de la gestión de proyectos se da a medida que se identifiquen las dificultades, problemas o necesidades en el estudiantado, pues este es el insumo para movilizar de manera transversal los proyectos que promuevan la retención o la permanencia estudiantil (según palabras del profesional entrevistado de la Universidad Santo Tomás, Chile).

Para el caso de instituciones donde emplean de manera intensiva la gestión de proyectos como forma de administración, el monitoreo del impacto de los proyectos implementados a favor de la permanencia y el éxito, cobra una importancia mayor, como lo expresa el profesional entrevistado de la UPB, que manifiesta que “se está trabajando fuertemente en el impacto de lo realizado, es decir, una línea base inicial, y seguimiento en los resultados para evaluar la efectividad de las estrategias realizadas”. Solo con el seguimiento, control y medición del impacto realizado en el desarrollo de los proyectos, se podrá reconocer el valor de la implementación de este marco de trabajo que, en términos de permanencia estudiantil, redundará finalmente en la disminución de los índices de deserción de estudiantes en cada periodo académico.

Otro factor analizado dentro de esta categoría y que es relevante evaluar, es el natural uso del marco de la gestión de proyectos en el desarrollo de proyectos de tecnología. La literatura es vasta en analizar la gestión de proyectos para lo concerniente a TI, y en algunas organizaciones universitarias este enfoque sigue estando muy marcado porque, si bien sus estrategias para favorecer la permanencia estudiantil son desarrolladas a través de otro tipo de acciones diferentes a proyectos, si despliegan ciertas actividades puntuales a través de la implementación de un proyecto de corte informático que redundará finalmente en gestión de la permanencia y éxito de los estudiantes: un proyecto para el desarrollo de sistemas de información integrados para el seguimiento a los estudiantes, es claramente de TI, pero responde a las necesidades de las dependencias encargadas de la gestión del estudiantado universitario y atiende claramente a la gestión de la permanencia y el éxito de los alumnos.

Se evidenció en algunas entrevistas la importancia que tiene la gestión de proyectos dentro de las áreas de informática y desarrollo de software, y las áreas de bienestar universitario o de desarrollo de los estudiantes. “Con el Centro de Servicios Informáticos desarrollan proyectos a la medida, y vinculan a socios como, Bienestar, Admisiones y Registro y directores de carrera, dependiendo de la iniciativa. Crean comités ad-hoc para cada idea y también se canalizan a través del Comité de Permanencia y Graduación Estudiantil liderado por la Vicerrectora

Académica, y articulado por Bienestar, Admisiones y Registro, las Facultades, el Centro del Aprendizaje, el Centro de Apoyo Financiero, Planeación, y el Centro de Calidad Académica” (Profesional de la Universidad Javeriana, Cali).

Finalmente, la información obtenida permite concluir que sí existe, en la mayoría de las universidades, una relación entre la gestión de proyectos y la gestión de la permanencia y el éxito estudiantil, bien sea a través de la implementación directa de metodologías de gestión de proyectos para el desarrollo de planes de permanencia institucional, de participación estudiantil o en el despliegue de actividades de apoyo dirigidas a los estudiantes (para el caso de aquellas que no cuentan formalmente con un plan de permanencia o de disminución del abandono estudiantil), o también en la ejecución de proyectos mucho más específicos, de tipo tecnológico que impacten en una o más de las variables que promueven la gestión del alumnado en las instituciones.

En unas universidades, el desarrollo de las estrategias de permanencia se realiza a través de la gestión de proyectos, lo que demuestra una dependencia entre ambas gestiones, fortalecida e intencionada. En otras instituciones, sin embargo, la relación puede ser más frágil y solo para unos temas específicos relacionados con los estudiantes, pero lo que sí es claro es que la relación existe.

III. EXAMINAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES Y LAS ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD APLICADAS

Como lo indica la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020), “desde su fundación, las universidades, como cualquier otra institución social, han tenido que enfrentarse a epidemias devastadoras que han impactado en su funcionamiento cotidiano. Y han sobrevivido y continuado con su misión aun con las puertas cerradas” (p. 12), es el ejemplo de la Universidad de Cambridge en Inglaterra, que tuvo que detener sus procesos de formación, producto de la peste negra que azotó la región. Nuevamente la Universidad de Cambridge, cierra sus puertas, así como numerosas universidades e institutos universitarios de todos los continentes también decidieron hacerlo, esta vez por causa de la pandemia Covid-19, afectando a “unos 23,4 millones de estudiantes de educación superior y a 1,4 millones de docentes en América Latina y el Caribe” (UNESCO, 2020, p. 12), lo que genera una afectación de más del 98% entre estudiantes y profesores del territorio.

De acuerdo con el informe en mención, las mayores preocupaciones que tienen los estudiantes, producto del cierre de las universidades, son: la conectividad a internet; los temas de orden financiero y las dificultades para mantener un horario regular, por falta de disciplina; seguidas del aislamiento social; y claramente, la ansiedad que genera la pandemia.

Considerando lo anterior, preocupa el fenómeno del abandono del sistema universitario que pueda presentarse debido a la pandemia, la UNESCO (2020) afirma que “a corto plazo habrá un número de estudiantes que ya no volverán a las aulas y cuyo porcentaje es difícil de estimar” (p. 29). Adicionalmente, este informe invita a considerar el escenario en el que se encontrarán “las cohortes de estudiantes que se gradúen en 2020 o incluso en 2021 y que, debiendo hacer frente al pago de sus préstamos y créditos universitarios, van a encontrarse con un mercado laboral deprimido por causa de la crisis” (p. 19); un panorama laboral poco esperanzador. Los docentes, por su parte, también sufren de otras afectaciones, una de ellas es la incertidumbre acerca de la continuación de sus contratos laborales, sumado a la ansiedad que genera la continuidad de los procesos formativos mediados por tecnologías de información, ya que no siempre existe la experiencia suficiente en el uso de las plataformas o en las metodologías más adecuadas para servir las clases bajo estas modalidades. El docente además ha debido suspender los procesos de investigación y de extensión que complementan su rol. Estudiantes y profesores, así como

también el personal administrativo e incluso directivo de las universidades, comparten la sensación de agobio por los múltiples cambios en tan corto plazo.

La pandemia genera desafíos a corto plazo en los que actualmente están focalizadas las instituciones y Gobiernos para garantizar la continuidad de las actividades principales del sector educativo, pero los desafíos a largo plazo son los que imponen la necesidad de reinversión, adaptación, innovación y cambio para propender por la sostenibilidad de las organizaciones de tipo universitario, lo cual va ligado a la necesidad de preservar la permanencia estudiantil, pues de ella es que depende la supervivencia de las universidades, y de no ser cuidada, se vivirá un inminente aumento en “la desigualdad en el acceso y la retención, ya que los estudiantes en riesgo regresarán a niveles más bajos debido a mayores restricciones financieras y situacionales (obligaciones familiares, cambios en las circunstancias personales, redes de apoyo disminuidas o desmanteladas por el cierre del campus, etc.)”¹² (World Bank Group Education, 2020, p. 3). Esto representa sin duda, un riesgo como sociedad, y si bien, los riesgos son inherentes a la vida de las personas, son elementos “consustanciales a la propia actividad de la empresa” (Rodríguez, Piñeiro & Llano 2013) u organización; en ese sentido, las instituciones no están exentas de experimentar riesgos que atenten contra su sostenibilidad, y justamente eso, representa actualmente el Covid-19 para el sector educativo: un riesgo, riesgo para la supervivencia de las instituciones de educación superior, pero también un riesgo para la sociedad, en el caso de un abandono masivo de estudiantes de su proceso de formación.

Con este contexto, es claro el impacto del Covid-19 en las instituciones de educación superior a nivel mundial, pero también genera una invitación a considerar que la sostenibilidad de las universidades dependerá de su capacidad de adaptarse, de generar nuevas ideas que respondan a la situación actual y también de anticiparse a las necesidades que tendrá su población, tanto estudiantes como docentes, en el corto y mediano plazo, así como de las adecuaciones que se requieren en los procesos, plataformas y métodos de gestión para garantizar la continuidad, y la oportunidad que necesitan dichas adecuaciones para no perder la vigencia. A continuación, se abordará con mayor profundidad el impacto que tuvo el Covid-19 en las universidades que participaron en esta investigación, bajo el enfoque de la gestión de proyectos y la gestión de la permanencia y el éxito de los estudiantes, a través de tres (3) categorías:

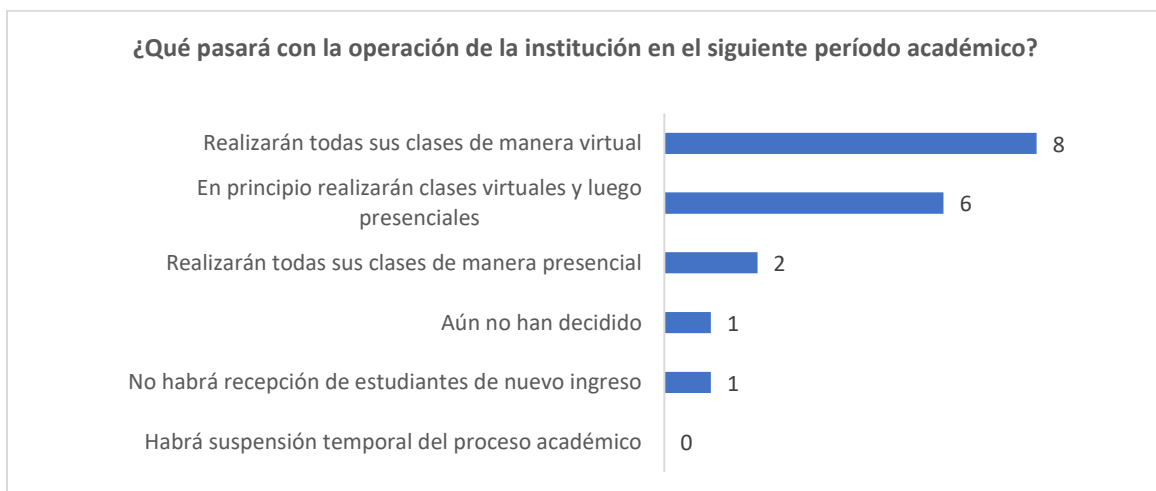
¹² Traducción propia.

- Continuidad del negocio y las operaciones, principales desafíos.
- Acciones principales a favor de la permanencia y el éxito estudiantil.
- Impacto de la contingencia en las tasas de abandono.

a) Continuidad del negocio y las operaciones, principales desafíos

En este escenario de incertidumbre bajo el que están viviendo las universidades, es necesario activar planes de reacción rápidos para continuar con las operaciones y adaptarse a los cambios que demanda la contingencia. Dentro de esos primeros puntos por analizar está la continuidad de la oferta del servicio educativo, contemplando las restricciones gubernamentales y de salud pública que se impusieron a nivel mundial, a lo que encontramos que, para la continuidad del segundo semestre del 2020, la mayoría de las instituciones encuestadas y entrevistadas proyectó realizar sus clases de manera remota y virtual, o en modelos de alternancia (virtual y presencial), caminos que se vislumbran como la mejor alternativa para no detener el proceso académico.

Gráfico 10. Operación de las universidades en el segundo semestre del año 2020



En la Universidad de Chile y la Universidad Santo Tomás (Chile), por ejemplo, indican que los estudiantes no regresarán lo que resta del año 2020 a clases presenciales, de hecho, es una determinación gubernamental para todas las universidades chilenas, y en este sentido, la prestación de los servicios educativos será a través de la modalidad remota-virtual. Asimismo, en la Universidad EIA acordaron continuar con su operación de manera virtual, indicando que “estamos confinados, pero no paralizados”. En la Universidad UPB, el camino elegido fue el modelo de alternancia, que involucra la presencialidad con clases remotas, acogiendo los protocolos de bioseguridad provistos por el MEN y el Ministerio de Salud, para el retorno seguro a las instalaciones; al igual que en la Pontificia Universidad Javeriana (Seccional Cali), donde se

está dando prioridad a las clases prácticas para ser desarrolladas en el campus y evitar perjudicar a los estudiantes al suspenderlas.

Esto pareciera ser el paso natural, sin embargo, esa transición de lo presencial a lo virtual, impone desafíos para los que varias universidades no están preparadas, e incluso a nivel país, porque la infraestructura tecnológica y de conexión a internet es deficiente y no cubre a toda la población, lo que impone barreras importantes para una correcta transición en condiciones de equidad para los estudiantes hacia este nuevo modelo por los riesgos de **desconexión tecnológica**. Sin embargo, para otras instituciones, la contingencia fue ese catalizador para que pudieran materializar lo que tiempo atrás venían preparando en cuanto a herramientas informáticas para instaurar prácticas pedagógicas mediadas por las TIC's. Otro aspecto que es difícil de gestionar en esta transición, son los riesgos de **desconexión pedagógica**, por la adaptación curricular que requieren los programas académicos para ser impartidos a través de medios virtuales, sumado a los retos que impone el canal de transmisión y el contexto en el que estarán inmersos docentes y estudiantes (condiciones del hogar que favorecen o no la enseñanza y el aprendizaje remoto). Además, la continuidad de los programas que tienen un componente práctico muy alto también se ve en riesgo, por su necesidad de contar con la presencialidad para su adecuado desarrollo. Esto también va atado al gusto o preferencia que tenga el estudiante por estudiar de manera virtual o presencial, lo cual es un factor que incide en su decisión de continuar o no temporalmente con sus estudios. Por otro lado, las bajas competencias informáticas de algunos docentes y estudiantes, son otra condición con la que se enfrentan las universidades para la adaptación y el éxito. Y, por último, pero no menos importante, se plantean los riesgos de **desconexión personal**, pues el confinamiento supone desafíos en la salud mental y psicoemocional que no se habían hecho tan visibles antes, y que afectan enormemente la disposición de los estudiantes para continuar con su vida universitaria, por lo cual las instituciones, deberán proveer servicios de apoyo acordes para contrarrestar esta problemática¹³.

Para finalizar, se debe tener presente que a pesar de los esfuerzos institucionales para mantener la continuidad de la operación educativa, las familias a nivel mundial están sufriendo una afectación económica por las altas tasas de desempleo, que ponen limitaciones para el acceso

¹³ Los riesgos de desconexión evidenciados en las universidades entrevistadas y encuestadas, se describen bajo la clasificación presentada por Francesc Pedró, en el marco del Congreso Latinoamericano sobre el Abandono de la Educación Superior, en noviembre del 2020.

a los servicios de aprendizaje, teniendo en cuenta que estudiar en estos momentos pudiese no considerarse una prioridad, y esas limitaciones indudablemente afectarán a las universidades, quienes también deberán buscar estrategias como incentivos económicos y alternativas de financiación para retener a sus estudiantes, ya sea a través de recursos internos, públicos o por donaciones.

La gestión de proyectos se presenta como una alternativa a implementar en estos escenarios de cambio que exigen el desarrollo de iniciativas nuevas, para que sean implementadas de forma oportuna, pues a través de ella se accede a un marco de acción bajo el cual se pueden ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente, logrando alcanzar los objetivos requeridos, y acelerar el cumplimiento de las metas trazadas. Es importante precisar que la gestión de proyectos, no solo contribuye con la formulación y despliegue de iniciativas al interior de las organizaciones, sino que también provee metodologías para gestionar los riesgos. Las metodologías de gestión de proyectos, como la provista por el PMI, por ejemplo, cuenta con un apartado para analizar la gestión de riesgos, que incorpora procesos para la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control (PMI, 2017). Es claro entonces, que las metodologías de gestión de proyectos e incluso las de gestión de riesgos, son herramientas de alto valor al interior de las organizaciones, para desarrollar de manera integral las estrategias institucionales que se gesten y para responder de manera oportuna a los desafíos que imponga el contexto y evaluar sus externalidades.

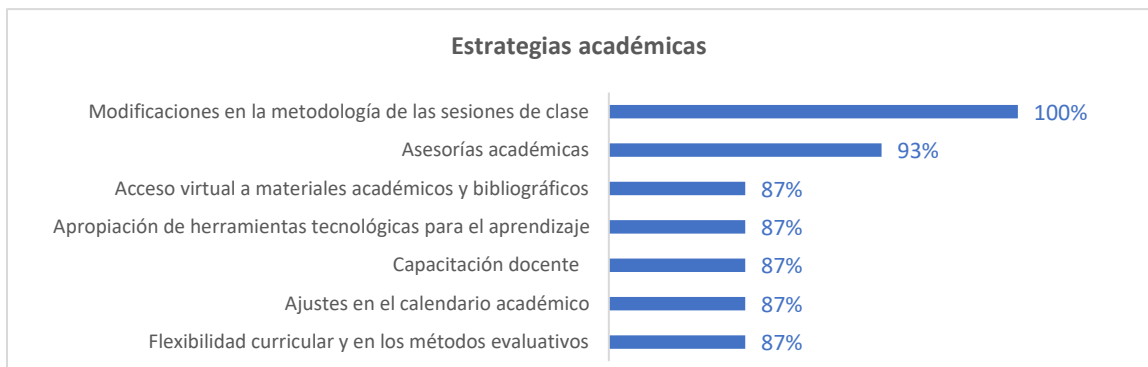
b) Acciones principales para la promoción de la permanencia y el éxito estudiantil

Si el servicio educativo hace parte del core de las organizaciones de tipo universitario, también se debe garantizar la continuidad de los servicios complementarios que proporcionan una buena experiencia al estudiante, y que los motiva a continuar con su proceso de formación a pesar del cambio y la adaptación que exigirán estos escenarios virtuales. En este punto, al indagar con las instituciones sobre las estrategias implementadas para motivar la permanencia y éxito en los estudiantes considerando el impacto de la pandemia del Covid-19, se encuentra que estas seguirán prestando los apoyos tradicionales a través de canales virtuales y se implementarán acciones nuevas que nacen a raíz de los efectos de la contingencia.

A continuación, se presentan los resultados en las 15 universidades encuestadas categorizadas en tres (3) ejes temáticos: estrategias académicas, de bienestar y económicas.

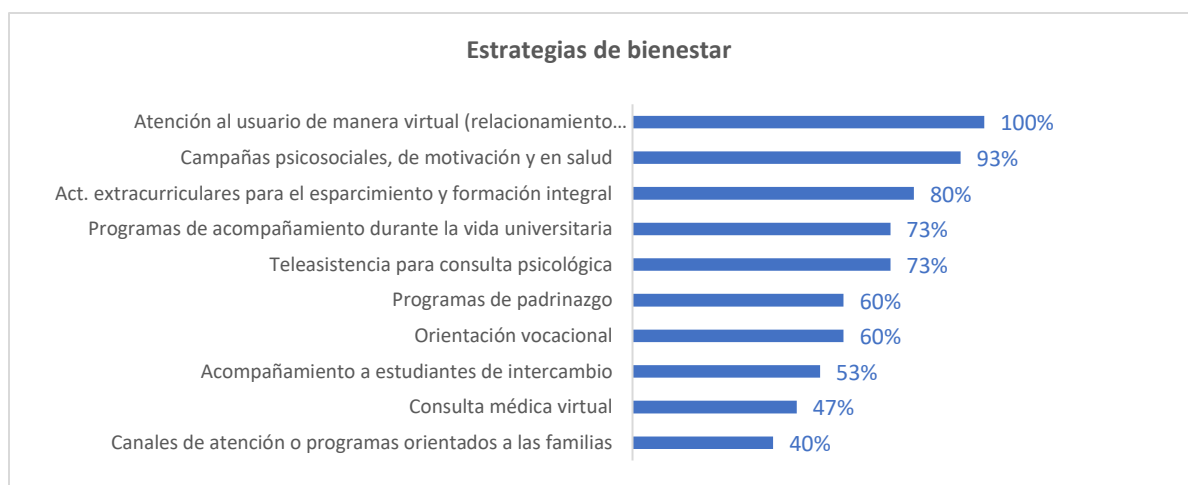
- Respecto a las **estrategias académicas**, se evidencia un consenso generalizado por las universidades en ser intensivos respecto a las intervenciones a implementar en este frente, pues más del 80%, equivalente a 13 instituciones, indicó en sus respuestas que aplicarán decididamente todas las acciones listadas, como se observa a continuación:

Gráfico 11. Estrategias académicas de las universidades debido a la pandemia COVID 19



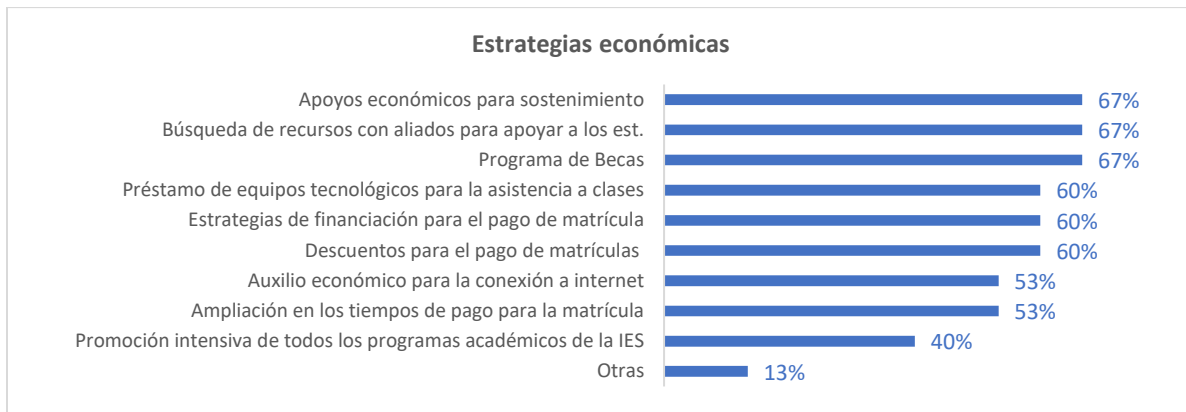
- Sobre las **estrategias de bienestar**, todas las universidades encuentran como principal acción el mantener un relacionamiento permanente con el estudiante. Asimismo, más del 70% de ellas, equivalente a 11 instituciones, resaltan otras cuatro (4) estrategias como exitosas para promover el sentido de bienestar y acompañamiento en la población estudiantil. La acción que encuentran como menos preponderante por abordar, es la relacionada con los canales de atención o programas orientados a las familias, así:

Gráfico 12. Estrategias de bienestar de las universidades debido a la pandemia Covid-19



- Por último, frente a las **estrategias económicas**, se presenta una menor proporción de universidades con intenciones de implementar acciones de este tipo, si lo comparamos con las académicas o de bienestar, pues el máximo de participación es del 67%, correspondiente a diez (10) instituciones. Dentro de las estrategias que más rescatan en esta categoría son los programas de becas, la búsqueda de recursos con aliados para apoyar a los estudiantes y apoyos económicos para sostenimiento.

Gráfico 13. Estrategias de bienestar de las universidades debido a la pandemia COVID 19

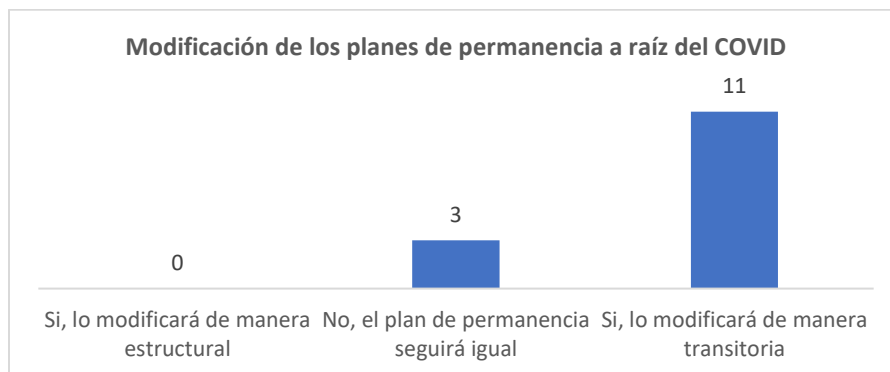


Dos (2) de las instituciones encuestadas respondieron a la opción de otras estrategias: la Universidad de Hochschule Bremen (Alemania) indica que buscará apoyo económico del Gobierno y la Universidad del Norte (Colombia) enunció estrategias de financiación para el pago de la matrícula como, la eliminación del cobro de matrícula extraordinaria, cobro semestral para posgrados anualizados, ampliación del cupo de crédito anual, disminución de tasas de financiación, líneas de créditos para pagos de intersemestrales, plan de alivio con aplazamiento de cuotas y disminución a cero en los intereses de financiación e intereses de mora durante los meses de la crisis sanitaria, nueva línea de financiación para posgrados, activación de las líneas de crédito a mediano y largo plazo de pregrado para aquellos jóvenes que más lo necesiten.

Los resultados anteriores evidencian la realidad de las capacidades institucionales para hacerle frente a la contingencia, donde su potencial está en transformar su propuesta de valor en lo académico y en los apoyos de bienestar para garantizar la continuidad de los estudiantes, y en menor medida, en la destinación de apoyos e incentivos económicos para la matrícula de los estudiantes, pues es más restringido el alcance que tienen las universidades en este tema.

Otro tópico abordado en las encuestas en relación con las medidas que tomaron las instituciones para favorecer la permanencia y éxito de los estudiantes, fue evaluar si para las 14 universidades que tienen un plan de permanencia, la contingencia generaría un cambio en el plan. Aquí se identifica que la mayoría considera que sí lo modificará, pero lo hará de manera transitoria, mientras se restablece la normalidad:

Gráfico 14. Modificación de los planes de permanencia



Al profundizar en las entrevistas con expertos sobre sus estrategias para impactar positivamente la permanencia frente a la pandemia, en la Universidad de Chile informaron que, por instrucción ministerial, todas las instituciones deben impartir formación en educación emocional como medio de contención a los estudiantes, producto de los efectos del Covid-19, y a nivel particular, en esta universidad complementaron esta acción con el otorgamiento a los estudiantes de acceso a internet, así como también evaluaron quiénes requerían préstamo de computadores, además intensificaron sus estrategias de bienestar y acompañamiento estudiantil, las cuales están a cargo de cada facultad. En la Universidad UPB, continuaron con la prestación de los servicios de acompañamiento estudiantil a través de la virtualidad: salud mental, asesoría psicológica, etc. Para incrementar su efectividad, mejoraron los tiempos de respuesta para atender a los estudiantes, además fortalecieron el equipo de trabajo con personas de otras áreas de la universidad que han apoyado al área de Bienestar, para así responder a la demanda de los estudiantes y poder acompañarlos eficientemente. Como estrategia de acompañamiento más potente en el marco de la contingencia, mencionan que ha sido el que se hace de manera individualizada, lo que implica llamar al estudiante, conocer su necesidad y activar la estrategia específica que requiere en la medida de las capacidades institucionales. Por otra parte, en la Universidad EIA resaltan como fortaleza la formación en TIC's para toda la comunidad (administrativos, estudiantes, profesores), que venían implementando desde hace varios años y que contribuyó con la adaptación a esta nueva realidad. Además, otorgaron apoyos financieros

para matrículas del semestre 2020-2 (con descuentos y financiación a corto y largo plazo), se rediseñaron los servicios para continuar e intensificar el seguimiento a sus estudiantes a través de redes sociales, correo, llamadas, entre otros medios, y se mantuvieron los apoyos económicos para estudiantes con dificultades. También realizaron un trabajo fuerte con estudiantes de otras regiones, que se desplazaron a sus lugares de origen y tenían problemas de conectividad y académicos. Por último, en la Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali, hicieron un “fondo Covid” con la recolección de donaciones y apoyaron a estudiantes con préstamos a cero (0) interés, otorgaron apoyos de manutención, alimentación y transporte, préstamos de computadores portátiles y apoyos de conectividad, además de llamadas a estudiantes becados para caracterización e identificación de necesidades.

c) Impacto de la contingencia en las tasas de abandono

Es evidente que este nuevo contexto, impacta a los estudiantes de educación superior en la decisión de continuar o no con sus estudios de formación profesional, lo que consecuentemente afecta a las instituciones en su sostenibilidad en caso de no alcanzar las tasas de matrículas. A través de las encuestas, consultamos con las universidades cuáles son los factores que consideran que inciden en la no matrícula de los estudiantes de pregrado en el segundo semestre de 2020, y el 100% de ellas resaltó que principalmente se deberá a dificultades económicas, y en segundo lugar por asuntos familiares, con una coincidencia del 67%.

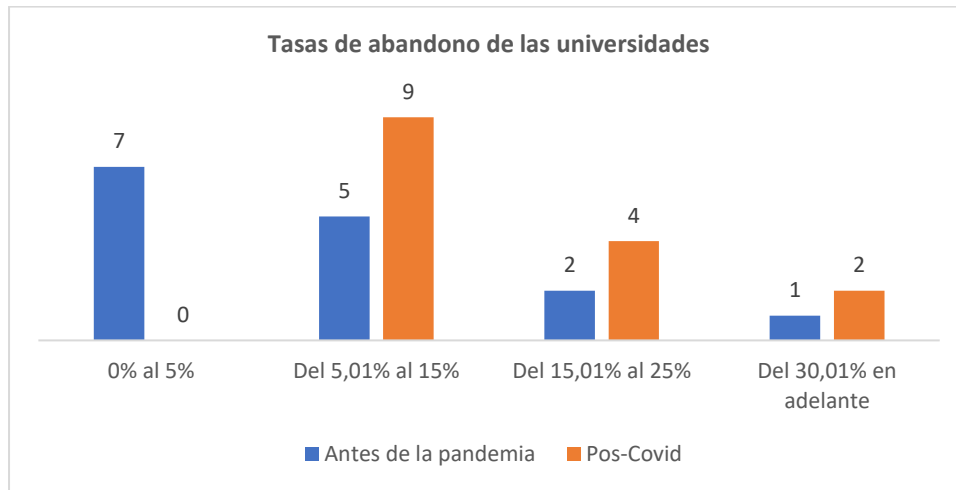
Gráfico 15. Factores de no matrícula que proyectan las universidades



Para dimensionar el impacto de la contingencia en las tasas de abandono, consultamos con las universidades, el promedio de deserción por período¹⁴ antes de la pandemia y lo que proyectan que será en un escenario post-Covid. Sobre esto se encontró lo siguiente:

¹⁴ Para este ejercicio, se entiende la deserción por período como el abandono que se da intersemestralmente, es decir, los estudiantes que no se matriculan por un (1) período.

Gráfico 16. Estimaciones de promedios de estudiantes que no se matriculan antes y después del Covid-19.



Como se observa en el gráfico anterior, las universidades perciben que los niveles de no matrícula serán mayores a los que venían siendo antes de la pandemia. La mayoría de instituciones ubican sus niveles de deserción en un rango de 0 al 5% antes de la pandemia y del 5,01% al 15% después. Por otro lado, al calcular los promedios ponderados de estas valoraciones, obtenemos que, en promedio, el nivel de no matrícula por período antes de la pandemia es de 10,20% y la percepción de lo que será después del Covid-19 es del 16,6%, lo cual equivale a un incremento en la deserción de alrededor del 6% asociada a la pandemia. Este incremento no es muy alto, en comparación con las estimaciones que se estaban realizando desde asociaciones como la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN, 2020) la cual, en mayo de 2020, indicó que “la educación ha sido uno de los sectores más afectados por la crisis causada por la Covid-19 y se empiezan a ver las consecuencias en la reducción de matrículas para el segundo semestre de este año, en donde las proyecciones indican que se reducirán en un 50 por ciento”.

Al contrastar estos resultados con las entrevistas a expertos, encontramos que tienen una percepción similar. Por ejemplo, en la Universidad de Los Leones, el profesional indicó que el aumento de la deserción está entre el 4% y 5%. Esto es un porcentaje bajo, considerando la difícil situación económica que está afectando a la sociedad chilena, con altos niveles de desempleo y, por tanto, alta morosidad para el pago de las matrículas. Asimismo, en la Universidad de Chile, consideran que el aumento no fue tan grave, pues estaban proyectando una cifra más alta por las circunstancias del país. En la Universidad Santo Tomás (Chile), el profesional entrevistado manifiesta, además, que el índice de abandono será temporal por la

coyuntura, pero que una vez se establezcan las condiciones, los estudiantes continuarán con sus estudios. En el caso colombiano, la profesional experta de la UPB comentó que de manera preliminar la ausencia intersemestral podría ubicarse en un 7%. A este porcentaje le están haciendo seguimiento para conocer las razones de no matrícula. Además, consideran que el impacto será realmente significativo en el siguiente semestre (2021-1), y desde ya están creando estrategias de acompañamiento financiero para ayudar a los estudiantes y mitigar esta situación. También, la Universidad EIA compartió que, a pesar de las dificultades de conexión, de equipos, y económicas de los estudiantes, fueron pocos los que tuvieron que suspender sus estudios para la matrícula de 2020-2. Sin embargo, en posgrado fue más significativo este impacto. Por último, en la Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali, también coinciden en que la baja en matrículas no fue tan significativa; sin embargo, hacen hincapié en que el paso de la presencialidad a la virtualidad sí afectó altamente al modelo educativo, e impacta por consiguiente la relación con los estudiantes (resistencias al cambio con relación a la virtualidad, falta de habilidades para el manejo tecnológico, entre otras), por lo que se debe cuidar atentamente que los jóvenes que se matricularon sí culminen con éxito su período formativo.

Lo anterior, da muestra de un panorama alentador, teniendo en cuenta que a pesar de las barreras que se deben sortear para que los estudiantes continúen con sus estudios en estos escenarios de incertidumbre, de dificultades económicas y de salud, es posible lograrlo a través de los esfuerzos y medidas mancomunadas tomadas por los gobiernos, familias y las mismas universidades, trabajando todas hacia un mismo objetivo. Ahora el reto está en lograr una adaptación exitosa al modelo virtual o de alternancia para que los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje y desarrollo esperados y se mejore la calidad de la experiencia en la educación superior, además de acompañar permanentemente a aquellos estudiantes que identifiquen como predispuestos a abandonar la universidad, para poder implementar las medidas respectivas y evitar que deserten. Lo que se busca es no dejar ningún estudiante atrás y propender por el derecho a la educación. El análisis anterior, producto de los resultados de las encuestas y de las respuestas de los profesionales expertos a través de las entrevistas a profundidad, permite vislumbrar que el Covid-19 y sus impactos en las diferentes áreas de las comunidades, generaron una necesidad imperante de transformación. Probablemente ningún sector estaba preparado para semejante disrupción en su manera de operar, pero después de esta contingencia sanitaria mundial, la continuidad se convierte en una oportunidad para la innovación y la reinención en las operaciones tradicionales.

Con relación al sector educativo, el Covid-19 lo desafió desde todas las aristas posibles: en sus procesos pedagógicos y académicos, así como en sus procesos administrativos, en la interacción docente-estudiante y el acompañamiento derivado de dicha interacción, en la oferta formativa, en las plataformas tecnológicas existentes para la mediación de la enseñanza y el aprendizaje, en la visualización de oportunidades de virtualización y digitalización, etc.; lo que aceleró los planes que tenían contemplados las instituciones para el futuro. Ninguna universidad estaba preparada para, de repente, tener que cerrar sus puertas y replantear todos sus modelos operativos, adaptarse y responder a la nueva realidad, pero lo lograron, generaron soluciones pedagógicas para la continuidad, soluciones que ni siquiera se vislumbraban en otras épocas, demostrando lo innovadoras y resilientes que son. El sector educativo, de manera específica, se reinventó en muy poco tiempo y continúa haciéndolo para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes, y cumplir con su promesa estructural de formar los profesionales que requieren las sociedades, aceptando los retos que imponen los nuevos contextos. En la prestación de servicios educativos, la tecnología que antes se veía como algo opcional, llegó para quedarse en la denominada “nueva normalidad”. Entidades como la UNESCO (2020) afirman que el Covid-19 dio entrada a una nueva era del aprendizaje, que precisa no solo de tecnologías, sino también de procesos y equipo humano capacitado para los desarrollos que se tendrán que emprender para responder a las nuevas condiciones.

Finalmente, con relación a la gestión de proyectos, esta debe apoyar los procesos de transformación que desarrollan las organizaciones universitarias, a través de metodologías claras, actividades coordinadas y equipos de trabajo multidisciplinarios para cumplir con los objetivos. La gestión de proyectos, con sus diferentes enfoques y metodologías, se convertirá en una aliada primordial para el proceso de reactivación y continuidad de los diferentes sectores. Considerando esto, el rol del gerente de proyectos se transforma, exigiéndole nuevas competencias profesionales, como la adaptación rápida a los cambios, la flexibilidad y la lectura integral del contexto, para poder atender a las nuevas demandas que se generarán durante el periodo post-Covid.

IV. IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS QUE ESTÁN ORIENTADOS A PROMOVER LA PERMANENCIA Y EL ÉXITO ESTUDIANTIL EN LAS UNIVERSIDADES

Este capítulo tiene el propósito de responder explícitamente a la pregunta que orientó el proceso investigativo realizado, considerando los resultados analizados y consignados en apartados anteriores de este informe de investigación.

Por consiguiente, para dar respuesta a la pregunta **¿cuáles son las buenas prácticas en gestión de proyectos que utilizan las universidades para las iniciativas que promuevan la permanencia y el éxito estudiantil?**, se presentará una selección de buenas prácticas en gestión de proyectos identificadas y categorizadas para implementarlas en asuntos concernientes con la permanencia y éxito estudiantil en universidades.

A la luz de la definición de buena práctica, como “un calificativo al cual se llega luego de un juicio de valor sobre los méritos o aportes que nos deja una determinada iniciativa” (Tocornal et al., 2011, p. 13) y considerando las indagaciones realizadas entre las diferentes universidades vinculadas en esta investigación a través de las encuestas y las entrevistas, se listan aquellas buenas prácticas sugeridas para que estas instituciones apliquen de manera metódica la gestión de proyectos en asuntos concernientes con la permanencia y el éxito de sus estudiantes, a través de las siguientes cuatro categorías:

- **Estratégica:** comprende los elementos propios de las declaraciones y apuestas realizadas por las universidades sobre su direccionamiento estratégico. Esta categoría es relevante porque justamente, el norte estratégico de la institución, dictaminará el surgimiento de ciertas iniciativas que la acerquen al cumplimiento de los objetivos en el horizonte de tiempo indicado. Dado lo anterior, esta primera categoría reúne, por ejemplo, las declaraciones consignadas en los proyectos educativos institucionales, así como en sus modelos pedagógicos, los planes de desarrollo, los planes operativos asignados a cada una de las áreas, entre otros.
- **Institucional:** hace referencia a componentes propios de cada universidad, las condiciones naturales y particulares de la misma, así como aquellos elementos necesarios que deben tenerse para incentivar la ejecución de las apuestas estratégicas

contempladas en el ítem anterior. Esta categoría recoge lo concerniente a las inversiones presupuestales que deben hacer las universidades para poder alcanzar los objetivos planteados en su direccionamiento estratégico, así como componentes característicos de la gerencia institucional.

- **Gestión propia de los proyectos:** considera lo relacionado con las metodologías, marcos de operación, lineamientos, herramientas, plataformas, artefactos, y otros elementos propios de la gestión de proyectos más adecuados para la materialización de las iniciativas propuestas. Evalúa temas de factibilidad de los proyectos y formulación de los mismos, así como su proceso de ejecución y desarrollo, bajo los lineamientos que dispongan las oficinas encargadas de estos temas dentro de las universidades.
- **Operativa:** tiene relación con los elementos y recursos que faciliten la operacionalización de los proyectos en los equipos de trabajo, bajo los lineamientos y aspectos considerados en categorías anteriormente analizadas.

Teniendo presente que una buena práctica “merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015), a continuación, la propuesta que sugiere esta investigación:

Tabla 7. Propuesta de buenas prácticas de gestión de proyectos de permanencia y éxito estudiantil

Categoría	Buenas prácticas propuestas
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de declaraciones institucionales a favor del rol del estudiantado y de su interés de permanencia y éxito por parte de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, en los estatutos generales de las universidades, en sus proyectos educativos institucionales y en otros documentos de relevancia organizacional, como por ejemplo una política o programa institucional de permanencia. • Existencia de planes de desarrollo institucional con horizontes de tiempos definidos y áreas encargadas de los objetivos allí consignados (estos planes de desarrollo deben tener metas relacionadas con el interés institucional de la permanencia estudiantil), además de una apropiación de los compromisos señalados en dichos planes por parte de los integrantes de la comunidad universitaria (esto corresponde a la gestión de los interesados que debe realizarse al formular y ejecutar los proyectos que se planteen). • Comprensión de los fenómenos de la permanencia y la deserción estudiantil, y entendimiento de su impacto en la sostenibilidad de la universidad (conocimiento

	<p>amplio sobre el tema para poder desarrollar las iniciativas alrededor del mismo, adicionalmente, el rol importante de la gestión de riesgos al considerar la sostenibilidad y supervivencia de las instituciones).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos que decididamente ejerzan el rol de patrocinadores de los proyectos relacionados con la permanencia y el éxito estudiantil porque comprenden la importancia del tema, y la implicación de su gestión. • Existencia de una cultura organizacional que reconozca la importancia de la permanencia y el éxito estudiantil y el compromiso que tiene al respecto, cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria. Así mismo, se requiere de una cultura organizacional que valore la gestión de proyectos como una estructura metódica de trabajo que contribuye en la consecución de los resultados esperados.
<p>Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una oficina/dependencia/unidad encargada de los asuntos relacionados con los estudiantes, responsable de la generación de estrategias y ejecución de los proyectos concernientes con la permanencia y el éxito de los estudiantes. Esta oficina debe contar con profesionales capacitados constantemente en temas relacionados con el fenómeno de la permanencia y los múltiples factores que en ella intervienen. • Al contar con el reconocimiento de la permanencia y el éxito de los estudiantes como asuntos de alta importancia institucional, se requiere de inversiones para alcanzar la ejecución de los proyectos que se desarrollarán (considerando recursos de tipo humanos, tecnológicos, de formación, entre otros). • Compromiso decidido de académicos y administrativos para aportar desde su rol a la permanencia y el éxito de los estudiantes, así como la necesidad imperante de trabajo colaborativo entre ellos para abordar las situaciones que se deriven. Considerar la conformación de comités integrales (gestión de interesados y gestión de la comunicación). • Interés de participar en diferentes redes de trabajo promovidas por el MEN y otras agremiaciones, que estudien los fenómenos de la permanencia y la deserción estudiantil. Esto con el propósito de fomentar las lecciones aprendidas y el trabajo colaborativo, por el que se propende en la gestión de proyectos. • Existencia de procesos de gestión del cambio para minimizar las resistencias en integrantes de la comunidad institucional ante las transformaciones que puedan darse, producto del desarrollo de proyectos de permanencia y éxito estudiantil. • Existencia de procesos o metodologías de identificación de riesgos, y planes institucionales para su adecuada gestión.
<p>Gestión propia de los proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una PMO de orden estratégico, apoyada por la alta dirección de la universidad. Esta PMO debe acoger los proyectos relacionados con la permanencia y el éxito estudiantil como de alto interés estratégico. Importancia de una PMO aliada y facilitadora que promueva la practicidad y evite la

	<p>generación de trámites adicionales que dificulten el desarrollo del trabajo de las áreas. La PMO debe proveer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lineamientos y directrices claros sobre la gestión de proyectos. ○ Metodologías específicas para la gestión de proyectos, de acuerdo con cada iniciativa que se vaya a emprender. ○ Definición de los interesados identificados para la ejecución de los proyectos y favorecer la articulación y el trabajo en equipo. ○ Capacitación constante en temas de gestión de proyectos. ○ Identificación de artefactos y formatos propios para cada uno de los proyectos que se implementen. <ul style="list-style-type: none"> ● Existencia de plataformas tecnológicas para la gestión de proyectos. ● Existencia de plataformas o procesos claros que registren las buenas prácticas identificadas en los proyectos, y además promuevan la transferencia del conocimiento.
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de planes operativos que permitan materializar las declaraciones del direccionamiento estratégico relacionadas con la permanencia y el éxito de los estudiantes, en sintonía con los lineamientos de la PMO y de la oficina/dependencia/unidad encargada de los asuntos relacionados con los estudiantes, con recursos de todo tipo, necesarios para desarrollarlos. ● Ejecución y despliegue de acciones articuladas. ● Existencia de estrategias para la medición e impacto de los proyectos realizados a favor de la permanencia y el éxito de los estudiantes, con respecto al cumplimiento de la estrategia institucional. ● El equipo de la oficina/dependencia/unidad encargada de los asuntos relacionados con los estudiantes debe estar permanentemente mapeando las necesidades de los alumnos, de manera que puedan plasmarse después en un portafolio de proyectos integrado y actualizado.

Fuente: Construcción propia

Se propone además de las buenas prácticas anteriormente identificadas y categorizadas, el siguiente gráfico, considerando las fases del ciclo de vida de la gestión de proyectos: **inicio** (etapa en la que se está definiendo el proyecto), **planeación** (periodo en el que se detalla el alcance que tendrá el proyecto, los objetivos que persigue, entre otros), **ejecución** (fase en la que se estiman y desarrollan las actividades requeridas para el cumplimiento de los entregables con sus respectivas fechas de realización), **seguimiento y control** (proceso de revisión del proyecto y del cumplimiento de lo pactado, así como potenciales desviaciones que deban atenderse), y **cierre** (etapa de finalización del proyecto).

Ilustración 3. Buenas prácticas en gestión de proyectos para abordar la permanencia, a la luz del ciclo de vida de la gestión de proyectos



Fuente: Construcción propia

V. ELABORAR UNA PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PERMANENCIA PARA LA OFICINA PARA EL ÉXITO DEL ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD EAFIT.

Este capítulo se compone, en primera instancia de un diagnóstico detallado de la unidad de análisis de esta investigación: la Universidad EAFIT, profundizando en sus generalidades, en los elementos primordiales de su direccionamiento estratégico, así como también en las incursiones realizadas por la Institución en relación con la gestión de proyectos, y las estrategias implementadas para abordar el fenómeno de la permanencia estudiantil; este diagnóstico, con el propósito de situar al lector de este informe de investigación en el lugar donde se proyecta proveer la propuesta. Justamente, el segundo componente contiene el conjunto de buenas prácticas en gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión que realiza la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT.

a) Diagnóstico en gestión de proyectos y en gestión de la permanencia y el éxito estudiantil en la Universidad EAFIT

Este apartado se aproxima a la Universidad EAFIT desde varias perspectivas y bajo un enfoque cualitativo: una primera perspectiva de generalidades que permitirá caracterizar a la Institución, una segunda que provea el contexto acerca del estado de la implementación de la gestión de proyectos, una tercera que reconozca las acciones adelantadas en términos de gestión de la permanencia y el éxito estudiantil, y una última que finalmente dé muestra de la relación entre ambas gestiones: permanencia y gestión de proyectos.

Generalidades de la Universidad EAFIT

La Universidad EAFIT es una institución de educación superior de la ciudad de Medellín, Colombia. Fundada el 4 de mayo de 1960 como “una institución que se creó para formar a los futuros empresarios de una región definida por la pujanza de sus habitantes” (Universidad EAFIT, 2018). Tiene naturaleza de fundación, pero con carácter privado. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia, y cuenta con tres sedes adicionales, una de ellas ubicada en Llanogrande, Antioquia; otra en Pereira en el departamento de Risaralda; y finalmente una más en Bogotá, Cundinamarca.

La estructura académica de la Institución está compuesta por seis Escuelas: Administración, Ingeniería, Humanidades, Ciencias, Derecho, y Economía y Finanzas. EAFIT ofrece 25 programas de pregrado y más de 80 de posgrado. Adicionalmente, existe una oferta de cursos de Educación Permanente (diplomados y cursos cortos), de Escuela de Verano (para niños y jóvenes), de Saberes de Vida (para población de la tercera edad), de Alta Dirección y del aprendizaje de lenguas extranjeras. Se cuenta también con una oferta de programas de posgrados, diplomaturas y cursos cortos en modalidad virtual.

Con relación a su población estudiantil, tiene 10.700 estudiantes de pregrado, 3.150 estudiantes de posgrado (en especializaciones, maestrías y doctorados) y 53.129 egresados de pregrado y posgrado. Tiene también 28.591 estudiantes matriculados en los cursos de Idiomas EAFIT, 18.692 participantes de los programas de Educación Continua, 2.649 participantes en la Escuela de Verano, 700 participantes en el programa Saberes de Vida y 191 directivos matriculados en el programa Alta Dirección. Su cuerpo docente está conformado por 355 profesores de planta activos (el 98% de ellos con título de doctorado o maestría) y 781 profesores de cátedra y 18 temporales, 322 docentes de Idiomas EAFIT¹⁵.

Si bien la Ley 115 de 1994, por la que se expide la ley general de educación, establece en su artículo 4 Calidad y Cubrimiento del Servicio, que el Estado “velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo” (Ley 115, 1994) de manera puntual, el factor de la innovación caracterizó a la Universidad EAFIT desde el momento de su fundación y la acompaña hasta ahora, tanto así, que podría decirse que la innovación es uno de los elementos del ADN de la Institución. La innovación es una constante en todas las prácticas de EAFIT: académicas y pedagógicas, investigativas, de extensión y administrativas; y es el motor que la conduce a la búsqueda permanente de la excelencia en su amplio quehacer, siempre con el propósito de mantenerse vigente y dispuesta a responder a los desafíos que le impone el entorno. Justamente, bajo el marco de innovación que ha caracterizado a la Universidad EAFIT desde su creación, y atendiendo a los objetivos de desarrollo del milenio, en el año 2017 la Institución decide emprender una reforma estructural a su carta

¹⁵ Cifras a 2019-2, tomadas de la página web de la Universidad EAFIT: <https://www.eafit.edu.co/institucional/informes-gestion/Paginas/informe-de-sostenibilidad-2019.aspx>

organizacional. De dicha reforma, surgen unas unidades medulares y altamente estratégicas para la Universidad, sus tres Vicerrectorías:

- La **Vicerrectoría de Aprendizaje** ha establecido como su mega estrategia “generar las condiciones de excelencia para hacer de la enseñanza y el aprendizaje una experiencia de vida” (Universidad EAFIT, 2018). En palabras de la Vicerrectora, Claudia María Zea Restrepo, la Vicerrectoría de Aprendizaje sitúa al estudiante en el centro del proceso, lo reconoce como el protagonista y le permite enriquecer “su paso por EAFIT a través de todas las actividades y oportunidades que les ofrece la Institución, manteniendo la promesa de formar en integridad, y brindarles herramientas y nuevas competencias del siglo XXI que les permita seguir aprendiendo a aprender” (Universidad EAFIT, 2018). Lo anterior, “sin perder de vista aspectos como la gestión curricular, el desarrollo profesional permanente de los docentes como guías y acompañantes fundamentales en este proceso, los ecosistemas de aprendizaje, y la investigación sobre el mismo proceso de aprendizaje” (Universidad EAFIT, 2018).
- La **Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación**, liderada por el Doctor Mauricio Perfetti del Corral, tiene como propósito “buscar la excelencia en todas las actividades de investigación y creación artística, la consolidación de una comunidad científica, la conformación del equipo de trabajo, y la alineación de todas sus acciones con el Itinerario EAFIT 2030” (Universidad EAFIT, 2018). En la Universidad EAFIT, reconoce más profundamente la labor de investigar al “acoger la pasión, la curiosidad permanente, la búsqueda de nuevos caminos científicos y la creación artística” (Universidad EAFIT, 2018) como rasgos distintivos de la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación.
- Finalmente, la **Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección Social**, en palabras de su líder, Paula Andrea Arango Gutiérrez, es una unidad con dos componentes: “por un lado, un tema corporativo con los procesos financieros, de información y de manejo del talento humano; y, por el otro, un campo de acción relacionado directamente con la transferencia del conocimiento, la proyección y la responsabilidad social universitaria” (Universidad EAFIT, 2018).

La reestructuración de la carta organizacional de la Universidad EAFIT se constituye como un factor diferenciador de la misma, con miras a enfrentar los retos impuestos por la sociedad. Precisamente considerando los nuevos desafíos que surgen para las universidades, es relevante mencionar un elemento más que interviene en el devenir de EAFIT y representa un hito importante dentro de su historia: el Itinerario EAFIT 2030, que surge como la nueva hoja de ruta y tiene como propósito conducir a la Institución hacia el año 2030, aprendiendo de las oportunidades y enfrentando con éxito los retos a los que están siendo sometidas actualmente las instituciones universitarias en Colombia, retos de los que EAFIT no es ajena. El Itinerario 2030 representó para la Universidad la definición de un propósito superior “Inspiramos vidas e irradiamos conocimiento para forjar humanidad y sociedad” (Universidad EAFIT, 2019), significó también un replanteamiento de su misión y visión organizacional, así como la adopción de nuevos principios rectores altamente relacionados con algunos de sus principales grupos de interés (Universidad EAFIT, 2019):

- Valoramos a los profesores.
- Respetamos a los estudiantes.
- Crecemos con los empleados.
- Acompañamos a los egresados.

El Itinerario EAFIT 2030 está compuesto por 12 objetivos estratégicos a desarrollar en un horizonte de tiempo que finaliza en el año 2030, distribuidos en cuatro itinerarios que son:

- Aprendizaje, descubrimiento, creación y cultura con sentido humano.
- Ecosistema inteligente y consciente.
- Alianzas para construir sociedad.
- Sostenibilidad que genere confianza y esperanza.

Para el logro efectivo de los 12 objetivos estratégicos planteados, se designaron también dos macroproyectos¹⁶: transformación digital y transformación del modelo educativo, el primero de ellos, tiene el objetivo de “poder cumplir de manera sostenible con el Propósito Superior y la Visión consignados en el plan de ruta de la Universidad para los próximos años” (Universidad EAFIT, 2019). Para el alcance de este propósito “este macroproyecto pondrá a las personas en el centro de la estrategia y se apoyará en cambios culturales, en los modelos de negocio, en las experiencias y en las metodologías académicas, en los

¹⁶ Técnicamente, corresponden a programas de proyectos.

procesos, y en la tecnología” (Universidad EAFIT, 2019). El segundo macroproyecto, por su parte, tiene como fin:

Centrar el modelo en el aprendizaje que lleve al éxito al estudiante, que ponga en evidencia los resultados de su aprendizaje y el desarrollo de sus competencias, y que nosotros como Institución podamos monitorear todo el tiempo los resultados y el perfil de egreso. La transformación del modelo educativo, contempla la implementación de los currículos y los aprendizajes por competencias y habilidades, lo que deriva en la necesidad de nuevas pedagogías, ejercicios didácticos para desarrollar la capacidad de aprender a aprender, y la autonomía a la hora de buscar el conocimiento que cada alumno necesita en su proyecto de vida (Universidad EAFIT, 2019).

Gestión de proyectos en la Universidad EAFIT

En la Universidad EAFIT, hablar de gestión de proyectos y de su importancia, va más allá de las aulas de clase, en donde a través de currículos académicos actualizados, cuyo sello es la pertinencia y la excelencia, y de profesores altamente capacitados, se entregan cursos sobre los fundamentos de esta disciplina, sus enfoques y las metodologías, pero sobre todo, su importancia para el crecimiento de las organizaciones. La gestión de proyectos se ve materializada a través de una serie de áreas administrativas que le han apostado a este campo de conocimiento como el medio para el desarrollo de sus labores institucionales.

Tabla 8. Dependencias de la Universidad EAFIT que emplean la gestión de proyectos

Instancia a la que está adscrita (de acuerdo con el organigrama)	Dependencia
Rectoría	Direccionamiento Estratégico
Vicerrectoría de Aprendizaje	Oficina de Proyectos - PMO
Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación	Proyectos de Descubrimiento y Creación
Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección Social	Dirección de Informática
	Dirección de Innovación
	Departamento de Planta Física
	Centro de Servicios Transversales
	Transformación digital
	EPIK
Escuelas de Ciencias e Ingeniería	Sistema de gestión de calidad
	Centro de Laboratorios

Fuente: Construcción propia

Algunas de ellas están formalmente constituidas como oficinas de gestión de proyectos (PMO's), otras de ellas no, pero lo que es claro, es que sus prácticas laborales están orientadas al desarrollo de proyectos bajo la aplicación de diferentes metodologías. Las instancias de EAFIT que tienen relación directa con la gestión de proyectos, organizan su quehacer institucional alrededor de la formulación, evaluación, ejecución y gestión de proyectos, tanto en vertientes ágiles como tradicionales.

De acuerdo con una encuesta gestionada por la PMO de la Vicerrectoría de Aprendizaje y aplicada durante el año 2020 a las dependencias mencionadas en la tabla anterior (ver **Tabla 8.**) realizada con el propósito de indagar acerca de sus finalidades, fortalezas y oportunidades de mejora, con las respuestas obtenidas se logró identificar que dichas dependencias son altamente distintas en relación con sus alcances, funciones y en los fines que siguen, pues es claro que estos criterios están directamente relacionados con el core propio de cada una de ellas; sin embargo, en términos generales, los **tipos de proyectos** que gestionan son de orden estratégico, administrativos y de tecnología. De igual forma, también gestionan proyectos de investigación internos y externos, de consultoría y académicos, además de algunos otros clasificados como obligatorios o de ley. Si bien la tipología de estos proyectos es diversa, el elemento común que tienen, es que están impactando de manera directa el cumplimiento de la estrategia institucional delimitada en el Itinerario EAFIT 2030.

Esta misma encuesta también evidenció que, con relación a las **metodologías de gestión** de proyectos que se emplean al interior de la Universidad EAFIT, priman la metodología propuesta por el PMI® y las metodologías ágiles de proyectos – Scrum. También hacen uso de la Metodología General Ajustada – MGA y del Marco Lógico.

Actualmente, estas dependencias se reúnen periódicamente para compartir entre ellas sus experiencias y buenas prácticas en la gestión de proyectos, y así, crear una comunidad de aprendizaje alrededor del tema para lograr fortalecer la gestión institucional de la Universidad EAFIT, que de manera decidida le viene apostando a la generación de capacidades en temas de gestión de proyectos en sus colaboradores y que reconoce los beneficios de esta disciplina.

Gestión de la permanencia estudiantil en la Universidad EAFIT

La Universidad EAFIT ha hecho declaraciones institucionales en su Proyecto Educativo Institucional y en su direccionamiento estratégico que le dan al estudiante un lugar preponderante en la Institución y reconoce su compromiso con la permanencia y el éxito del alumnado; sin embargo, de manera formal no existe una política de permanencia estudiantil. Como se ha expresado anteriormente, para EAFIT el estudiante está en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, y en ese sentido, ha creado a lo largo de los años distintas dependencias que se encarguen de acompañar al estudiante durante su estancia en la Institución. El departamento de Desarrollo Estudiantil, adscrito a la Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección Social, por ejemplo, tiene el propósito de “contribuir a los procesos de crecimiento, bienestar y aprendizaje de los estudiantes en sus dimensiones psíquica, social, académica y económica a través de estrategias de acogida, apoyo, beneficios y formación integral que favorecen su salud mental, estabilidad y permanencia estudiantil” (Universidad EAFIT, S.f.).

La oferta de servicios del departamento de Desarrollo Estudiantil se compone de:

- Apoyo psicopedagógico: con una serie de servicios como las asesorías académicas y la formación que se realiza a los monitores de esta estrategia, las asesorías en técnicas de estudio, además de diferentes talleres y cursos virtuales dirigidos a los estudiantes.
- Apoyo psicosocial: que se compone de la Línea 24/7 de teleorientación en salud mental, consulta de orientación vocacional y consulta psicológica, diferentes asignaturas como la de Inducción para aquellos estudiantes que ingresan por primera vez a EAFIT, Desarrollo de la Creatividad como parte de la oferta de Bienestar Universitario y la materia de Metodología del Aprendizaje, además de talleres de acompañamiento a estudiantes becados, tour por la ciudad para estudiantes foráneos, entre otras.
- Programa de becas con las diferentes modalidades de apoyos económicos para la matrícula y el sostenimiento, además de ofrecer un acompañamiento a la población becada para su proceso de integración a la vida universitaria, su sostenimiento y permanencia a nivel académico, social y económico.
- Programa de monitorías, el cual busca contribuir al desarrollo de las competencias y aptitudes de los estudiantes y a su formación integral.
- Grupos y representantes estudiantiles, espacio que se constituye como la oportunidad para que los estudiantes vivan una experiencia de responsabilidad, liderazgo y desarrollo de proyectos en pro de la comunidad universitaria.

(Universidad EAFIT, S.f.)

Adicionalmente, finalizando el año 2019 y producto del nuevo direccionamiento estratégico de la Institución, Itinerario EAFIT 2030, ya mencionado a lo largo de esta investigación, se crea la Oficina para el Éxito del Estudiante, instancia encargada de acompañar a los estudiantes durante su proceso formativo y de su permanencia en condiciones de calidad en la Universidad, que le conduzcan a su éxito académico, profesional y también impacten positivamente su proyecto de vida.

Así, se reconoce en EAFIT, a la permanencia y el éxito estudiantil como un fenómeno multifactorial, que no solo se viabiliza a través de estas dos instancias administrativas, sino que invita a otros actores y procesos institucionales como los docentes, los currículos académicos, así como demás servicios y plataformas que ofrece la Institución, a convertirse en elementos fundamentales y favorecedores para el desarrollo de estrategias que promuevan la permanencia y el éxito de los estudiantes.

Relación entre la gestión de proyectos y la gestión de la permanencia estudiantil en la Universidad EAFIT

La Universidad EAFIT le apostó a la gestión de proyectos con sus diversas metodologías para el desarrollo de su Itinerario 2030, ya que sus macroproyectos¹⁷ Transformación Digital y Transformación del Modelo Educativo, se desarrollan empleando metodologías ágiles para la gestión de proyectos, el primero; e híbridas, el segundo. Eso es una muestra de la credibilidad que percibe la Universidad y sus instancias directivas en este campo de conocimiento, para poder alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Así mismo, después de analizar las dos variables anteriores (gestión de proyectos y la gestión de la permanencia y el éxito de los estudiantes en EAFIT), es claro que ambas se realizan a cabalidad en la Institución y se distingue una relación entre ellas. Si bien el Departamento de Desarrollo Estudiantil, que es una instancia con varios años de creación, ampliamente posicionada, ya tiene una forma de administración con funciones, procesos y métodos de trabajo ya establecidos; la Oficina para el Éxito del Estudiante, de otro lado, viene explorando desde su concepción, la gestión de proyectos para el desarrollo de sus labores; y en ese sentido, es la instancia que lidera y moviliza el proyecto de Ecosistemas

¹⁷ Técnicamente, corresponden a programas de proyectos.

de Acompañamiento Integral al Estudiante¹⁸, este proyecto de manera particular, se está ejecutando a través del marco metodológico de gestión de proyectos provisto por la PMO de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

Con el contexto anterior, no podría definirse que las labores relacionadas con la permanencia, el éxito y el acompañamiento a los estudiantes de la Universidad EAFIT se realicen de manera exclusiva a través de las metodologías de gestión de proyectos. Lo que, sí es claro, es que estas prácticas se constituyen en un terreno interesante que se viene recorriendo gradualmente, con el propósito de encontrar una ruta estandarizada y clara para emprender las iniciativas a favor de los estudiantes eafitenses, al igual que los métodos más óptimos para ser efectivos, prácticos y oportunos con la gestión de cada una de las dimensiones de dichos estudiantes, lo cual redundaría en respuestas rápidas a las necesidades de la población estudiantil, mayor adaptación a los cambios y una administración adecuada de los riesgos, favorecer la comunicación entre los diferentes actores, así como promover el trabajo en equipo, y el fomento de las lecciones aprendidas para la construcción de conocimiento institucional.

En sintonía con las oportunidades que vislumbra EAFIT para el campo de la gestión de proyectos, y considerando el impacto que tuvieron las universidades producto de la pandemia Covid-19, y de la cual claramente no fue ajena, se conformaron a nivel estratégico tres comités para estar monitoreando el efecto que esta contingencia mundial fue generando en la institución: reacción, resiliencia y reinención. De manera específica, el Comité de Resiliencia nace con el propósito de generar una respuesta articulada y coordinada para procurar por la continuidad de la vida universitaria durante la época de pandemia y post-pandemia, y que, a través del liderazgo de la Oficina de Proyectos - PMO de la Vicerrectoría de Aprendizaje coordinó cinco (5) frentes institucionales, a saber: profesores, aprendizaje, infraestructura y canal, y modelación académica y estudiantes, cuyas iniciativas se desarrollan empleando metodologías y prácticas para la gestión de proyectos (importante hacer evidente que de nuevo, se demuestra la relación entre la gestión de proyectos y la gestión de la permanencia y el éxito estudiantil, a través de los proyectos desarrollados desde el Frente de Estudiantes, para atender la contingencia). Para

¹⁸ Ecosistemas de Acompañamiento Integral al Estudiante es uno de los proyectos de la Transformación del Modelo Educativo, programa de proyectos que, junto con Transformación Digital, se constituyen como los motores para alcanzar el desarrollo a cabalidad de las estrategias declaradas en el Itinerario EAFIT 2030.

la Universidad EAFIT, y de manera especial para la Vicerrectoría de Aprendizaje, el rol de la PMO y el despliegue realizado a nivel de desarrollo de los proyectos de cada frente de trabajo, ha sido y seguirá siendo de una relevancia preponderante para responder con calidad y oportunidad a los retos que impuso el Covid-19 a la Institución durante el 2020, y que irá hasta el periodo de post-pandemia para poder darle continuidad a la prestación del servicio educativo.

La pandemia, sin duda, aceleró una serie de planes futuros que tenían las instituciones, y desató retos para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones, el caso de la Universidad EAFIT es un ejemplo claro de la importancia de la gestión de proyectos con sus marcos y metodologías para responder a las necesidades de las instituciones de manera coordinada y oportuna.

b) Buenas prácticas en gestión de proyectos sugeridas para la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT

Capitalizando la propuesta de buenas prácticas para la gestión de proyectos de permanencia estudiantil detallada en el capítulo anterior (ver **Tabla 7.**), se presenta a continuación la propuesta de buenas prácticas sugeridas específicamente para la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT, en donde se selecciona para cada ítem la existencia o no de estos elementos en la Oficina mencionada:

Tabla 9. Buenas prácticas de gestión para la Oficina para el Éxito del Estudiante

Categoría	Buenas prácticas propuestas	¿Tiene la Oficina para el Éxito del Estudiante de EAFIT estos elementos?
Estratégica	Existencia de declaraciones institucionales a favor del rol del estudiantado y de su interés de permanencia y éxito por parte de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, en los estatutos generales de las universidades, en sus proyectos educativos institucionales y en otros documentos de relevancia organizacional, como por ejemplo una política o programa institucional de permanencia.	✓
	Existencia de planes de desarrollo institucional con horizontes de tiempos definidos y áreas encargadas de los objetivos allí consignados (estos planes de desarrollo deben	✓

	tener metas relacionadas con el interés institucional de la permanencia estudiantil), además de una apropiación de los compromisos señalados en dichos planes por parte de los integrantes de la comunidad universitaria (esto corresponde a la gestión de los interesados que debe realizarse al formular y ejecutar los proyectos que se planteen).	
	Comprensión de los fenómenos de la permanencia y deserción estudiantil, y entendimiento de su impacto en la sostenibilidad de la institución de educación superior (conocimiento profundo del tema para poder desarrollar las iniciativas alrededor del mismo, adicionalmente, el rol importante de la gestión de riesgos al considerar la sostenibilidad y supervivencia de las universidades).	✓
	Directivos que decididamente ejerzan el rol de patrocinadores de los proyectos relacionados con la permanencia estudiantil porque comprenden la importancia del tema, y la implicación de su gestión.	✓
	Existencia de una cultura organizacional que reconozca la importancia de la permanencia estudiantil y el compromiso que tiene al respecto, cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria. Así mismo, se requiere de una cultura organizacional que valore la gestión de proyectos como una estructura metódica de trabajo que contribuye en la consecución de los resultados esperados.	
Institucional	Existencia de una oficina/dependencia/unidad encargada de los asuntos relacionados con los estudiantes, responsable de la generación de estrategias y ejecución de los proyectos concernientes con la permanencia y el éxito de los estudiantes. Esta oficina debe contar con profesionales capacitados constantemente en temas relacionados con el fenómeno de la permanencia y los múltiples factores que en ella intervienen.	✓
	Al contar con el reconocimiento de la permanencia como un asunto de alta importancia institucional, se requieren recursos de tipo presupuestal para alcanzar la ejecución de los proyectos que se desarrollarán (humanos, tecnológicos, de formación, entre otros).	
	Compromiso decidido de académicos y administrativos para aportar desde su rol a la permanencia de los estudiantes, así como la necesidad imperante de trabajo colaborativo entre ellos para abordar las situaciones que se deriven. Considerar la conformación de Comités integrales (gestión de interesados y gestión de la comunicación).	
	Interés de participar en diferentes redes de trabajo promovidas por el Ministerio de Educación Nacional y otras agremiaciones, que estudien los fenómenos de la permanencia y la deserción estudiantil. Esto con el propósito de fomentar las lecciones aprendidas y el trabajo	✓

	colaborativo, por el que se propende en la gestión de proyectos.	
	Existencia de procesos de gestión del cambio para minimizar las resistencias en integrantes de la comunidad estudiantil ante las transformaciones que puedan darse, producto del desarrollo de proyectos de permanencia.	✓
	Existencia de procesos de identificación de riesgos, y planes institucionales para su adecuada gestión.	✓
Gestión propia de los proyectos	Existencia de una PMO de orden estratégico, apoyada por la alta dirección de la universidad. Esta PMO debe acoger los proyectos relacionados con la permanencia como de alto interés estratégico. Importancia de una PMO aliada y facilitadora que promueva la practicidad y evite la generación de trámites adicionales que dificulten el desarrollo del trabajo de las áreas.	
	La PMO debe proveer: <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos y directrices claros sobre la gestión de proyectos. • Metodologías específicas para la gestión de proyectos, de acuerdo con cada iniciativa que se vaya a emprender. • Definición de los interesados identificados para la ejecución de los proyectos y favorecer la articulación y el trabajo en equipo. • Capacitación constante en temas de gestión de proyectos. • Propuesta de artefactos y formatos propios para cada uno de los proyectos que se implementen. 	✓
	Existencia de plataformas tecnológicas para la gestión de proyectos.	✓
	Existencia de plataformas o procesos claros que registren las buenas prácticas identificadas en los proyectos, y además promuevan la transferencia del conocimiento.	✓
Operativa	Diseño de planes operativos que permitan materializar las declaraciones del direccionamiento estratégico relacionadas con la permanencia, en sintonía con los lineamientos de la PMO y de la oficina/dependencia/unidad encargada de los asuntos relacionados con los estudiantes, con los recursos necesarios.	✓
	Ejecución y despliegue de acciones articuladas.	✓
	Existencia de estrategias para la medición e impacto de los proyectos realizados a favor de la permanencia, con respecto al cumplimiento de la estrategia institucional.	
	El equipo de la oficina/dependencia/unidad encargada de los asuntos relacionados con los estudiantes debe estar permanentemente mapeando las necesidades de los	✓

	alumnos que puedan convertirse después en un portafolio de proyectos integrado y actualizado.	
--	---	--

Fuente: Construcción propia

La Universidad EAFIT, desde su Proyecto Educativo Institucional y demás declaraciones institucionales, ubica al estudiante en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y, además con la creación de la Vicerrectoría de Aprendizaje, tras las modificaciones en su carta organizacional en el año 2017, asume el compromiso de proveerle experiencias de vida significativas y transformadoras durante su paso por la Institución. De manera adicional, a través de su Itinerario EAFIT 2030, reitera la importancia que tienen los estudiantes, sus procesos de formación con excelencia y calidad, su permanencia en la Universidad en las mejores condiciones y el éxito en sus planes de vida. Justo en sintonía con las apuestas institucionales que se trazan en el Itinerario 2030, se crea la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT como unidad institucional que contribuirá con los procesos de permanencia y éxito del estudiante, articulando las demás dependencias involucradas en estos asuntos.

1. Con relación a la categoría estratégica, al evaluar las buenas prácticas identificadas (ver **Tabla 9.**), se evidencia la necesidad imperante de que esta oficina se encargue de **formular una política de permanencia estudiantil de orden institucional** que congrege además de las declaraciones estratégicas sobre la permanencia, la importancia del análisis del fenómeno y sus implicaciones, el reconocimiento y estudio de los muchos factores intervinientes, las principales líneas de trabajo a abordar, los actores y roles de los integrantes de la comunidad universitaria con relación a estos temas y la necesidad del trabajo integrador para lograr ser exitosos, en concordancia con lo establecido por el MEN. De igual manera es importante trabajar en la **movilización hacia una cultura organizacional en donde la permanencia y el éxito estudiantil tengan la preponderancia que requieren** y que hasta ahora, se ha declarado en los documentos estratégicos, para de esta manera entender el rol de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria (directivos, administrativos y docentes) como factor de alto impacto en estos temas.
2. Al respecto de la categoría institucional, si bien la Oficina para el Éxito del Estudiante se creó, debe **dotarse de los recursos que requiera, entre ellos, contar con**

suficientes profesionales idóneos para los fines a los que responde, y adicionalmente, debe tejer canales articulados con las demás dependencias que aportan desde su quehacer institucional a la permanencia y el éxito de los estudiantes (Departamento de Desarrollo Estudiantil, Departamento de Deportes, Departamento de Desarrollo Artístico, biblioteca, departamentos académicos, por mencionar algunas), de manera adicional, se debe **propender por la inversión en recursos de tipo tecnológico para contar los sistemas de información necesarios** para monitorear al estudiante a lo largo de ciclo. Es importante también **intensificar el trabajo en red, para el análisis de la permanencia**, tanto al interior de EAFIT, como con entidades externas a ella.

3. Sobre la categoría de gestión propia de los proyectos, la Oficina para el Éxito del Estudiante tiene un proyecto específico denominado: Ecosistemas para el Acompañamiento Integral al Estudiante, que es patrocinado por la Vicerrectoría de Aprendizaje y apoyado metodológicamente por la PMO adscrita a esta misma Vicerrectoría. El proyecto comprende una serie de entregables para desarrollarse con un horizonte de tiempo a 2024. Como buena práctica se sugiere **atender y acatar los lineamientos provistos por la PMO para el adecuado desarrollo del proyecto**, y lograr capitalizar el trabajo metódico por proyectos y alcanzar los objetivos planteados. Además, es importante trabajar de manera decidida en la **articulación institucional de los diferentes actores necesarios** para ejecutar a cabalidad lo planeado. Adicionalmente, la Oficina para el Éxito del Estudiante se convertirá en unidad que haga **constante vigilancia a la generación de nuevas iniciativas** o de articulación de las ya existentes relacionadas con la permanencia de los estudiantes, y para ello podrá hacer uso de la gestión de proyectos para su materialización.
4. Finalmente, la categoría operativa, reconoce que la Oficina para el Éxito del Estudiante consolidará su plan operativo de acuerdo con lo descrito en la formulación del proyecto Ecosistemas para el Acompañamiento Integral al Estudiante, para cada una de las fases temporales definidas (anualidades), y en concordancia con ello, desde su creación ha venido trabajando arduamente en el despliegue de las actividades, procesos y estrategias específicas que le han sido asignadas. Es importante entonces que se puedan **considerar, estimar y definir metodologías para evaluar el impacto de lo realizado** hasta ahora, versus lo esperado en la planeación estratégica de la Institución.

De igual manera, una recomendación adicional, es analizar la compilación de **buenas prácticas en gestión de la permanencia y el éxito estudiantil** (ver **Tabla. 6**), construida con base las conversaciones sostenidas por los profesionales entrevistados de diferentes universidades y las encuestas, de manera que puedan considerar las iniciativas que de allí le sean útiles para complementar el portafolio de estrategias para el acompañamiento efectivo y cercano del estudiante eafitense.

Como consecuencia de la implementación de las buenas prácticas en gestión de proyectos, la Oficina para el Éxito del Estudiante de la Universidad EAFIT podrá capitalizar sus metodologías, lecciones aprendidas y visión holística, generar un mayor nivel de involucramiento de las personas en las tareas que realizan, y por tanto, un mayor compromiso con los resultados. La articulación y colaboración con otras áreas son fundamentales al considerar que el éxito académico va más allá de la graduación de los estudiantes, pues tiene que ver con realmente apoyar su inserción al mundo laboral, y en ese sentido, la Oficina para el Éxito del Estudiante debe trabajar de la mano con el Departamento de Prácticas Profesionales y con el Centro de Egresados en el desarrollo de iniciativas y monitoreo de las mismas para lograr los cometidos, así como apoyarse también en los sistemas de información de alertas tempranas, de predicción de riesgos, de orientación profesional y también en observatorios académicos.

A lo largo de este informe de investigación se ha enfatizado en ver el fenómeno de la permanencia y el éxito estudiantil como un desafío para las universidades que, para alcanzar su efectividad, debe ser analizado, estudiado y tratado como un tema integral, que reúna constantemente en mesas de trabajo a los diferentes actores que intervienen en ella, y que cuente con el apoyo directivo necesario para comprender y abordar cada uno de los factores que la componen. En ese sentido, se considera que la gestión por proyectos es una disciplina que facilita aproximarse a la permanencia y al éxito de los estudiantes y provee ventajas significativas gracias al enfoque integrador en el que se sustenta, y por ello, se invita a la Oficina para el Éxito del Estudiante a considerarlas para capitalizar aquellas buenas prácticas en su labor.

CONCLUSIONES

1. La gestión de proyectos es una disciplina actualmente en crecimiento en cuanto a su implementación en organizaciones de diversos sectores. Este campo de conocimiento debe adoptarse a cada tipo de organización, y ello involucra la manera en que dicha organización dispone de sus recursos y de la manera en la que desarrolla el trabajo. Son múltiples sus ventajas al proveer una estructura metódica para el despliegue de las iniciativas a desarrollar y al estar necesariamente vinculado con la estrategia de las instituciones, sus beneficios son perceptibles, y esto sin duda, facilita la gestión administrativa. En el sector educativo, específicamente en las universidades, se percibe que la gestión de proyectos no es una disciplina lo suficientemente implementada, está circunscrita a ciertas áreas organizacionales, principalmente de planeación y estrategia o departamentos informáticos, usualmente bajo metodologías propias creadas por las mismas instituciones. Es un campo aún con mucha posibilidad de ser explorado y capitalizado en instituciones universitarias para su gestión administrativa desde otras áreas internas.
2. La permanencia y el éxito estudiantil con su respectiva gestión, es un asunto imperativo para la sostenibilidad de las universidades. Estas instituciones han comprendido la importancia que tienen estos dos conceptos y los múltiples factores que intervienen en estos asuntos, así como la necesidad de generar estrategias integrales para su abordaje. En ese sentido, las acciones articuladas de la comunidad universitaria, el patrocinio de los directivos, la asignación de recursos de todo tipo, además de las declaraciones institucionales sobre la permanencia y el éxito de los estudiantes, se hacen fundamentales para abordar adecuadamente el tema y ser efectivos en las estrategias que se desplegarán.
3. Si se pensaba que la gestión de la permanencia estudiantil y la gestión de proyectos eran dos conceptos que debían verse de manera independiente, este informe de investigación ha expuesto que ambas cuestiones que pueden coadyuvarse, nutrirse mutuamente y articularse para cumplir con los fines determinados: se logró identificar que es natural que las iniciativas que emergen en las universidades al respecto de la permanencia y el éxito de sus estudiantes, puedan ser materializadas a través de la gestión de proyectos, y de hecho, resulta beneficiosa la relación entre ellas por la serie

de ventajas que se derivan de dicha gestión: norte definido, lineamientos claros, flexibilidad en la ejecución, integralidad del producto/servicio que provea el proyecto específico, mejoras en la comunicación, gestión de los riesgos, fomento a las lecciones aprendidas, articulación entre los interesados, entre otras. Por lo anterior, se encuentra pertinente la solución dada a la pregunta orientadora de este trabajo, en la que se propusieron una serie de buenas prácticas para el desarrollo de proyectos de permanencia y éxito estudiantil, y de manera específica, se realizó una propuesta dirigida a la Oficina para el Éxito del Estudiante que le permita cumplir con las demandas de orden estratégico que reposan sobre su creación a través de las metodologías de gestión por proyectos.

4. El Covid-19 se convirtió en un asunto que alteró las operaciones de las organizaciones a nivel mundial, asunto no avizorado y, por ende, no proyectado ni anticipado. No obstante, todas las implicaciones negativas que ocasionó el Covid-19, provocaron también la aceleración de muchas iniciativas que tenían las organizaciones para el futuro, las hizo reflexionar sobre su resiliencia institucional y su capacidad de reinventarse para sobrevivir. La educación en general, fue de los sectores más afectados producto del Covid-19, pero también demostró sus habilidades para resistir a los efectos e innovar para responder a las necesidades de sus públicos. Bajo este panorama el campo de la gestión de proyectos se posicionó como una disciplina capaz de proveer a los profesionales del método y rigor para atender las demandas que surgieron y adaptarse con facilidad a las nuevas realidades.
5. En el marco del periodo post-Covid, las universidades vislumbran para sí mismas, una educación donde la tecnología es una aliada primordial, por ello, los programas 100% presenciales tendrán que ser reevaluados para generar una oferta mixta que involucre preponderantemente las TIC's. El foco en el estudiante sigue estando más presente que antes, con el propósito de proteger su salud mental, por ello, el acompañamiento se tendrá que fortalecer y migrar a nuevos medios, donde la tecnología, nuevamente asume un rol importante. Se evidencian también dificultades de tipo financiero, por lo golpeadas que quedarán las familias en términos económicos, lo que puede llegar a redundar en deserción estudiantil al no tener los recursos para pago de las matrículas. La incertidumbre sobre el futuro (futuras formas de aprender, futuras formas de enseñar, profesiones del futuro, etc.), será la constante.

AGENDA DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se listan algunas ideas identificadas en el desarrollo de este trabajo de investigación, con el propósito de ser utilizadas en futuras investigaciones sobre el campo de la gestión de proyectos:

- La gestión de proyectos en el sector educativo en Colombia, y en el mundo.
- La gestión de proyectos como movilizador de la cultura organizacional, en el sector educativo.
- La gestión del cambio en el sector educativo.
- Medición de impacto de las PMO's de instituciones de educación superior.

ANEXOS

Anexo 1. Carta dirigida a las instituciones de educación superior para diligenciamiento de encuesta (versión en español).

Medellín, junio 30 de 2020

Respetados señores.

En calidad de Jefe de la Oficina de Posgrados de la Universidad EAFIT (Medellín-Colombia), presento a Ana María Gil Zapata y a Lizeth Johana Gómez Ardila, estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos, egresadas de nuestro programa de Administración de Negocios, y expreso mi apoyo en el desarrollo de la investigación de su trabajo de grado denominado **Buenas prácticas para la gestión de proyectos de permanencia y éxito estudiantil: lineamientos para la Universidad EAFIT.**

Su investigación tiene como objetivo explorar las buenas prácticas organizacionales para la gestión de oficinas encargadas de la permanencia estudiantil en instituciones de educación superior, con el propósito de definir lineamientos para la gestión de proyectos de permanencia en la Universidad EAFIT.

Para ello, respetuosamente los invito a colaborar con el diligenciamiento de una encuesta de orden nacional e internacional y con fines académicos, cuya intención es conocer algunos de los métodos, procesos y procedimientos que han implementado las instituciones de educación superior para el desarrollo de sus iniciativas organizacionales, tan propias del sector educativo; además de profundizar en la gestión de oficinas o áreas encargadas de la permanencia estudiantil en las universidades. Por último, y en el marco de la realidad actual generada por el COVID-19, se pretende saber si las instituciones están avanzando hacia la continuidad de la vida universitaria y la reinención de la misma a través de la gestión de proyectos.

La encuesta está compuesta por las siguientes secciones:

- Caracterización de las instituciones de educación superior.
- Gestión de proyectos en las instituciones de educación superior.

- Gestión de la permanencia de estudiantes de pregrado.
- Impacto Covid-19 en la gestión de la permanencia estudiantil
- Datos de contacto de la persona que diligencia la encuesta.

Teniendo en cuenta la variedad de temas que se abordarán, es importante contar con el apoyo de profesionales de la Institución encargados de las áreas de proyectos y de bienestar estudiantil (o de quienes gestionen la permanencia de los estudiantes), para que provean la información; para ello enviamos las preguntas para su conocimiento (documento adjunto). En este enlace podrá encontrar la encuesta para diligenciar la información solicitada: [Encuesta sobre gestión de proyectos y permanencia estudiantil](#).

La encuesta estará disponible hasta el **13 de julio de 2020**. Les tomará máximo 15 minutos diligenciarla.

Les agradecemos de antemano la valiosa información que puedan proveernos como insumo de esta investigación.

Cordialmente,



Catalina López Otalvaro

Jefe de la Oficina de Posgrados
Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación

Universidad EAFIT



Claudia María Zea Restrepo

Vicerrectora
Vicerrectoría de Aprendizaje
Directora del trabajo de grado

Universidad EAFIT

Anexo 2. Carta dirigida a las instituciones de educación superior para diligenciamiento de encuesta (versión en inglés).

June 30th, 2020

Dear Sir or Madam,

In my capacity as Head of Graduate Studies at EAFIT University (Medellin, Colombia), I present Ana María Gil Zapata and Lizeth Johana Gómez Ardila who are part of the Master's Degree Program on Project Management at our university and also hold an undergraduate degree in Business Administration from the same university. I strongly support their research work toward the Master's degree in Project Management entitled **Good practices in managing permanence projects and student success: guidelines for EAFIT University**.

The purpose of their research is to explore good organizational practices in the management of the offices that are in charge of student permanence in higher education in order to define guidelines for the management of student permanence projects at EAFIT University.

Therefore, I respectfully invite you to fill out a national and international academic survey aimed at identifying methods, processes and procedures that have been implemented in higher education institutions in order to develop organizational ideas. The survey also examines the management of offices or areas responsible for student permanence in universities. Finally, considering the recent scenario generated by Covid-19, it intends to explore if higher education institutions are moving toward the continuity of university life and their own reinvention through project management methodologies.

The survey is composed by the following sections:

- Characterization of Higher Education Institutions.
- Project management in higher education institutions.
- Management of undergraduate students' permanence.
- Impact of Covid-19 on student permanence management.
- Closure section: Contact information

Considering the variety of topics that will be analyzed, it is important that you consider the participation from professionals in your institution who work in projects and student welfare (or those who manage student permanence) to provide the required information. We are, thus, sending you attached the pool of questions and in this link you can find the survey: [Survey on project management and student permanence](#)

This survey will be available until **July 13th, 2020**. You will spend around 15 minutes to fill out it.

We greatly appreciate the valuable information that you can provide us as an input for this research.

Respectfully,



Catalina López Otalvaro

Head of Graduate Studies
EAFIT University



Claudia María Zea Restrepo

Vice-Rector of Teaching and Learning
Director of Graduate Work
EAFIT University

Anexo 3. Encuesta sobre gestión de proyectos y permanencia estudiantil (versión en español)

Encuesta sobre gestión de proyectos y permanencia estudiantil
Maestría en Gerencia de Proyectos
Universidad EAFIT

En el marco de la investigación de trabajo de grado denominada **Buenas prácticas para la gestión de proyectos de permanencia y éxito estudiantil: lineamientos para la Universidad EAFIT**, le invitamos a colaborar con el diligenciamiento de la siguiente encuesta que permitirá indagar sobre las metodologías que utiliza la institución de educación superior para gestionar sus proyectos, si tiene una oficina encargada para estos fines, y de manera puntual, si promueve la permanencia estudiantil a través de alguna metodología de gestión de proyectos en particular.

De manera adicional, y considerando la realidad actual generada por la pandemia COVID-19, pretendemos conocer si su institución está avanzando hacia la continuidad de la vida universitaria y la reinención de la misma a través de la gestión de proyectos.

Les agradecemos de antemano la valiosa información que puedan proveernos como insumo de esta investigación de trabajo de grado, llevada a cabo por Ana María Gil Zapata y Lizeth Johana Gómez Ardila (en adelante las investigadoras), para optar por el título de Magísteres de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT.

Consentimiento informado y tratamiento de datos personales

Con su aceptación, previa, expresa e informada, acepta el tratamiento de sus datos personales por parte de las investigadoras (en calidad de responsables). En cualquier momento podrá solicitar la supresión de sus datos o solicitar la actualización o corrección de su información personal a través de un correo electrónico dirigido a agilzap@eafit.edu.co y a lgomez4@eafit.edu.co

Acepto

No acepto

Sección 1: Caracterización de las Instituciones de Educación Superior

Las siguientes preguntas buscan recopilar datos generales de la Institución de Educación Superior, con el propósito de conocer sus características propias.

1. **Nombre de la Institución** (*campo de texto*)

2. **Indique el año de fundación** (*campo numérico*)

3. **Seleccione el país dónde se encuentra ubicada la sede principal de la Institución**

(*Lista desplegable con países a nivel mundial*)

4. **Indique el sector al que pertenece** (*única respuesta*)

Público

Privado

Mixto

5. **Seleccione la oferta de programas de la Institución** (*selección múltiple*)

Pregrado

Posgrado

Programas de extensión

Preparatoria/ Bachillerato/ Secundaria

6. **Precise el tamaño de la Institución, de acuerdo con el número de estudiantes por tipo de programa** (*única respuesta – se habilitarán las opciones, de acuerdo a la selección realizada en la pregunta anterior*)

estudiantes de pregrado:

De 0 a 5.000

De 5.001 a 15.000

De 15.001 a 30.000

Más de 30.000

estudiantes de posgrado:

- De 0 a 1.000
- De 1.001 a 3.000
- De 3.001 a 5.000
- Más de 5.000

estudiantes de extensión:

- De 0 a 5.000
- De 5.001 a 15.000
- De 15.001 a 30.000
- Más de 30.000

estudiantes de preparatoria

- De 0 a 5.000
- De 5.001 a 15.000
- De 15.001 a 30.000
- Más de 30.000

7. Indique la modalidad para cada oferta de programas de la Institución (*selección múltiple – se habilitarán las opciones, de acuerdo a la selección realizada en la pregunta número 5)*

Modalidad	Tipo programa			
	Pregrado	Posgrado	De extensión	Preparatoria/ Bachillerato/ Secundaria
Presencial				
Virtual				
Mixta				

Sección 2: Gestión de proyectos en Instituciones de Educación Superior

Esta sección se enmarca en conocer si la Institución emplea metodologías de proyectos como herramienta para su gestión interna e identificar los ámbitos de aplicación.

1. ¿Aplica la Institución metodologías de gestión de proyectos? (única respuesta)

- Si
- No

Si la respuesta anterior es SI, pasar a la pregunta 2, si es NO, pasar a la sección 3

2. ¿Cuáles metodologías de gestión de proyectos utilizan? (selección múltiple)

- Metodología PMI (Tradicionales o en cascada)
- Metodologías ágiles de proyectos (Agile, Scrum, Kanban, Lean, Scrumban)
- Marco lógico
- PRINCE2
- MGA (Metodología General Ajustada)
- Metodología propia de la Institución
- Otra, ¿cuál? _____

3. ¿Para qué emplean las metodologías de gestión de proyectos señaladas en la pregunta anterior? (selección múltiple)

- Incrementar el nivel de eficiencia
- Alcanzar el cumplimiento de expectativas y objetivos
- Optimizar tiempos y recursos
- Proveer un marco procedimental y de acción
- Implementar estrategias de medición y control
- Articular las dependencias de la Institución a objetivos comunes
- Mejorar la comunicación entre las áreas de la Institución
- Otra, ¿cuál? _____

4. ¿En qué áreas de la Institución aplican metodologías de gestión de proyectos? (selección múltiple)

- Tecnología e informática
- Infraestructura
- Innovación
- Investigación
- Gestión curricular
- Permanencia estudiantil
- Transferencia del conocimiento

- Áreas estratégicas / Áreas de planeación
- Áreas Directivas (Rectoría, Vicerrectorías)
- Facultades académicas
- Comités de gestión post-COVID-19
- Áreas de servicios administrativos
- Otras, ¿cuáles? _____

5. ¿Cuántas Oficinas de Proyectos (PMO's) tiene constituidas la Institución? (única respuesta)

- Ninguna
- 1
- 2
- 3
- Más de 3

(Si la respuesta anterior es 1, 2, 3 o más de 3, pasar a la pregunta 6, si es Ninguna, pasar a la sección 3)

6. Categorice la(s) Oficina(s) de Proyectos PMO(s) de la Institución (selección múltiple – se habilitarán las opciones, de acuerdo a la selección realizada en la pregunta anterior)

- Estratégica
- Táctica
- Operativa

7. ¿Qué tipos de proyectos gestionan las PMO('s) de la Institución? (selección múltiple)

- Académicos
- Investigación internos
- Investigación externos
- De consultoría y asesoría
- Administrativos
- De tecnología
- Infraestructura
- Estratégicos

- Obligatorios o de ley
 Otros, ¿cuáles? _____

Sección 3: Gestión de la permanencia de estudiantes de pregrado

Las siguientes preguntas, tienen como propósito indagar sobre la gestión de la permanencia que realiza la Institución a favor del éxito de los estudiantes de los programas de pregrado.

- 1. ¿Tienen en la Universidad un plan/ política/ estrategia institucional de permanencia, retención o éxito estudiantil? (única respuesta)**

- Si
 No

Si la respuesta anterior es SI, pasar a la pregunta 2, si es NO, pasar a la pregunta 4

- 2. Indique el año de creación del plan/ política/ estrategia de permanencia, retención o éxito estudiantil? (única respuesta – al seleccionar la opción “Año”, se solicita detallar el año en el campo numérico)**

- Año _____
 No está identificado

- 3. ¿Con cuánta frecuencia actualiza el plan/ política/ estrategia de permanencia, retención o éxito estudiantil? (única respuesta)**

- Cada año
 Entre dos y tres años
 Entre cuatro o más años
 No se ha actualizado

- 4. ¿Existe una oficina en la Institución que se ocupe exclusivamente de la gestión de la permanencia estudiantil? (única respuesta)**

- Si
 No

Si la respuesta anterior es SI pasar a la pregunta 5, si es NO pasar a la pregunta 7

5. ¿La oficina de permanencia estudiantil utiliza metodologías de gestión de proyectos para ejecutar el plan, política o estrategia institucional? *(única respuesta)*

Si

No

6. ¿Cuáles metodologías de gestión de proyectos utilizan para la ejecución de planes, políticas o estrategias de permanencia estudiantil? *(selección múltiple)*

Metodología PMI (Tradicionales o en cascada)

Metodologías ágiles de proyectos (Agile, Scrum, Kanban, Lean, Scrumban)

Marco lógico

PRINCE2

MGA (Metodología General Ajustada)

Metodología propia de la Institución

Otra, ¿cuál? _____

7. Describa de qué manera la Institución realiza las acciones que favorecen la permanencia y el éxito estudiantil

Sección 4: Impacto Covid-19 en la gestión de la permanencia estudiantil

Las siguientes preguntas, buscan identificar cuáles son las medidas que han adoptado las Instituciones de Educación Superior a la luz de la pandemia Covid-19 para la gestión de su permanencia estudiantil y continuidad de la Institución.

1. ¿Qué pasará con la operación de la Institución en el siguiente período académico? *(selección múltiple)*

Realizarán todas sus clases de manera presencial

Realizarán todas sus clases de manera virtual

En principio realizarán clases virtuales y luego presenciales

Habrá suspensión temporal del proceso académico

No habrá recepción de estudiantes de nuevo ingreso

Aún no han decidido

2. **¿Qué estrategias de gestión está considerando emplear su Institución en el siguiente período para motivar la permanencia y éxito en los estudiantes, debido a la pandemia del COVID-19? (selección múltiple en cada categoría)**

Estrategias Académicas

- Modificaciones en la metodología de las sesiones de clase
- Flexibilidad curricular y en los métodos evaluativos
- Ajustes en el calendario académico
- Capacitación docente
- Implementación y apropiación de herramientas tecnológicas adecuadas para el aprendizaje
- Asesorías académicas
- Acceso virtual a materiales académicos y bibliográficos
- Otras, ¿cuáles? _____

Estrategias de bienestar

- Atención al usuario de manera virtual para inquietudes, sugerencias o comentarios (relacionamiento permanente con el estudiante)
- Campañas psicosociales, de motivación y en salud para los estudiantes
- Teleasistencia para consulta psicológica
- Orientación vocacional
- Programas de acompañamiento durante la vida universitaria
- Canales de atención o programas orientados a las familias de los estudiantes
- Actividades extracurriculares para el esparcimiento y formación integral de los estudiantes
- Consulta médica virtual
- Programas de padrinazgo
- Acompañamiento a estudiantes de intercambio
- Otras, ¿cuáles? _____

Estrategias Económicas

- Descuentos para el pago de matrículas
- Programa de Becas
- Búsqueda de recursos con aliados para apoyar a los estudiantes
- Ampliación en los tiempos de pago para la matrícula
- Estrategias de financiación para el pago de matrícula propias o con aliados
- Promoción intensiva de todos los programas académicos de la Universidad
- Préstamo de equipos tecnológicos para la asistencia a clases
- Auxilio económico para la conexión a internet
- Apoyos económicos para sostenimiento
- Otras, ¿cuáles? _____

3. ¿Las medidas tomadas por la Institución, producto de la contingencia Covid-19, modificarán el plan de permanencia institucional? *(responder esta pregunta de única respuesta si previamente indicó que la Institución tiene un plan/ política/ estrategia institucional de permanencia)*

- Si, lo modificará de manera transitoria
- Si, lo modificará de manera estructural
- No, el plan de permanencia seguirá igual

4. A la luz del nuevo contexto impuesto por el Covid-19, ¿cuáles son los factores que usted considera inciden en la no matrícula para el período siguiente? *(selección múltiple)*

- Asuntos familiares
- Desmotivación
- Dificultades económicas
- Dificultades académicas
- Deficiencias para la conectividad
- Poca afinidad con la virtualidad
- Problemas de salud física y mental
- Otros, ¿cuáles? _____

5. ¿En promedio, ¿cuál fue el porcentaje (%) de estudiantes que no continuaron su proceso académico? Considere el período académico previo a la pandemia.

_____ (*% de 0 a 50*) Barra slider de 0 al 50% para seleccionar el %

- 6. Aproximadamente, ¿en cuánto estima qué será el porcentaje de estudiantes que no se matricularán para el siguiente período?**

_____ (*% de 10 a 70*) Barra slider de 10 al 70% para seleccionar el %

Sección de cierre: Datos de contacto de la persona que diligencia la encuesta

- 1. Nombre completo:** (*campo de texto*)

- 2. Área a la que está adscrito** (*lista desplegable*)

- 3. Cargo que ocupa en la institución:** (*lista desplegable*)

- 4. Correo electrónico:** (*campo con formato correo electrónico*)

- 5. Teléfono de contacto:** indique el código país, el código de área y el número telefónico: (*campo de texto*)

Anexo 4. Encuesta sobre gestión de proyectos y permanencia estudiantil (versión en inglés).

**Survey on project management and student permanence
Master's Degree on Project Management
EAFIT University**

Within the framework of the research work toward our Master' degree entitled *Good practices in managing permanence projects and student success: guidelines for EAFIT University*, we invite you to fill out the following survey that will allow us to identify the methodologies used by higher education institutions in the management of projects, the existence of a department or office in charge of these projects, and the encouragement of student permanence through any particular project management methodology.

Additionally, and considering the current reality generated by the Covid-19 pandemic, we intend to find out if your institution is moving toward the continuity of university life and reinventing itself through project management.

We thank you in advance for the valuable information you can provide as input for this research conducted by Ana Maria Gil Zapata and Lizeth Johana Gomez Ardila (from now on the researchers), who are pursuing their Master's degree on Project Management at EAFIT University.

Informed consent and treatment of personal data

With your prior, stated and informed approval, you accept the treatment of your personal data by the researchers (in their capacity as responsible parties). At any time, you may request the deletion of your data or ask for the updating or correction of your personal information by sending an e-mail to aqilzap@eafit.edu.co and lgomez4@eafit.edu.co

Agree

Disagree

Section 1: Characterization of Higher Education Institutions

The following questions seek to collect general data on the Higher Education Institution, with the purpose of identifying its own characteristics.

1. Name of the Institution *(text-entry field)*

2. Indicate the year of foundation *(numeric field)*

3. Select the country where the institution's headquarters is located *(drop-down list with countries worldwide)*

4. Indicate the sector to which the institution belongs *(single response)*

Public

Private

Mixed

5. Select the academic programs offered by the institution *(multiple selection)*

Undergraduate

Graduate

Continuing Education / Certificate programs

High School

6. **Specify the size of the institution, according to the number of students per type of program** (*single response - the options will be enabled, according to the selection made in the previous question*)

Undergraduate students:

- ___ From 0 to 5,000
- ___ From 5,001 to 15,000
- ___ From 15,001 to 30,000
- ___ More than 30,000

Graduate students:

- ___ From 0 to 1,000
- ___ From 1,001 to 3,000
- ___ From 3,001 to 5,000
- ___ More than 5,000

Continuing education students:

- ___ From 0 to 5,000
- ___ From 5,001 to 15,000
- ___ From 15,001 to 30,000
- ___ More than 30,000

High school students:

- ___ From 0 to 5,000
- ___ From 5,001 to 15,000
- ___ From 15,001 to 30,000
- ___ More than 30,000

7. Indicate the modality for each type of program offered by the Institution *(multiple selection - options will be enabled, according to the selection made in question number 5)*.

Modality	Type of program			
	Undergraduate	Graduate	Continuing education	High school
In-person				
Virtual				
Blended				

Section 2: Project Management in Higher Education Institutions

This section aims to determine if the Institution uses project methodologies as a tool for its internal management and to identify the areas of application.

1. Does the institution apply project management methodologies? *(single response)*

Yes

No

If the above answer is YES, go to question 2, if it is NO, go to section 3.

2. What project management methodologies does the institution use? *(multiple selection)*

PMI Methodology (Traditional o Waterfall Model)

Agile project methodologies (Agile, Scrum, Kanban, Lean, Scrumban)

Logical Framework Approach

PRINCE2

DNP MGA

Institution's own methodology

Other methodologies? Which? _____

3. Why does the institution use the project management methodologies outlined in the previous question? (*multiple selection*)

- Increase the level of efficiency
- Fulfill expectations and objectives
- Optimize time and resources
- Provide a procedural and action framework
- Implement measurement and control strategies
- Articulate the institution's departments toward common objectives
- Improve communication between areas of the institution
- Other? Which? _____

4. In which areas of the Institution do you apply project management methodologies? (*multiple selection*)

- Technology and computing
- Infrastructure
- Innovation
- Research
- Curriculum management
- Student permanence
- Knowledge transfer
- Strategic areas / Planning areas
- Management areas (Rectory, Vice-Rectories)
- Academic faculties
- Post-COVID-19 management committees

Administrative service areas

Other? Which? _____

5. How many Project Management Offices (PMO's) does the Institution have constituted?

(single response)

None

1

2

3

More than 3

If the above answer is 1, 2, 3, or more than 3, go to question 6, if it is None, go to section 3.

6. Categorize the Institution's Project Management Office(s) (PMOs) *(multiple selection - options will be enabled, according to the selection made in the previous question)*

Strategic

Tactics

Operational

7. What types of projects do the PMOs of your institution manage? *(multiple selection)*

Academics

Internal research

External research

Consultancy and advisory services

Administrative

Technology

Infrastructure

- Strategic
- Mandatory or statutory
- Other? Which? _____

Section 3: Undergraduates' permanence management

The purpose of the following questions is to inquire about the management of institutional permanence that supports undergraduates' success.

8. Does the university have an institutional permanence, retention or student success plan/ policy/ strategy? *(single response)*

- Yes
- No

If your last answer was Yes, next question is number 2. If your answer was No, next question is number 4

9. Specify the creation year of the institutional permanence, retention or student success plan/ policy/ strategy.

(single response – If you select the option Year, it is necessary to specify the year in the numeric field)

- Year _____
- The year is not identified

10. What is the frequency to update the institutional permanence, retention or student success plan/ policy/ strategy? *(single response)*

- Each year
- Between two and three years
- Between four or more years
- Institutional permanence, retention or student success' plan/ policy/ strategy has not been updated

11. Does your higher education institution have an office whose specific function is undergraduate permanence management? *(single response)*

- Yes
- No

12. Does the permanence management office use project management methodologies to develop the institutional permanence, retention or student success plan/ policy/ strategy? (single response)

- Yes
- No

If your last answer was Yes, next question is number 6. If your answer was No, next question is number 7

13. Which project management methodologies does the office use to develop the institutional student permanence plan, policy or strategy? (multiple selection)

- PMI methodology (Traditional o Waterfall Model)
- Agile projects methodologies (Agile, Scrum, Kanban, Lean, Scrumban)
- Logical Framework Approach
- PRINCE2
- DNP MGA
- Institution's own methodology
- Other methodologies? Which? _____

14. Describe the actions that the Institution implements to promote student permanence and success

Section 4: Impact of Covid-19 on student permanence management

The purpose of the following questions is to identify the actions taken by higher education institutions due to the impact of Covid-19 on the management of student permanence and institutional continuity.

7. How will the institution work during the next academic period? *(multiple selection)*

- In-person classes
- Virtual classes
- Virtual classes at the beginning, and later in-person classes
- Temporarily cancelation for next academic period
- No new students (freshmen) for the next academic period
- Not decided yet

8. What management strategies is the higher education institution considering for the next academic period, specifically to motivate student permanence and success because of Covid-19? *(multiple selection in each category)*

Academic strategies

- Modification of class methodologies
- Flexibility of curriculum and assessment methods
- Adjustments on academic calendar
- Teacher training programs
- Intensive use of technological tools to teaching and learning
- Academic advising
- Virtual access to academic and bibliographic material
- Other academic strategies, which? _____

Welfare strategies

- Virtual assistance: concerns, suggestions, and comments (permanent communication with students)
- Social, psychological, motivational and health campaigns
- Teleservice for psychological consultation
- Vocational orientation
- Accompaniment programs during university life
- Programs to help students' families
- Extracurricular activities for leisure and students' integral formation (complementary activities)
- Virtual medical service
- Mentoring programs

- Accompaniment programs for exchange students
- Other welfare strategies? Which? _____

Economic strategies

- Discount for tuition payment
- Scholarship programs
- Funding through partners to help students
- Time extension for tuition payment
- Own or external finance strategies for tuition payment
- Intensive advertisement of study programs
- Technological equipment loans
- Economical support for internet connection
- Economical support for maintenance costs
- Other economic strategies? Which? _____

9. Will the institutional student permanence plan have any modifications due to the Covid-19 impact? *(It is necessary to answer this question if you previously answered that you have an institutional student permanence plan)*

- Yes, the student permanence plan will be modified superficially
- Yes, the student permanence plan will be modified structurally
- No, the student permanence plan will be the same

10. Due to Covid-19, which factors may affect student registration for the next academic period? *(multiple selection)*

- Family issues
- Demotivation
- Economic issues
- Academic issues
- Connectivity difficulties
- Low affinity with virtual scenarios
- Physical or mental health issues
- Another factor? Which one? _____

11. What was the average percentage of students who have dropped out? Consider, please, the academic period before the pandemic

_____ (*% from 0 to 50*) *Slider from 0 to 50% to select the percent*

12. Approximately, which will be the percentage of students who will not register for the next academic period?

_____ (*% from 10 to 70*) *Slider from 10 to 70% to select the percent*

Closure section: Contact information

6. Name: (*text-entry field*)

7. Department (*drop-down list*)

8. Position: (*drop-down list*)

9. E-mail: (*e-mail address field*)

10. Phone number (country code, area code, phone number): (*text-entry field*)

Anexo 5. Formato de carta para la solicitud de entrevistas semi-estructuradas a las instituciones de educación superior.

Respetado señor.

Nombre

Cargo

Institución

En calidad de Vicerrectora de Aprendizaje de la Universidad EAFIT (Medellín-Colombia), presento a Ana María Gil Zapata y a Lizeth Johana Gómez Ardila, estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos, y expreso mi apoyo en el desarrollo de la investigación de su trabajo de grado denominado **Buenas prácticas para la gestión de proyectos de permanencia y éxito estudiantil: lineamientos para la Universidad EAFIT.**

Su investigación tiene como objetivo explorar las buenas prácticas organizacionales para la gestión de oficinas encargadas de la permanencia estudiantil en instituciones de educación superior, con el propósito de definir lineamientos para la gestión de proyectos de permanencia en la Universidad EAFIT.

Para ello, estamos interesadas en concertar una entrevista de 45 minutos con usted o con las personas de su equipo que usted considere, para conocer su experiencia con relación a la implementación de metodologías de gestión de proyectos y la gestión de la permanencia de estudiantes de pregrado, en su institución.

Les agradecemos de antemano su respuesta sobre la aceptación de este encuentro para conversar, y las disponibilidades de agenda que pueda brindarnos para estos fines.

Cordialmente,

Catalina López Otálvaro

Jefe Oficina de Posgrados

Claudia María Zea Restrepo

Vicerrectora de Aprendizaje

Anexo 6. Cuestionario con preguntas orientadoras para las entrevistas semi-estructuradas.

**ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS Y PERMANENCIA ESTUDIANTIL
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD EAFIT**

PROPÓSITO DE LA ENTREVISTA

Una vez recolectada la información a través de la encuesta enviada, esta entrevista de preguntas semiestructuradas, tiene el propósito de profundizar en las mismas categorías temáticas: gestión de proyectos, permanencia y éxito estudiantil e impacto del COVID-19, pero esta vez desde una postura abierta, natural y tranquila, en la que se pueda profundizar en las respuestas de manera fluida.

TEMÁTICAS A ABORDAR EN LA CONVERSACIÓN

Se proponen las siguientes temáticas:

- Gestión de proyectos en la universidad.
- Promoción de la permanencia y éxito estudiantil.
- Impacto del COVID-19 en el quehacer institucional.
- Implementación de metodologías de gestión de proyectos en la permanencia estudiantil.
- Implementación de metodologías de gestión de proyectos en la continuidad universitaria y la reinversión de la institución, dado el impacto del COVID-19.

PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS

a) Caracterización del entrevistado

Preguntas cerradas, con el propósito de conocer al entrevistado, de manera general.

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su formación académica?
3. ¿Cuál es la universidad en la que trabaja?
4. ¿Cuál es la dependencia en la labora?

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña?
6. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el cargo?

b) Banco de preguntas

Preguntas abiertas y orientadoras, es decir, que producto de las respuestas que otorgue el entrevistado, se dará pie a nuevas preguntas que surjan con naturalidad en medio de la entrevista.

Gestión de proyectos en la universidad

1. ¿Emplea la gestión de proyectos en la institución?
2. ¿Desde cuándo han empleado la gestión de proyectos en la institución?
3. ¿Cuáles son las metodologías de gestión de proyectos que más han implementado?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿en qué áreas?
4. ¿Cuántas oficinas de proyectos tienen?, ¿de qué tipo son?, ¿cuáles tipos de proyectos gestionan las PMO's de su institución?
5. ¿Cuál ha sido la razón más potente que motive el uso de la gestión de proyectos en la institución?
6. ¿Cuáles han sido los mayores beneficios percibidos en la implementación de la gestión de proyectos en la institución?
7. ¿Cuáles han sido los elementos en los que considera que la gestión de proyectos no ha sido tan favorecedora?
8. ¿Considera difícil que las universidades implementen decididamente la gestión de proyectos para el desarrollo de sus iniciativas institucionales?
9. ¿Diría que la institución tiene una cultura orientada a los proyectos ya instaurada?
10. ¿Cuáles son las buenas prácticas que desarrolla la institución con relación a la gestión de proyectos?

Promoción de la permanencia y éxito estudiantil.

Implementación de metodologías de gestión de proyectos en la permanencia estudiantil

11. ¿Tienen una política de permanencia estudiantil?, ¿desde cuándo?, ¿con cuánta frecuencia actualizan el plan?
12. ¿Tienen una oficina encargada de la permanencia y el éxito estudiantil?
13. ¿Implementa la gestión de proyectos en la promoción de acciones que favorezcan la permanencia y el éxito estudiantil?

14. ¿Existe en el equipo un profesional en gestión de proyectos que se encargue de la ejecución de acciones para la permanencia estudiantil?, ¿cuáles considera que son los perfiles profesionales más idóneos para el desarrollo de estas funciones?
 - a. ¿Cuáles metodologías implementan para la gestión de proyectos de permanencia y éxito estudiantil?
 - b. ¿Considera que la gestión de proyectos ha sido útil en la promoción de acciones que favorezcan la permanencia y el éxito estudiantil?, ¿por qué?
15. ¿Cuáles son las acciones que se ejecutan a favor de la permanencia y éxito estudiantil?
16. ¿Cuál considera usted es el mayor reto que tienen las instituciones de educación superior en el desarrollo de acciones que favorezcan la permanencia y el éxito estudiantil?, ¿por qué?

Impacto del COVID-19 en el quehacer institucional.

Implementación de metodologías de gestión de proyectos en la continuidad universitaria y la reinención de la institución, dado el impacto del COVID-19

17. ¿Cómo está operando la Institución en este momento, considerando el impacto del COVID-19?
18. ¿Cuáles fueron los factores que incidieron en la no matrícula de los estudiantes?
19. ¿Cuál es el porcentaje de deserción estudiantil, antes y después del efecto del COVID-19?
20. ¿Cuál considera usted que fue la estrategia más efectiva que desarrolló la universidad para evitar la deserción estudiantil producto del impacto del COVID-19?
 - a. ¿Cuál considera usted que fue la estrategia más efectiva que desarrolló la universidad frente a la formación de profesores para el aprendizaje remoto?
 - b. ¿Cuál considera usted que fue la estrategia más efectiva que desarrolló la universidad frente al acceso a la tecnología para el aprendizaje remoto?
 - c. ¿Cuál considera usted que fue la estrategia más efectiva que desarrolló la universidad frente a la revisión curricular o de objetivos de aprendizaje para responder al desafío del aprendizaje remoto?
 - d. ¿Cuál considera usted que fue la estrategia más efectiva que desarrolló la universidad frente a la flexibilidad en el proceso de evaluación para responder al desafío del aprendizaje remoto?

21. A la luz del impacto provocado en las instituciones de educación superior, producto de la pandemia COVID-19, ¿considera la gestión de proyectos como el camino que le conduzca a la reinención de la institución?
22. ¿Cuál considera usted será el panorama futuro para la educación superior, en el marco de las enseñanzas y retos que dejó el COVID-19?

ANEXO 7. Caracterización de las oficinas de permanencia estudiantil de algunas de las universidades encuestadas¹⁹.

Tabla 10. Caracterización de las oficinas de permanencia estudiantil

IES	Nombre de la Oficina	Ubicación jerárquica (depende de)	Funciones, programas o actividades que lidera
Universidad Tecnológica de Bolívar	Coordinación de Observatorio de la Vida Universitaria	Dirección de Bienestar Universitario	Coordina las actividades relacionadas con la política de permanencia estudiantil, becas Institucionales (otorgamiento y seguimiento), Programa Plan Padrino y Consejería estudiantil. También estrategias de apoyo al aprendizaje para estudiantes, estrategias de acompañamiento, capacitación docente para profesores, comité institucional de retención estudiantil.
Universidad de Antioquia	Plan de Fomento a la Calidad - PFC Permanencia Estudiantil	Vicerrectoría de Docencia	Desarrollan actividades relacionadas con prácticas académicas, Red de tutorías, UdeA Diversa, Educación Virtual, CLEO, Educación Flexible y semipresencial. Además, lidera proyectos e iniciativas que favorecen la permanencia (Ser UdeA, Fortalecimiento académico, Pedagogías del buen vivir, entre otros).
Fundación Universitaria Claretiana-Uniclaletiana	Programa de Permanencia	Bienestar Universitario	Manejan los temas de Becas, seguimiento estudiantil, alertas tempranas, acompañamiento especializado, programa Motívate y Quédate en la U, Comité de Permanencia y desarrollo de Proyectos articulados con áreas para favorecer la permanencia.
Universidad Tecnológica de Pereira	Coordinación PAI (Programa de Acompañamiento Integral)	Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario	Se ocupa de aspectos biopsicosociales, socioeconómicos, académicos y normativos con los que brindan apoyo a los estudiantes para su egreso exitoso. Ofrece servicios de salud, atención integral y formación, ,unando múltiples esfuerzos institucionales a favor de la permanencia y egreso exitoso.
Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira	Área de Acompañamiento Integral	Bienestar Universitario	Lideran las actividades relacionadas con la Inducción y Preparación para el Cambio, Acompañamiento en la Vida Universitaria, Gestión de Proyectos, Inclusión y Desarrollo

¹⁹ La elaboración de esta tabla se hizo con base en lo declarado por las instituciones encuestadas que manifestaron tener una oficina/unidad encargada de asuntos de estudiantes, y se complementó con información encontrada en la web.

			del Potencial Humano, Convivencia y Cotidianidad.
Universidad del Valle	Área de Apoyo a la Permanencia	Vicerrectoría Académica	Se encarga de Programas para mejorar el desempeño académico y la adaptación a la vida universitaria (Programa ASES, GRACA, Cursos de vida universitaria, de precálculo, de autodesarrollo y crecimiento humano) y Programas de apoyo socio-económico (descuentos, subsidios, préstamo estudiantil, padrinazgo educativo, monitorias estudiantiles, entre otros).
UNIMINUTO	Programa de Acompañamiento y Permanencia	Bienestar Institucional	Implementan estrategias de permanencia y éxito académico (Monitorias académicas, pausas didácticas, acompañamiento y seguimiento académico, refuerzos académicos, talleres de hábitos y métodos de estudio, asesoría financiera), estrategias que favorecen la adaptación, monitoreo y seguimiento a la permanencia, encuentros de familia y acompañamiento a grupos diversos.
Victoria University of Wellington	Student Success Team	Academic Office	Proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para navegar en su transición a la vida universitaria. Fomenta comunidades de aprendizaje y enseñanza en un entorno acogedor, seguro, centrado en la excelencia académica, el crecimiento personal y el bienestar. Dentro de sus servicios tiene programas de divulgación, mentoría académica, apoyo holístico, soporte a posgrados, etc.

Fuente: Construcción propia con información de las páginas web de las IES y respuestas de encuestas

ANEXO 8. Buenas prácticas identificadas en las entrevistas realizadas para atender a la permanencia estudiantil.

Dentro de las prácticas novedosas que han generado resultados positivos en las instituciones universitarias entrevistadas, encontramos las que han sido aplicadas en el TEC de Monterrey, donde dirigen la gestión de la permanencia, a través del concepto de **éxito estudiantil**, entendido como:

Un enfoque centrado en el estudiante en el cual se reconoce la importancia del logro académico, el desarrollo de competencias y el logro de objetivos formativos; el éxito estudiantil se concibe como el desarrollo de la persona de forma holística en sus dimensiones intelectual, emocional, social, ética, física y espiritual. El viaje universitario hacia el éxito estudiantil, desde el momento de la admisión hasta la graduación y la vida como EXATEC, es una experiencia que permite al estudiante del TEC el desarrollo de su talento personal, su integración en comunidades incluyentes, el involucramiento activo en la vida institucional y el cuidado de su bienestar y salud integral, a través de un acompañamiento para una vida plena. Esta vivencia universitaria memorable representa el éxito del Tecnológico de Monterrey, el cual se refleja en una mayor retención, aprendizaje y desarrollo personal de nuestros estudiantes. (Profesional entrevistada del Tec de Monterrey).

Desde esta visión de éxito, el TEC busca concentrarse en aquellas dimensiones que deben ser fortalecidas en el estudiante para que persista en su proceso de formación integral, de manera que esté en equilibrio. Esto parte de una visión holística de los seres humanos, que invita al florecimiento de las personas para que encuentren su sentido de vida, y el estudio de un programa académico se convierte en ese pretexto para indagar sobre su propósito, su vocación, su trascendencia. Una de las herramientas que ha generado impacto significativo en la promoción de la permanencia en el TEC, es un modelo de acompañamiento al estudiante que reúne los siguientes componentes:

- **Mentores:** personas de cualquier profesión, que se ocupan de orientar a los estudiantes a que tomen decisiones conscientes de vida para ellos mismos. Deben tener capacidades para escuchar, para potenciar el talento de los demás, y para acompañar a los estudiantes, sin proveerles las soluciones inmediatas, sino más bien invitándolos a pensar y plantearse alternativas. Estos

mentores ayudan con la construcción del plan de vida de cada estudiante, donde se promueva el balance en las dimensiones humanas y apoyan en aspectos de bienestar, desarrollo del talento y crecimiento profesional.

- **Asesores académicos:** acompañan a los estudiantes en decisiones netamente académicas respecto a sus currículos, dando orientaciones sobre especialidades, intercambios, prácticas, entre otros, de manera que los estudiantes establezcan objetivos para su desarrollo académico.
- **Peer mentor:** estudiantes de semestres más avanzados que acompañan y orientan a estudiantes de primer ingreso en la adaptación a la vida universitaria, a través de sus experiencias y lecciones aprendidas.
- **Comunidades estudiantiles:** Se cuenta con diez (10) comunidades donde se desarrollan actividades de integración y convivencia para promover la unión y sentido de pertenencia, de manera que se fortalezcan los valores y principios del TEC.

(Tecnológico de Monterrey [TEC], 2019)

De otro lado, se destacan las prácticas que han desarrollado en la Universidad de los Leones para contrarrestar las causas de deserción, especialmente de tipo académico, a través de su modelo educativo en el cual apuestan por una baja **simultaneidad curricular y calendarios académicos extendidos**, para que el estudiante permanezca conectado con la institución y con su proceso de formación todo el tiempo. La estructura de los planes de estudio son un factor clave que incide en la decisión de abandono o permanencia de un estudiante, y no solo por sus contenidos de aprendizaje, sino también por el diseño de horarios, semestres, presencialidad o a distancia, cantidad de asignaturas, horas dedicadas, simultaneidad de actividades / materias y carga de trabajo, por lo que es importante evaluar estos aspectos a la hora de crear los programas académicos. Particularmente, en esta institución encontraron que la baja simultaneidad de materias, aumenta el potencial de aprendizaje, genera enfoque, concentración y profundidad de los aprendizajes, permite un mejor tránsito de lo presencial a lo virtual y viceversa, y redundante en la satisfacción de los estudiantes. Además, incrementa la capacidad de gestión de la institución. Esta estrategia se complementa con el cambio en el calendario académico extendido, en el que no hay pausas ni recesos, sino que el estudiante continúa vinculado con la institución todo el tiempo. Estas modificaciones favorecieron ostensiblemente la permanencia de los estudiantes, donde la tasa de titulación no era más del 30%, y actualmente con los cambios implementados, está en cerca del 70%, según expresa el profesional entrevistado. Un factor promotor para la implementación de estos nuevos enfoques en la Universidad de los Leones, fue la cultura institucional, la cual se soporta en la apertura al cambio

y la búsqueda de nuevos modelos educativos que se adapten a las necesidades y características de los estudiantes.

Por otra parte, hay instituciones que encuentran fundamental incrementar los factores protectores en los estudiantes respecto a sus competencias emocionales, como elemento esencial del desarrollo humano, que incide altamente en la persistencia del estudiante para continuar con su proceso de educación profesional, pues al desarrollar estas habilidades los estudiantes contarán con herramientas propias para usar cuando se presenten situaciones difíciles, nuevas, diferentes y podrán actuar consecuentemente con su proyecto y visión de vida. Es por esto que, en la Universidad de Chile están asumiendo un enfoque hacia la **educación emocional**, como un elemento importante en la gestión de la permanencia estudiantil. Allí, están incorporando el concepto de educación emocional, específicamente en la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas, a través del área de aseguramiento de la calidad docente, donde entienden la educación emocional como un proceso de autoconocimiento para verificar si están haciendo en su vida, lo que realmente desean. Está vinculado con la vocación y valores éticos, con la consciencia de sí mismos y consciencia de los demás. Lo que se busca es que haya una identificación de las emociones y encontrar en ellas las habilidades para gestionarlas.

El proceso de instauración de este concepto se lleva a cabo en dos vías:

- Formación docente como canales conductores que deben pasar de la teoría a la práctica en las aulas de clases: por ejemplo, si se habla de empatía, el docente debe ser el primero en ser empático.
- Educación emocional de los estudiantes hacia su futuro profesional, a través de las asignaturas de liderazgo (cómo ser un líder cómo ser humano). Esta asignatura es obligatoria y hace parte del Plan de Formación Integral.

Además, esto va a atado a la importancia que dan en la Universidad de Chile, al rol del profesor y su vínculo con los estudiantes, como elemento decisor en la permanencia estudiantil, pues el docente es quien más contacto tiene con los estudiantes, y por tanto genera un mayor impacto en su motivación y desempeño académico. Por último, en esta institución resaltan la importancia de la formación en habilidades blandas para los estudiantes, como estrategia diferenciadora.

Una de las preocupaciones de las universidades es disponer de información de calidad que permita tomar decisiones acertadas y crear estrategias pertinentes para incrementar la permanencia. Para ello es necesario contar con sistemas informáticos que sirvan como

herramienta para el monitoreo de la población en tiempo real para conocer a los estudiantes, entender su comportamiento y aplicar acciones cuando sea requerido. En la Universidad EIA, por ejemplo, están enfocados actualmente en desarrollar un proyecto para ajustar su **sistema de información académico**, con el fin de tener datos para hacer un barrido diario e identificar a aquellos jóvenes que estén en riesgo de deserción y desde allí remitirlos a alguna de las estrategias de permanencia. Actualmente, esto lo realizan a través de herramientas manuales, como un formulario de remisión estudiantil, donde un profesor, representante de grupo o personal administrativo, reporta situaciones o casos especiales de los estudiantes para que sean remitidos a psicopedagogía o al área correspondiente. Además, lo conjugan con la generación de alertas desde un comité conformado por ciencias básicas, encargados de currículo, bienestar y directores de programa, donde se identifican los estudiantes en riesgo. Con lo anterior, el poder capitalizar estas estrategias a través de un sistema de información robusto, se convierte en una buena iniciativa que complementa el portafolio de acciones para gestionar el acompañamiento a los estudiantes y que facilita la distribución de recursos hacia los más vulnerables. Además, teniendo en cuenta que el mayor nivel de deserción se da en el primer año de estudios, la focalización de las estrategias se dirige a esta población.

Asimismo, en la Pontificia Universidad Javeriana (sede Cali) cuentan con un sistema de alertas tempranas y de información estudiantil, bajo el cual articulan la detección de riesgos que afectan a los estudiantes y promueven actividades para mitigarlos. Es importante resaltar que esta institución, trabaja principalmente bajo los instrumentos, estrategias y acciones que proporciona la guía del **Modelo de Gestión de la Permanencia y Graduación del MEN**, lo cual resulta ser otro factor de éxito en esta Universidad, al implementar acciones que ya han sido consistentes, probadas y nacionalmente reconocidas.

Otro elemento que se evidenció como buena práctica para la gestión de la permanencia en las universidades, fue la utilización de la **gestión de proyectos** como un vehículo para materializar las ideas e iniciativas focalizadas en acompañar a los estudiantes; y en la Universidad UPB han experimentado los beneficios de implementar las metodologías de proyectos como manera de organizarse para trabajar de forma articulada con los diferentes actores que promueven la permanencia y llevar a cabo procesos de cambio estructural y de creación de nuevas acciones.

Por último, se describen las buenas prácticas que implementan en la Universidad de Bio Bio en su **Programa de Permanencia** a través de cuatro (4) estrategias principales:

- **Inducción y transición a la vida universitaria.**
- **Asignatura de tutores:** allí se brindan herramientas a estudiantes de primeros semestres para el éxito académico, para la disposición al aprendizaje y el trabajo colaborativo. Es realizada por estudiantes pares que participan por esas plazas. Ellos también reportan alertas semanalmente a través de una bitácora. Trabajan el aprendizaje enfocado en problemas, proyectos y desafíos.
- **Escuela de tutores:** en este punto, los colegas forman a los tutores en temas como manejo de crisis, TIC'S, gestión del tiempo, escucha activa, entre otros temas de interés.
- **Sistema de alertas oportunas:** aquí se tiene un mapa de indicadores que van mostrando dónde se requiere una intervención y un despliegue de acciones.

Estas estrategias se complementan con la figura de encargados de carrera que no son profesores, sino que tienen un rol más administrativo y también generan alertas y acompañan a los tutores. Son un canal y orientan a los estudiantes hacia el apoyo o servicio que requieren, desarrollando su autonomía y capacidad de autogestión. Bajo estas estrategias la Universidad del Bio Bio busca generar cercanía y escuchar atentamente a sus estudiantes para conocer, con mayor profundidad, las razones por las que desertan e identificar los factores protectores que se deben potenciar para mitigar esos riesgos de abandono.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arriaga, A. & Diaz, S. (2014). Gestión universitaria y mejora de procesos: el proceso RED. *The Anahuac Journal: Business and Economics*, 14(2), 85.
- ASCUN (Asociación Colombiana de Universidades). (2020, Mayo 28). *Ascun*. Recuperado de <https://www.ascun.org.co/agenda/detalle/desercion-universitaria-un-riesgo-latente-en-tiempos-de-pandemia>
- Austin, C., Browne, W., Haas, B., Kenyatta, E., & Zuleta, S. (2013). Application of Project Management in Higher Education. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 5(2), 75.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Ediciones Shalom. Recuperado de <http://187.191.86.244/rceis/wp-content/uploads/2015/07/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n-DANIEL-S.-BEHAR-RIVERO.pdf>
- Cárdenas, C., Farías, G. & Méndez, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 19-35. doi:<https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.002>
- Centeno, R. & Serafin, M. (2006, Junio 21-23). *LACCEI*. Recuperado de http://laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20pdf/CON087_SerafinPlasencia.pdf
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw-Hill. Recuperado de <https://vsip.info/qdownload/planeacion-estrategica-fundame-chiavenato-idalbertopdf-pdf-free.html>
- Ciancio, S. (2018). The prevalence of service excellence and the use of business process improvement methodologies in Australian universities. *Journal of higher education policy and management*, 40(2), 121. doi:10.1080/1360080X.2018.1426372
- Clenchy, C. & Mo, J. (2012, Octubre 23). *Breaking the PMO sound barrier*. British Columbia: PMI® Global Congress. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/establishing-successful-pmo-applying-new-framework-6062>

- Comunidad de Prácticas en APS. (2013, Marzo 21). *¿Qué es una buena práctica?*, Comunidad de Prácticas en APS. Recuperado de <http://buenaspracticapsaps.cl/que-es-una-buena-practica/>
- Consejo Nacional de Acreditación. (s.f.). *Consejo Nacional de Acreditación [CNA]*. Recuperado de <https://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html>
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H. & López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- De los Santos, E. (2004). Los procesos de permanencia y abandono escolar en educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-8. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/628Santos.PDF>
- Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal [Online]*, XII(2), 33-55. Recuperado de <https://journals.openedition.org/laboreal/2314#quotation>
- EKCIT: European Knowledge Center for Information Technology. (2018, Septiembre 11). *Gestión de proyectos*. tic.portal. Recuperado de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-proyectos>
- Englund R., Graham R., & Dinsmore P., (2003). *Creating the project office. A manager's guide to leading organizational change*. Jossey-Bass
- Escobar M., J., Largo C., E. & Pérez R., C. (2006). Factores asociados a la admisión, deserción y permanencia estudiantil en la Universidad del Valle (1994-2006). Cali: Universidad del Valle. Vicerrectoría Académica. Recuperado de <http://uniculturas.univalle.edu.co/Pdfs/SISTEMA%20PERMANENCIA/DESERCION%20JAIME%20ESCOBAR/Factores%20Asociados%20a%20la%20desercion%20en%20la%20Universidad%20del%20Valle.pdf>
- FONDEF. (2006, Octubre 14). *Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico*. Recuperado de <https://www.conicyt.cl/fondef/2006/10/14/universidad-del-bio-bio/>
- Fonseca, G. & García, F. (2016). Permanencia y abandono de estudios en estudiantes universitarios: un análisis desde la teoría organizacional. *Revista de la educación superior*, 45(179). doi:10.1016/j.resu.2016.06.004

- Garcés-Uribe, O. (2017). La estructura organizacional: expresión de lo "organizado". En D. Gonzales-Miranda, O. Garcés-Uribe, M. Gentilin, C. Ocampo-Salazar, J. Rodriguez & J. Tabares. (Eds.) *Organizaciones, aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp. 35-81). Medellín: Editorial EAFIT.
- Gómez, R., Velásquez, W., Rodríguez, F., Yepes, C., Lopera, J., Martínez, O., Roldán, P., Velásquez, W., Vargas, G., Agudelo, N. & Agudelo, S. (2013). *Manual de gestión de proyectos*. Universidad de Antioquia. Recuperado de https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/manual_gestion_proyectos.pdf
- Griffin, C. & Roldan, M. (2013, Octubre 29). *Swimming up the waterfall: agile processes in a waterfall world*. PMI Project Management Institute. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/waterfall-methodology-agile-approach-5821>
- Gros, B. & Lara, P. (2009). Estrategias de Innovación en la educación superior: el caso de la Univesitat Oberta de Catalunya. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, 223-245.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación, sexta edición*. Mc Graw Hill.
- Innovation & Entrepreneurship Business School. (2019). *Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa*. Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/question-metodologias-agiles-agile-scrum/#comments>
- Jorquera, P. & Caamaño, J. (2003, Mayo 25). *Proposal in improving the quality of university services*. PMI Project Management Institute. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/proposal-improving-quality-university-services-7739>
- Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista científica Visión de futuro*, (9)1, 13
- Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Febrero 8 de 1994. DO. N41214.
- Lledó, P. & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

- López, C., Sánchez, Á., Pardo, R. & Zapata, S. (2016). Modelo de gestión de proyectos de la Universidad EAFIT aplicados al sistema general de regalías en ciencia, tecnología e innovación. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 271-289. doi:rces.v24n36.a2
- López, M., Marulanda, C. & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (33), 117-139.
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/15/30>
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal* (11)31, 142
<https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6603/6307>
- Medina Heredia, S. (s.f.). *Antecedentes socioacadémicos y la permanencia estudiantil en Ciencias Sociales* [Tesis, Universidad de Sonora]. Biblioteca digital Universidad de Sonora. Recuperado de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=19497>
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Estrategias para la permanencia en educación superior: experiencias significativas*. Qualificar. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356276_recurso.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Guía para la implementación del modelo de gestión de permanencia y graduación estudiantil en instituciones de educación superior*. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356272_recurso.pdf
- Ministerio de Educación Superior. (2020, Abril 4). *MinEducación*. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-196477.html?_noredirect=1
- Morgan Franklin. (s.f.). *Morgan Franklin*. Recuperado de http://216.243.141.86/website/assets/uploads/documents/MorganFranklin_EMPO_OneSheet.pdf
- Moyano, G., Arias, C., Upegui, A. & Sánchez, J. (2017). Cultura organizacional en gestión de proyectos en el Departamento de Riesgo Minorista de una entidad financiera en Bogotá. *Brújula. Semilleros de investigación*, 5(9), 12. Recuperado de <https://brujuladesemilleros.com/index.php/bs/article/view/60/46>

- OBS Business School. (2014, Julio 29). *Mejores prácticas en gestión de proyectos*. OBS Business School. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/actualidad-project-management/mejores-practicas-en-gestion-de-proyectos>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015, Julio 1). *Plantilla de Buenas Prácticas*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos del día después*. UNESCO IESALC. Recuperado de <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). *Guía para identificar y documentar mejores prácticas en los programas de planificación familiar*. Oficina Regional para África de la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/259378/9789290341185-spa.pdf;jsessionid=81471DF00B66104BF1B71A4B348A00CE?sequence=1>
- Ortegon, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2005, Julio). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (Vol. 42)*. CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Pertuz, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(3), 53-76. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol15no3/contenido-pertuz.html>
- Pineda Baez, C. & Pedraza Ortiz, A. (2009). Programas exitosos de retención estudiantil. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (28), 1-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194214468010.pdf>
- PMOinformatica.com. (2018, Marzo 28). *¿Qué es Prince2®?: 5 Preguntas y respuestas*. La oficina de proyectos de informática. Recuperado de <http://www.pmoinformatica.com/2018/03/que-es-Prince2.html>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK)*. (5 ed.). Project Management Institute, Inc. *La oficina de*

- proyectos de informática*. Recuperado de https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos-pmbok_5ta_edicion_espanol.pdf
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (6 ed.) PMI Book Service Center. Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_\(Guia_del_PMBOK\)-Project_Management_Institute__Inc_\(2017\).pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_(Guia_del_PMBOK)-Project_Management_Institute__Inc_(2017).pdf)
- Roberts, A. & Wallace, W. (2002). *Gestión de Proyectos*. Edimburgo: Edinburgh Business School. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Rodríguez, M., Piñeiro, C., & Llano, P. (2013). Mapa de riesgos: identificación y gestión. *Atlantic Review of Economics*, 2
- Rojas, M. (2009). El abandono de los estudios: deserción y decepción de la juventud. *Hologramatica*, 4(10), 75-94. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277265273_El_abandono_de_los_estudios_de_sercion_y_decepcion_de_la_juventud
- Sabogal, L., Jiménez, J., Castelblanco, L. & León, M. (2019). *Propuesta de metodologías ágiles para la formulación de proyectos MGA*. [Tesis de investigación, Universidad EAN]. Biblioteca Digital Minerva. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9749/Le%c3%b3nMiguel2019?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez-Hernández, G., Barboza-Palomino, M. & Castilla-Cabello, H. (2017). Análisis de la deserción y los factores asociados a la permanencia estudiantil en una universidad peruana. *Actualidades pedagógicas*, 1(69), 169-191. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1321&context=ap>

- Soria-Barreto, K. & Zúñiga-Jara, S. (2014). Aspectos Determinantes del Éxito Académico de Estudiantes. *Formación Universitaria*, 7(5), 41-50. doi:10.4067/S0718-50062014000500006
- Tecnológico de Monterrey. (2019, Septiembre 1). *Tecnológico de Monterrey*. Recuperado de <https://tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/guia-de-principio-fin-asi-es-el-modelo-de-acompanamiento-del-tec>
- Tirado Gallego, M. (2018, Abril 23). *Presentación del PFC 2015-2018: permanencia estudiantil*. Recuperado de <http://aplicacionesbiblioteca.udea.edu.co/webdisk/mesa-regional-permanencia-abril-2018.pdf>
- Tocornal, X., Tapia, P. & Araya, J. (2011). *Evaluación y buenas prácticas: aprendizajes y desafíos para la prevención del delito y la violencia*. Instituto de Asuntos Públicos: Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123552/LIBRO-INAP-EVALUACION%2bBUENAS-PRACTICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad EAFIT. (2018, Mayo 8). *Acerca de EAFIT / Bienvenidos*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/institucional/bienvenidos/Paginas/inicio.aspx>
- Universidad EAFIT. (2018, Septiembre 27). *Maestría en Gerencia de Proyectos / Acerca de*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-gerencia-proyectos/acerca-maestria/Paginas/presentacion.aspx>
- Universidad EAFIT. (2018, Noviembre 6). *Noticias Entrenos / Noviembre*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://entrenos.eafit.edu.co/noticias/2018/noviembre/Paginas/las-viceerectorias-unidades-medulares-para-avanzar-en-el-itinerario-eafit-2030.aspx>
- Universidad EAFIT. (2019, Febrero 28). *Acerca de EAFIT / Institucional*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/proposito-superior.aspx>
- Universidad EAFIT. (2019, Febrero 28). *Acerca de EAFIT / Institucional*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/itinerario2030>
- Universidad EAFIT. (2019, Septiembre 23). *EAFIT Noticias*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/noticias/egresados/2019/factor-humano-en-transformacion-digital>

- Universidad EAFIT. (2019, Enero 13). *Informe de Sostenibilidad 2019*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/institucional/informes-gestion/Paginas/informe-de-sostenibilidad-2019.aspx>
- Universidad EAFIT. (2019, Octubre 8). *Noticias Entrenos / Octubre*. Universidad EAFIT. Recuperado de <http://entrenos.eafit.edu.co/noticias/2019/octubre/Paginas/curriculos-metodologias-y-entornos-hacen-parte-de-la-transformacion-del-modelo-educativo.aspx>
- Universidad EAFIT. (S.f.). *Universidad EAFIT*. Desarrollo Estudiantil. Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/desarrollo-estudiantil/Paginas/inicio.aspx>
- Universitat Autònoma de Barcelona. (2020, Noviembre 18). *Innovación, transferencia y empresa*. Transferencia del conocimiento. Recuperado de [https://www.uab.cat/web/investigar/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html#:~:text=La%20transferencia%20de%20conocimiento%20\(TC,sea%20por%20otras%20instituciones%20de](https://www.uab.cat/web/investigar/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html#:~:text=La%20transferencia%20de%20conocimiento%20(TC,sea%20por%20otras%20instituciones%20de)
- Velázquez, C., Vásquez, I. & Ochoa, S. (2014). Cultura organizacional y desempeño en la gestión de proyectos de innovación y emprendimiento en una Institución de Educación Superior. *Técnica Administrativa*, 13(4). Recuperado de www.cyta.com.ar/ta1304/v13n4a1.htm
- Veliz-Briones, V., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. & Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1-17. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>
- World Bank Group Education. (2020). *The COVID-19 Crisis Response: Supporting tertiary education for continuity, adaptation, and innovation*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34571/The-COVID-19-Crisis-Response-Supporting-Tertiary-Education-for-Continuity-Adaptation-and-Innovation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zabala, D. & Quintero, S. (2017). Modelos de gestión para la transferencia de los conocimientos en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 441-446. doi:[rces.v25n38.a11](https://doi.org/10.15445/rces.v25n38.a11)