

V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata, 2008.

# **Retención y rendimiento académico de los estudiantes universitarios desde una perspectiva organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Luján .**

Schulman, Diana Rut.

Cita:

Schulman, Diana Rut (2008). *Retención y rendimiento académico de los estudiantes universitarios desde una perspectiva organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Luján. V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-096/257>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edBm/dkU>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

**V Jornadas de Sociología de la UNLP**  
**y**  
**I Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias**  
**Sociales**

**“Cambios y continuidades sociales y políticas en Argentina y la región  
en las últimas décadas. Desafíos para el conocimiento social”**

**La Plata, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008**

**Nombre del trabajo:** “Retención y rendimiento académico de los estudiantes universitarios desde una perspectiva organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Luján” (extracto de la tesis doctoral-Flacso Argentina - 2008).

**Mesa J16: Homo Academicus. Desafíos actuales de la Universidad**

Coordinadores:

Pedro Krotsch (UBA/UNLP)

Marcelo Prati (UNLP); [marprati@netverk.com.ar](mailto:marprati@netverk.com.ar)

Daniela Atairo (UNLP/CONICET); [danatairo@yahoo.com.ar](mailto:danatairo@yahoo.com.ar)

**Autora: DIANA RUT SCHULMAN.**

Universidad Nacional de Luján y Facultad de Ciencias Económicas UBA.

**Teléfono:** (011) 4982-3631

**Dirección:** Avda Díaz Vélez 4192, 4º A, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CP 1200).

**E-mail:** [dischulman@unlu.edu.ar](mailto:dischulman@unlu.edu.ar); [pschulma@econ.uba.ar](mailto:pschulma@econ.uba.ar)

**OBJETIVOS:** En este trabajo se pretende hacer un aporte diferencial y significativo acerca de las condiciones que influyen en la retención y el rendimiento académico de los estudiantes universitarios desde una *perspectiva organizacional*.

**DESARROLLO:** A partir de entender a la universidad como una organización compleja y partiendo de la hipótesis de que el abandono es, en sí mismo, un proceso complejo en el que influyen gran cantidad de variables personales, institucionales, sociales y contextuales, se analiza a través de la metodología de “estudio de caso” a la *Universidad Nacional de Luján* (UNLu), elegida por sus características, de la que se trabajarán tres carreras: Ingeniería en Alimentos y las Licenciaturas en Administración y en Información Ambiental. Desde lo teórico disciplinar, se toma básicamente el modelo de Henry Mintzberg (1984) acerca del

diseño y funcionamiento de la estructura organizacional y, los aportes de Burton Clark (1983) sobre la estructura académica universitaria. Para realizar la aproximación cuali y cualitativa, tanto en la recolección como en el análisis de la información, las fuentes primarias, encuestas y entrevistas realizadas a diferentes actores de la UNLu se constituyeron en la vía de análisis privilegiada.

Se estudian en el trabajo *diversos enfoques conceptuales que estudian la problemática de la falta de retención en los estudios de educación superior*. Aquellos que ponen el foco en el estudio de los factores individuales y conductuales de los estudiantes, así como en las condiciones de llegada de los mismos a la universidad como predictores de la persistencia o abandono de los estudios, son incluidos en nuestro estudio a modo de *entradas* de la organización. Se toman como parte de los *procesos* organizacionales la integración social del estudiante y la influencia que ésta puede tener en la decisión de abandonar o continuar su carrera; las cuestiones pedagógicas serán tomadas en consideración como parte de los procesos que se producen en la institución universitaria, pero no se profundiza en los mismos por no ser los mismos el eje de nuestro estudio, ni nuestra especialidad.

Sin olvidar la importancia del contexto en el que la universidad se desenvuelve, se propone aquí el estudio de la misma entendiéndola como una *organización*, para profundizar en el análisis y comprensión de los procesos decisivos y de gestión que se producen en el marco de su estructura, como una alternativa diferencial para detectar, observar y determinar algunas causas que pueden conducir al abandono y, posibles acciones a realizar en las políticas tendientes a paliar la deserción.

Respecto de la complejidad del diseño y el funcionamiento de la *estructura académica* universitaria compuesta y atravesada por diversos componentes e interacciones. Se ha visto la diferenciación básica que establecen algunos autores (Clark, 1992; Greco, 2005; Mintzberg, 1984) entre la *agrupación funcional* que se efectúa según los conocimientos, habilidades, especialidades, en función del trabajo, y favorece la interdependencia de las especializaciones y el *agrupamiento por mercado* (existente en la estructura académica departamental) en la que se busca establecer unidades que contengan flujos de trabajo lo más completos posibles, integrando las interdependencias personales y secuenciales.

Dentro del modelo de Mintzberg (1984) cuyos *flujos* se interrelacionan y complementan entre sí, nos parece interesante resaltar en relación con la problemática del abandono los flujos de comunicación e información que, permiten a los ingresantes comprender desde la propia idiosincracia de la organización hasta el conocimiento del calendario académico, fechas y horarios de exámenes e inscripciones, etc. y, los flujos de

**Comentario:** Tal vez acá vaya el punto al que me refiero en el siguiente comentario, si los estudios que siguen son los que incluirás en el estudio como entradas.

**Comentario:** Me despista este femenino plural. No se entiende bien a qué se refiere, porque no hay un antecedente claro. Tal vez sea un problema de puntuación. Fijáte, no entiendo bien cuáles son las que serán incluidas en el estudio.

trabajo en tanto a través de ellos se desarrolla toda la trayectoria académica y social de los alumnos.

A su vez en el marco de la complejidad de la organización universitaria, las consecuencias de una misión y objetivos poco claros, devienen en una gestión surgida de diagnósticos parciales, de información incorrecta y/o incompleta, que suele responder a lo "urgente" y no a lo "importante". Esto impide y dificulta el desarrollo de un proceso decisorio "clásico" que parte del análisis del problema, realiza un apropiado diagnóstico, evalúa las mejores alternativas para abordarlo, las aplica al problema y controla para realizar una correcta retroalimentación.

También es importante destacar que tiene mucho peso en el diseño estructural la convivencia y muchas veces la contraposición entre la práctica política y la práctica académica, que imponen sobre la estructura valores, criterios y propuestas no siempre concordantes, que además, se encuentran atravesadas por regulaciones o imposiciones externas a la propia universidad.

En relación con nuestro caso de estudio, la UNLu se pueden extraer algunas características que la hacen distintiva e interesante a la vez. Su historia fundacional está muy ligada a la zona de influencia, con un claro objetivo de influir sobre ella a partir de la investigación, la extensión y la generación de profesionales que puedan desempeñarse en la región. El estudio del perfil de los estudiantes muestra algunas características que pueden contribuir a entender algunas causales del abandono de los estudios que se consideran en este trabajo, como *entradas* a la universidad:

- La proporción por género muestra aproximadamente una composición de mitad de los estudiantes mujeres y otro tanto de varones, aunque de las tres carreras estudiadas, la Lic. en Información Ambiental tiene una relación opuesta a las otras dos, siendo levemente mayor la cantidad de varones. La casi totalidad de los alumnos (98%) son argentinos, con mayoría de solteros. La población puede considerarse joven, ya que un 80% tiene menos de 25 años. Más de la mitad de los alumnos provienen de colegios públicos, y esto es más notorio en la Lic. en Información Ambiental (81.2%).
- Respecto de la situación laboral, más del 50% no trabaja (al menos al inicio de la carrera). En la Lic. en Administración esta cifra asciende al 65.4%, en Ingeniería en Alimentos es del 72.2% y en la Lic. En Información Ambiental no lo hace un 52.2% del alumnado. De los que sí trabajan, alrededor de un 20% lo hace entre 25 y 48 semanales, siendo este valor menor (9.1%) en la Ing. en Alimentos.

- Se puede hablar de un bajo nivel educativo de los padres, siendo que sólo el 3.7% (tanto padre como madre) ha concluido estudios universitarios.
- Más de la mitad de los encuestados manifiestan necesidad de pedir beca como ayuda para seguir sus estudios.
- Llama la atención que no aparece una clara orientación vocacional al observar las causas de elección de la UNLu.
- Las dificultades en tiempo de llegada a la universidad y medios de locomoción utilizados resultan importantes.
- La relación entre egresados e ingresantes muestra un serio problema de desgranamiento y abandono de los estudios.

Nuestras cifras “tentativas” respecto del abandono muestran claramente la gravedad de la cuestión. Si bien se han realizado estudios en la UNLu en relación con la problemática que nos ocupa, todo los trabajos referidos, más que aportar soluciones al problema de nuestro interés abren nuevas preocupaciones, sobre todo porque parecen no poder hilvanarse entre ellos. Cada uno queda abandonado en algún punto de su realización, o luego de finalizado, sin posibilidad de ser retomado o profundizado a posteriori. Por un lado, la mayoría no han contado con fondos suficientes para ser desarrollados y por otro, esto tiene relación directa con la dificultad de implementar políticas con continuidad causada por diversos factores que hemos desarrollado en el capítulo: presiones estudiantiles, pujas por el manejo de la información entre distintos sectores y departamentos agravada en momentos electorales, falta de análisis de la marcha y resultados de las acciones implementadas (tales como la inclusión de los Talleres para ingresantes), lo que redundando en importantes obstáculos en el desarrollo de los procesos decisorios y de gestión que se suscitan dentro y a través de la estructura universitaria.

Al analizar *la dinámica de la estructura departamental de la UNLu* a partir fundamentalmente del modelo de H. Mintzberg (1984) se encuentra un funcionamiento desarticulado, que desde lo formal plantea una estructura (según Resolución N° 009/06 y la complementaria N° 149/06) que al mismo tiempo está siendo modificada por un reencasillamiento del personal no docente con otro formato (Resolución n° 402/06). Por otra parte, existen puntos sin reglamentar del Estatuto, tales como las *Jefaturas de División y los Docentes responsables*, que resultan fundamentales desde los aspectos académicos. En particular respecto de el foco de atención de este trabajo, se encuentra que, en lo formal, áreas relacionadas con la Información y Orientación a los ingresantes no poseen responsables ni funcionan en la realidad, tal como se describe a lo largo del capítulo. La dispersión

espacial en las Regionales no es un problema menor, ya que se encuentran tareas y responsabilidades altamente centralizadas y otras totalmente descentralizadas, sin control alguno del nivel superior de la universidad.

En la dimensión de los *flujos de trabajo* se observa una importante dificultad en la coordinación de las tareas. Se desarrollan procesos de recepción a los alumnos ingresantes que no resultan adecuados para la contención de los mismos y, se describe el proceso de asignación de becas, que resulta burocrático y errático a la vez. Más allá de la falta de un presupuesto adecuado para las becas necesarias, se ponen en juego presiones desde los diversos sectores involucrados, lo que genera cambios que van desde su reglamento hasta su implementación casi todos los años.

Las dificultades en la circulación de la información son importantes. La misma se encuentra dispersa en diferentes áreas de la organización, permaneciendo en cada una de ellas sin generar un flujo que recorra la universidad. No existe un espacio institucional que articule Departamentos, carreras, alumnos, sin el cual los esfuerzos individuales resultan infructuosos. Al mismo tiempo, el flujo de información genera poder y cuesta mucho conseguir información en los distintos sectores que la generan.

Es claro que existe preocupación por la retención y el rendimiento de los ingresantes, pero no parece haber acuerdo sobre la forma de enfrentar el problema. La forma estructural departamental, si bien no parece ser la causa del problema, favorece de alguna forma la fragmentación tanto disciplinar, como de la cultura de la propia organización. Las carreras tienen sus propios intereses, héroes, ritos, valores compartidos, que muchas veces no coinciden con los de las otras carreras o con las de la propia universidad en su conjunto. En definitiva, no parece corresponder el funcionamiento de la dinámica estructural con los requerimientos organizacionales que permitan aceptar los mecanismos de retención y seguimiento de los estudiantes.

**CONCLUSIONES:** Se muestra que la perspectiva organizacional puede realizar una aporte original y diferencial al estudio y comprensión del fenómeno de la retención de los alumnos en la educación superior. Respecto de nuestro caso de estudio, la UNLu, se hace en general más hincapié en las causas que lo producen en cuestiones externas a la universidad, tales como las condiciones de llegada, la falta de proyecto de vida de los mismos, las dificultades económicas, siendo pocos los actores que reconocen factores internos como causales del fenómeno. Si bien la cuestión de la falta de retención es motivo de *preocupación* en la UNLu, ésta no llega a concretarse en programas, proyectos o acciones articulados.

**BIBLIOGRAFÍA CITADA:**

- \* Clark, B. (1992). El Sistema de Educación Superior. México: Nueva Imagen. Universidad Futura.
- \* Greco, C. (2005). Organización y estructura universitaria, gestión del cambio., V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata. Argentina.
- \* Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona.