



**Estrategias empleadas para la retención de estudiantes del programa  
MAD del ITESM Campus Monterrey**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas – Asuntos  
Estudiantiles**

presenta:

**Laura Olivia Mendoza Garza**  
# registro CVU: 564189

**Asesor tutor:**  
Mtro. Eric José Gamboa Ruiz

**Asesor titular:**  
Dr. Jesús Enrique Ramos Reséndiz

## **Dedicatorias**

A Dios quien ha sido mi fuerza en este periodo de estudio combinado con actividades laborales y personales.

A mis padres que han estado al pendiente de las actividades que van en relación con el estudio de esta maestría y que han entendido el tiempo en que he estado alejado de ellos por dichas actividades.

A mi hermana que a pesar de la distancia, siempre está conmigo.

A Lulú, Argelia y Jesús que me han acompañado durante este tiempo y han estado presentes en las necesidades que he tenido.

A mis líderes que han hecho posible los diferentes trámites que se tienen que realizar para lograr este estudio.

A mis compañeros de estudio que me han ayudado a construir nuevos conocimientos y a trabajar en equipo.

## **Agradecimientos**

El esfuerzo realizado en este estudio no habría servido de nada sin todas las personas que han estado involucradas en el mismo.

Gracias a todos los que formaron parte de la muestra y que con su experiencia han no solo logrado el objetivo de esta investigación, sino que han contribuido al conocimiento de la persona que desarrolló el estudio.

# **Estrategias empleadas para la retención de estudiantes del programa MAD del ITESM Campus Monterrey**

## **Resumen**

El presente estudio es producto de una investigación que surgió del interés personal de la autora acerca de identificar los diferentes mecanismos, denominados estrategias que se emplean durante la impartición de los cursos y que sirven como puente para propiciar la permanencia de los estudiantes que forman parte de la matrícula de la maestría en administración de instituciones educativas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Para realizar este estudio se eligió un método cualitativo y la entrevista como instrumento de aplicación a una muestra de 10 integrantes, la cual estuvo formada por 5 alumnos, 2 titulares, 2 tutores y un consejero académico que con su experiencia contribuyeron a que la autora del trabajo pudiera recopilar e identificar todas las actividades que se desarrollan alrededor de esta modalidad educativa. Se analizaron las diferentes respuestas de los instrumentos aplicados a la muestra elegida y se encontró que, en particular, tanto para los estudiantes, como para los titulares, los tutores y el consejero académico se sienten comprometidos con el modelo educativo, con sus responsabilidades y tienen adecuados argumentos que permiten no solo la permanencia de la matrícula, sino también la captación de más alumnado. Todas las estrategias empleadas tenían una relación directa con darle un seguimiento adecuado a cada alumno registrado en la institución y con orientarlo durante su estudio.

## Índice

<b>Capítulo 1. Marco teórico</b> .....	1
<b>1.1 La educación virtual como nuevo escenario de la educación superior en América Latina.</b> 1	
1.1.1 Tendencias de la educación superior virtual en América Latina y el Caribe .....	2
1.1.2 La virtualización de la educación superior en México .....	3
<b>1.2 El abandono estudiantil de la educación superior</b> .....	4
1.2.1 La magnitud y los patrones del abandono .....	5
1.2.2 Causas del abandono .....	5
1.2.3 Una teoría sobre las causas individuales del abandono estudiantil .....	7
<b>1.3 Uso de las Nuevas Tecnologías en la educación virtual</b> .....	9
1.3.1 El alumno de la educación virtual .....	9
1.3.2 El profesor / tutor de la educación virtual .....	10
1.3.3 Los contenidos en la educación virtual.....	11
<b>1.4 Estrategias para prevenir el abandono estudiantil</b> .....	12
1.4.1 Identificación de estudiantes en riesgo .....	14
<b>1.5 Planificación de programas para atender a estudiantes en riesgo.</b> .....	14
<b>Capítulo 2. Planteamiento del problema</b> .....	16
2.1 Antecedentes del problema de investigación .....	16
2.2 Preguntas de Investigación .....	17
2.3 Planteamiento del problema .....	17
2.4 Objetivos .....	18
2.4.1 Objetivo general. ....	18
2.4.2 Objetivos específicos. ....	18
2.5 Supuestos de Trabajo .....	19
2.6 Justificación .....	19
2.7 Delimitación .....	19
2.8 Beneficios .....	20
2.9 Limitaciones .....	20
<b>Capítulo 3. Método</b> .....	21
3.1 Participantes .....	23
3.2 Instrumentos .....	23
3.3 Procedimientos.....	24
3.4 Estrategias de análisis de datos .....	26
<b>Capítulo 4. Resultados</b> .....	27

<b>4.1 Entrevista a estudiantes .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Entrevista a titulares .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Entrevista a tutores .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4 Entrevista a un consejero académico .....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>41</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>46</b>
<b>Currículum Vitae y registro CVU .....</b>	<b>50</b>

## **Capítulo 1. Marco teórico**

### **1.1 La educación virtual como nuevo escenario de la educación superior en América Latina**

Desde siempre, los seres humanos han tenido la necesidad de cambiar. Ya sean sus hábitos, su ropa, sus compañías, sus gustos, entre otras opciones. Junto con esos cambios, se deben sumar también los intereses, las creencias, costumbres, los valores, las actitudes y habilidades.

¿Cómo se ven esos cambios reflejados? Estos cambios se presentan en su entorno social, que incluye: casa, sociedad, amigos y escuela. Y es justamente en esta última donde se espera que se generen los cambios más trascendentales que marcarán el papel que desempeñe cada individuo dentro de la sociedad, en un futuro cercano.

La escuela se conjuga como el espacio donde se desarrollan las interacciones entre los estudiantes con sus maestros y sus compañeros. Estas personas se convierten en un apoyo constante en la construcción del conocimiento.

Con el paso del tiempo y una vez que se termina el momento de estudio, el estudiante toma nuevos rumbos y es necesaria su incorporación a la clase trabajadora donde debe estar preparado para poner en práctica lo aprendido y tomar en sus manos las responsabilidades que se le indiquen.

Sin embargo, ¿qué sucede cuando el ahora trabajador requiere especializar sus conocimientos y enfocarlos a las actividades que ahora desempeña dentro de una empresa?, ¿será suficiente con lo aprendido en la escuela? Lamentablemente no es así.

El trabajador necesita continuar sus estudios, pero ya no hacia lo que indique una escuela, sino hacia lo que en realidad le interese. Pero aquí también se enfrenta a una cuestión importante: ¿debe dejar de trabajar para continuar con su especialización?

De acuerdo con Gómez y Alemán (2011), las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) deben considerarse como un medio de gestión del capital humano en las empresas, donde se puede atraer, desarrollar y detectar talento.

Dicho lo anterior, es importante resaltar que existe la opción de capacitarse por medio de la educación virtual que de acuerdo a Rama (2009) se ha convertido en una de las nuevas modalidades por parte de la educación transnacional, a causa de la globalización económica.

### **1.1.1 Tendencias de la educación superior virtual en América Latina y el Caribe**

La educación virtual en el contexto Latinoamericano ha tomado gran importancia debido a la libertad de espacio y tiempo que brinda a quienes se deciden por estudiar por esa modalidad educativa.

Esta modalidad se apoya fundamentalmente en las NTIC que surgen con el paso del tiempo. Las ventajas que aportan estas herramientas a la educación virtual agregan un valor adicional a todo plan educativo que se haya realizado.

De acuerdo a Moreira (2009), las NTIC están modificando las formas de comunicación, las uniformizan en un solo estándar digital y las desprenden de los contextos presenciales, eliminando las fronteras físicas y permitiéndoles gran agilidad.

A diferencia de otras herramientas tecnológicas, las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) están generando cambios importantes en todos



los espacios sociales, ya que su penetración es uno de los motores de la globalización y la sociedad del conocimiento (Moreira, 2004).

Esto es debido a la forma en que se pueden poner en contacto personas de contextos tan diversos como lejanos.

Silvio (2004) establece que la educación virtual son los actos educativos que se realizan mediante computadora, pero todos los actores se encuentran en el mismo lugar y al mismo tiempo. Es decir, que los alumnos tienen la oportunidad de establecer relaciones a distancia y a la vez desempeñar actividades en sus contextos y llevar a cabo las responsabilidades que se les han dado.

El fortalecimiento de la autonomía se ha considerado como uno de los aspectos relevantes en los ambientes de aprendizaje (Escamilla, 2007), al igual que la libertad en el manejo de los tiempos (Kaplún, 2005).

### **1.1.2 La virtualización de la educación superior en México**

En México existen instituciones que se han encargado de generar modelos donde la educación virtual ha sido exitosa, en particular el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en donde se ha trabajado arduamente para que la educación virtual no sea una modalidad efímera, sino una verdadera fuente de conocimiento y desarrollo integral de sus egresados a través de ambientes virtuales de aprendizaje.

Un ambiente virtual de aprendizaje es un espacio no físico al que se le da un contexto virtual en el que el usuario a través de los recursos tecnológicos interactúa con contenidos, actividades y medios de comunicación, así como con otras personas de distintas culturas y costumbres con el propósito de construir un aprendizaje (Reinoso y Martínez, 2010).

Incluso, esta institución educativa ha motivado a que otros recintos educativos se decidan por ofrecer una educación con características similares a la que se ofrece dentro de la organización.

Ortiz (2004) menciona que de acuerdo a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2004), en México se tiene una historia de cincuenta años de experiencia en el tema de la educación a distancia. Adicionalmente, el autor indica que en 1947, el primer organismo que realizó un acercamiento a la educación a distancia, en México y en América Latina, fue el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio.

Con el paso del tiempo, sin duda, la educación virtual tomará mayor fuerza en el país y continuará generando aproximaciones a nivel global.

## **1.2 El abandono estudiantil de la educación superior**

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos realizados en la educación superior (no sólo de la modalidad virtual), el abandono estudiantil no ha dejado de presentarse.

De acuerdo a Tinto (1987), muchos estudiantes abandonan la universidad antes de graduarse.

Por diversas razones, los estudiantes no logran completar sus estudios y deciden desertar antes de buscar soluciones que puedan apoyarlos para alcanzar el grado deseado.

Las escuelas tienen la responsabilidad de buscar más y mejores acciones que contribuyan no sólo a la atracción de los estudiantes sino al egreso de la matrícula que haya ingresado en sus diversas generaciones.

### **1.2.1 La magnitud y los patrones del abandono**

Es importante partir de que los estudiantes ingresan a las escuelas, con mayor frecuencia, durante el periodo de otoño debido a que terminan sus estudios previos durante el verano. Posteriormente, en el semestre de primavera, hay una matrícula menor, y sólo un pequeño grupo es el que ingresa durante el verano. Debido a estas razones, las escuelas preparan a conciencia las diferentes mecánicas de atracción cercanas a las fechas de inscripción.

Sin embargo, ¿cuáles son las mayores causas que el alumno debe afrontar para tomar la decisión de desertar sus estudios superiores? ¿Será una cuestión meramente emocional, social, laboral, académica, administrativa, anímica, económica o personal?

### **1.2.2 Causas del abandono**

Para entender las causas del abandono, primero se debe comprender el fenómeno que lo motiva. Bueno (1993, citado en Heredia y Sánchez, 2012), asegura que en términos globales la motivación puede entenderse como el proceso de surgimiento, sostenimiento y regulación de tareas que producen modificaciones en el entorno.

Se necesitaría entrevistar a cada estudiante que ha desertado para poder entender el fenómeno de esa decisión. Por ejemplo, Tinto (1987), menciona que hay dos tipos de abandono: el abandono institucional que se presenta cuando los alumnos toman la decisión de desertar de las universidades, y el abandono del sistema donde se toma la decisión de abandonar de forma permanente los estudios.

Sin embargo, es complicado determinar cuál de estos abandonos anteriormente descritos, tiene relación con cada alumno que decide desertar. Al hablar con alumnos sobre este tema, habrá quienes mencionen que no desean regresar a las aulas escolares y

quienes digan que es algo temporal debido a otros intereses que se contraponen a sus estudios en el momento que se esté viviendo.

Para entender las causas que se involucran en el abandono, primero hay que conocer su tipología. Las causas primarias de la deserción se designan con los términos de intención y compromiso (Tinto, 1987).

Estos términos tienen relación directa con los intereses del estudiante y las necesidades que se vayan presentando en su vida. Por ejemplo, hay alumnos cuyo alto grado de compromiso con la sociedad, deciden asistir a la escuela con la única intención de lograr un título universitario. De la misma manera, existen estudiantes que ingresan a las instituciones con intenciones meramente educativas y que se comprometen a llevar a término su plan de estudios.

Existen también cuatro tipos de experiencia personal que se vinculan, institucionalmente, con el abandono. Estos son ajuste, dificultad, incongruencia y aislamiento (Tinto, 1987).

Esto va a depender en gran medida de los estudiantes, sin embargo, la institución educativa tiene la obligación de velar porque estas experiencias personales no logren obstruir el egreso de su matrícula.

Uno de los detalles que se deben cubrir de acuerdo a Tinto (1987) son las metas personales de los estudiantes. Es importante delimitar en sesiones individuales los alcances a los que se desea llegar y analizar el grado de compromiso que se tiene para llevarlo a efecto.

Para complementar esto, es importante obtener información específica, clara y real de las personas para reconocer cuando se tiene la intención de abandonar los recintos escolares.

Esto, sin duda, es fundamental, sin embargo, no se debe dejar de lado la importancia de reconocer cuando las intenciones van cambiando o que se desconoce realmente si se desea continuar con la carrera a la que se ingresó.

Por ejemplo, existen estudiantes que ingresan a la escuela por presiones familiares, por amistades que ingresaron a la misma carrera o por una mala orientación vocacional. Estos alumnos tienen un alto riesgo de optar por la deserción si es que las circunstancias lo ameritan.

Por esta razón, las instituciones deben buscar y/o generar estrategias que ayuden a que los alumnos adopten a la escuela como parte de su vida cotidiana y que no busquen en otro espacio un lugar donde desarrollarse. Es decir, hay que propiciar y fortalecer un compromiso con el recinto educativo.

Una estrategia coherente y que está al alcance de todas las áreas de una institución es la creación de escenarios de interacción entre alumnos donde ellos se motiven a establecer conexiones que puedan crear sinergia de ideas, conocimientos, actividades y que vayan más allá de un solo grupo de compañeros que colaboran entre sí para alcanzar metas. Es decir, que se creen vínculos en donde se puedan permear los compromisos y las metas trazadas por la institución.

Claro que en esta estrategia de interacción entra en riesgo un factor importante: la personalidad individual de los estudiantes. Este factor puede favorecer o no el fenómeno del abandono estudiantil.

### **1.2.3 Una teoría sobre las causas individuales del abandono estudiantil**

Los estudiantes al ingresar a la educación superior, deben cubrir una serie de etapas que los ayudarán en sus relaciones dentro del recinto educativo. Primero, deben

separarse de las relaciones previamente establecidas en su comunidad. Posteriormente, se debe producir en ellos un cambio, aquí se da una transformación entre lo viejo y lo nuevo. Después, el estudiante debe integrarse en las agrupaciones institucionales (Van Gennep, 1960).

De la manera en que esto se desarrolle, será como los estudiantes verán al ambiente estudiantil. Debido a esto se debe considerar lo que Durkheim (1991) dice acerca de que las causas determinantes de los hechos sociales no parten de hechos nuevos, sino de acontecimientos sucedidos, lo que está lejos de la conciencia individual.

Lo anterior es importante para evitar lo que el mismo Durkheim (2000) apuntó al mencionar que el suicidio es algo que, se considera, sucede individualmente y que solo afecta a la persona, sin embargo, por difícil que esto parezca, es un acto de carácter social ya que no depende únicamente de factores relacionados con la persona que comete el acto. Si se relaciona directamente a un contexto educativo, el suicidio sería la decisión de suspender los estudios por una serie de situaciones, incluyendo las individuales y las que se desarrollen en contextos directos.

Para el autor, es importante considerar que el suicidio no es un mero hecho individual, sino que se deben revisar los diferentes aspectos alrededor de ese acontecimiento. Trasladándolo al terreno educativo, es imperativo encontrar aspectos relacionados directamente con las personas que tomen la decisión de abandonar sus estudios.

Al respecto y para comprender la relación de este estudio, es necesario revalorar las estrategias que se están haciendo para lograr la eficiencia terminal y evitar que los estudiantes opten por elegir alguno de los tipos de suicidio que menciona Durkheim.

Durkheim distinguió como tipos de suicidio: altruista, anómico, fatalista y egoísta. El altruista se denomina así al acto moralmente conveniente. El anómico que es la falta

de normatividad. El fatalista se refiere al excesivo número de reglas. El egoísta es cuando no hay posibilidad de integrarse en las agrupaciones establecidas.

De acuerdo con Tinto (1987), el suicidio egoísta proporciona una analogía identificada con el abandono estudiantil de las instituciones de educación superior. Es decir, se le atañe el fenómeno de la poca integración con los grupos generados dentro del recinto escolar.

### **1.3 Uso de las Nuevas Tecnologías en la educación virtual**

Monereo y Pozo (2008, p. 2) mencionan que “llega un momento en el que la acumulación de pequeños ajustes en las formas culturales para aprender y enseñar ya no es suficiente y se necesita una verdadera reestructuración, un cambio radical de las estructuras y hábitos”.

Esa reestructuración o cambio se ha generado con ayuda de las nuevas tecnologías, cuya utilidad en las instituciones ofrece cada vez mayores oportunidades de desarrollo a las personas.

La utilización de las tecnologías le permite al individuo establecer nuevas prácticas en el aprendizaje para “buscar, obtener, procesar, producir y comunicar información y transformarla en conocimiento” (Salinas, 2011, p. 78).

Sin embargo, ¿cómo se comporta el alumno en la educación virtual? ¿Qué conocimientos debe adquirir y de qué manera? ¿Cómo se deben preparar los docentes? Y no menos importante, ¿qué sucede con el tratamiento de los materiales de estudio que debe analizar?

#### **1.3.1 El alumno de la educación virtual**

El acceso a Internet es cada vez más común en los diversos sectores de una población. Pese a la existencia de obstáculos para acceder a este espacio cibernético, cada vez es mayor la cantidad de personas que tienen oportunidad de considerar útil esta herramienta.

Incluso, y lejos de lo que podría creerse, hay personas de edad avanzada que tienen contacto directo con las nuevas tecnologías y que su uso les ha ayudado a desarrollar habilidades que no creían tener. Sin embargo, no se puede negar que entre más joven sea el individuo más acercamiento tiene con ser un usuario de internet.

Prensky (2004, citado en Monereo y Pozo, 2008) habla de dos tipos de usuarios de las NTIC: los que provienen de una cultura anterior a quienes denomina inmigrantes digitales (quienes tienen que apropiarse de las nuevas modalidades de interacción) y los nativos digitales (quienes se desarrollan de manera online).

Como resultado de estos tipos de usuarios, es necesario diferenciar entre los elementos que pueden interesar a uno y a otro. Sobre todo si se considera que una persona que se enfrenta al reto de acceder a internet por primera vez, va a requerir una orientación mayor y totalmente diferente a la persona que ha ingresado a realizar búsquedas en la red o que, incluso, ha establecido contacto con personas de otros lugares con la intención de establecer amistades o de apropiarse de otras culturas ajenas a ellas.

Las necesidades de cada usuario deben dar la pauta para generar los planes de estudio que se deben cubrir en cada reto educativo. Por ejemplo, es necesario dar espacios para que los alumnos puedan tener acceso a la información, se adapten a la nueva modalidad de aprendizaje y luego construyan sus conocimientos.

### **1.3.2 El profesor / tutor de la educación virtual**



Los profesores, preferentemente desde su formación, deben estar familiarizados con la manera adecuada de emplear las NTIC para acercar a los alumnos a trabajar en ellas de manera eficiente y que, de esta manera, aprecien los beneficios que puede traerles.

Adicionalmente, el nuevo papel que deben desempeñares el de dejar de ser transmisores de información a generadores de entornos donde se pueda propiciar y compartir conocimiento con otros.

Mauri y Onrubia (2008) afirman que una sociedad de la información (como la que se vive en la actualidad) los estudiantes necesitan ser capacitados para saber cómo organizar la información y atribuirle significado y sentido.

Esto también ha sentado precedentes sobre el papel de la escuela, el cual se ha vuelto flexible y personalizable, y ahora se considera el desarrollo de entornos de enseñanza y aprendizaje en formatos virtuales.

Dada la naturaleza de este nuevo enfoque, los profesores dejan de lado el papel de únicos conocedores de la información y dan paso a la construcción social del aprendizaje por parte de los alumnos. Con esto se logra que los alumnos no solamente aprendan entre ellos, sino que se vuelvan críticos de los acontecimientos que suceden a su alrededor, volviéndose de paso agentes de cambio.

El profesor se vuelve también un moderador de los acuerdos y las interacciones en los ambientes creados, analizando el tipo de información así como los diferentes conocimientos y experiencias que se comparten entre los estudiantes.

### **1.3.3 Los contenidos en la educación virtual**

En la escuela tradicional, al hablar de contenidos, de manera inmediata se piensa en los libros de texto o en documentos formales e impresos. A la hora de hablar de entornos educativos, ambientes virtuales de aprendizaje o educación virtual, se trata de información digital que esté en bases de datos o que se pueda acceder a través de la red.

De acuerdo a Rodríguez (2008), para facilitar el aprendizaje de los usuarios, los contenidos se deben segmentar por niveles de integración (de lo general a lo específico), estar digitalizados, ser atemporales y estar disponibles para ser revisados en el tiempo que se necesiten.

Los docentes a cargo de la selección y preparación de los contenidos deben cuidar mucho los saberes que pretenden propiciar en los estudiantes, considerando que el contexto social va a variar dependiendo de la ubicación geográfica del estudiante. Por ejemplo: un estudiante de Colombia, no va a tener la misma cultura de un estudiante brasileño, sin embargo, deben tener en común su grado académico para poder realizar interacciones entre ellos y que surjan conocimientos construidos de manera social.

Algo importante a considerar es lo indicado por Duggleby (2001), quién menciona que es difícil organizar trabajos en parejas o en grupos porque el trabajo de los estudiantes no siempre está sincronizado.

#### **1.4 Estrategias para prevenir el abandono estudiantil**

El ambiente dentro de una institución educativa forma parte fundamental de la permanencia de los estudiantes. Lo anterior no quiere decir que todo depende de los alumnos y los docentes. El ambiente también involucra los pares, los consejeros, los administradores, los planes de estudio, la infraestructura del edificio, la filosofía y su ubicación geográfica (West, 1991).

El papel de las escuelas para evitar el abandono estudiantil depende de las diferentes causas que estén generando que este abandono suceda. Por ejemplo: si los alumnos deciden desertar por causas económicas, donde se requiera su incorporación a una empresa, se le debe facilitar una orientación vocacional donde se le guíe hacia el máximo desarrollo de sus habilidades.

Por otro lado, si un estudiante tuviera problemas con la ingesta de bebidas alcohólicas o de sustancias, se le debe orientar hacia los organismos que puedan ayudarlo en solucionar estos casos.

Otro ejemplo de estrategia sería el de ayudar a una alumna que tuviera un embarazo no deseado y requiriera apoyo en ajustar sus horarios o tener mayor flexibilidad a la hora de entregar actividades, todo con la finalidad de contribuir a su preparación y que pueda salir adelante con su hijo.

No se puede evitar mencionar la necesidad que tienen algunos alumnos por trabajar jóvenes no solamente para apoyar a su familia en las diferentes responsabilidades del hogar, sino en el interés por permanecer y culminar los estudios, lo que los lleva a conseguir empleos temporales que no siempre tienen que ver con sus intereses a futuro.

En resumen, se deben hacer acercamientos a los estudiantes directamente, es decir, evaluar cada caso que se presente para poder encontrar estrategias de acción que sirvan no solamente en una ocasión, sino que generen precedente para poder aplicar esas acciones en otros casos.

De acuerdo a West (1991), existen cinco estrategias principales que se deben considerar para prevenir la deserción escolar: de los mentores, de los tutores, de los consejeros y guías, de los padres, y del currículum alternativo.

En la estrategia de los mentores, se espera que cada estudiante tenga un mentor. En la de los tutores, el apoyo lo da un profesional (tutor, maestro, persona de la comunidad, persona de la tercera edad). En la de los consejeros y guías, la estrategia la trabaja una persona que tiene empatía con el alumno. En la de los padres, dentro del núcleo familiar se apoya al alumno para que no deserte. Finalmente, en la del currículum alternativo, donde con apoyo de actividades extracurriculares se previene el abandono de los estudios.

#### **1.4.1 Identificación de estudiantes en riesgo**

¿Qué se puede hacer para detectar a un alumno en potencia de abandono de los estudios?

Ser un observador de los acontecimientos del entorno estudiantil, es una buena manera de empezar a identificar los riesgos. Un claro ejemplo de una posible deserción se presenta cuando un alumno reprueba un curso y lo abandona por este caso, esto representa un riesgo (West, 1991).

De acuerdo a la misma autora, existen algunos factores que se relacionan con el abandono estudiantil: académicos, de conducta, familiares y psicológicos.

Las causas que involucran estos factores deben ser preocupación de todos los involucrados en la atracción y el egreso de la matrícula con la intención de crear planes de acción que eviten el abandono de los estudios.

#### **1.5 Planificación de programas para atender a estudiantes en riesgo.**

Los programas que se puedan generar tienen una estrecha relación con los diferentes casos.

Se debe pensar en fomentar un compromiso con la institución donde se están cursando los estudios, generar interacciones que se vuelvan fundamentales en la vida de los estudiantes, crear lazos entre el plan de estudios y los alumnos, así como desarrollar empatía hacia la comunidad en general.

Con base en esto, se puede partir para la gestión y el desarrollo de los diversos programas por hacer para evitar el abandono de los estudios superiores.

En apoyo a lo anterior, se considera importante contar con una recopilación de las diferentes actividades que se realizan en el ir y venir de aprendizajes, sobre todo en los casos en los que la modalidad educativa es en línea. Esto es necesario ya que los alumnos, dada la interacción y el tipo de actividades que involucra, pueden sentirse sin guía, aislados o, incluso, olvidados por el sistema.

Para indagar sobre las diversas interacciones, es necesario prestar atención a las mismas, observando mensajes entre los involucrados, preguntar a todos los actores, realizar encuestas de satisfacción y promover reuniones sincrónicas con la intención de conocer la percepción de los alumnos.

Todos los estudiantes tienen derecho a ser escuchados, atendidos, pero sobre todo, a ser orientados en su proceso de aprendizaje. No importa la modalidad, el contexto, el género o la diferencia generacional.

Las diferentes estrategias que se empleen para llevar esta acción a la práctica dependerán de cada institución y docente a cargo. Lo más importante es estar al tanto de las necesidades en particular que pueda surgir durante la impartición de los cursos que se promuevan en la institución.

## **Capítulo 2. Planteamiento del problema**

### **2.1 Antecedentes del problema de investigación**

Los estudiantes tienen diferentes necesidades, las cuales van cambiando de acuerdo a varios factores como: el crecimiento individual, el contexto del que se rodean, los intereses personales, las actividades extraescolares, entre otros.

Por esta razón, los encargados de las instituciones educativas deben estar atentos ante las nuevas tendencias que van surgiendo con la intención de aplicar nuevas estrategias de captación y retención de alumnos. De lo contrario, factores como la competencia laboral o las demandas de los mismos estudiantes harán que la eficiencia terminal disminuya o no se logre, en un caso extremo.

Para evitar lo anterior, se debe siempre tener en contexto lo que significa cambiar. De acuerdo a la Real Academia de la Lengua (2014), uno de los significados de cambiar es: “modificarse la apariencia, condición o comportamiento”. De acuerdo a Fullan (2002), un cambio radical puede venir a través del oportuno desarrollo de las capacidades individuales de los usuarios.

Con lo anterior es necesario que las actividades o acciones que se llevan a cabo dentro de cada institución se revisen para corroborar cuáles se deben modificar por nuevas estrategias que ayuden al máximo desarrollo de sus principales actores: los estudiantes.

Para crear estrategias de este tipo, se debe empezar por generar un análisis interno de la organización. Una buena opción es realizar un análisis FODA (Gallardo, 2012) donde se consideren las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución. Con ayuda de los resultados de ese estudio, se pueden detectar qué acciones deben ser modificadas o cuáles se deben seguir utilizando.

Otra opción para generar un cambio de estrategias puede ser realizar un cuadro de mando integral (Gallardo, 2012) donde se analice el alcance de los objetivos trazados.

## **2.2 Preguntas de investigación**

A partir de los antecedentes mencionados, surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son algunas estrategias que aplican los tutores, titulares y consejeros académicos que permiten que los alumnos de Maestría en Administración de Instituciones Educativas (en lo sucesivo MAD) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey persistan en sus estudios hasta culminarlos satisfactoriamente?

Para clarificar más la interrogante indicada anteriormente, es necesario que se consideren también otras preguntas más específicas:

- a) ¿Cuáles son las estrategias que emplean los tutores para comunicarse con los alumnos, a través de qué herramientas y con qué frecuencia?
- b) ¿Cuáles son las obligaciones que tiene un tutor para con los alumnos?
- c) ¿De qué manera se capacita a los tutores para atender y guiar a sus estudiantes?
- d) ¿Cuáles son las actividades de los consejeros académicos?
- e) ¿Cuáles son otros actores que se involucran en el proceso educativo que puedan afectar a la eficiencia terminal de los estudiantes?

## **2.3 Planteamiento del problema**

Los estudiantes son los clientes directos de toda institución educativa, sobre todo si tienen una edad en la que se es económicamente independiente y se toman decisiones

sin necesidad de consultarlo con los padres de familia, como es el caso de un alumno de maestría.

Por esto, se considera necesaria la evaluación de las estrategias que se implementan para lograr la permanencia del alumnado y alcanzar los objetivos de la visión y misión que siempre van de la mano con la eficiencia terminal de los estudios comenzados.

Sin duda alguna, el conocimiento oportuno tanto de las obligaciones como de los derechos de los involucrados en el proceso educativo, ayudará a comprender o delimitar el fenómeno de la permanencia de los estudiantes, y en su caso, también será de mucho provecho para detectar las posibles deserciones.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

Describir las estrategias que se realizan para la retención de los alumnos de la maestría en línea de la MAD del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey, con la intención de proponer algunas acciones a realizar o sugerir cambios en las existentes.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- a) Describir el papel que juega el profesor tutor para orientar a los alumnos.
- b) Describir las experiencias vividas por parte de los alumnos del programa MAD en relación con sus estudios.
- c) Determinar el rol que juegan el consejero académico, el profesor tutor y el profesor titular en la formación de los alumnos.



## **2.5 Supuestos de Trabajo**

El tipo de atención y seguimiento brindado a los alumnos de maestrías en línea por tutores, consejeros académicos, administradores y otros actores tienen un gran porcentaje de incidencia en el grado de retención escolar.

## **2.6 Justificación**

El estudio partió de la necesidad de comprender las razones que propician el fenómeno de la deserción escolar en los estudiantes que tienen una edad en la que las personas se interesan por adquirir conocimiento para alcanzar logros personales y mejorar sus ingresos financieros.

Sin duda, habrá motivaciones personales que no podrán ser cambiadas, pero el estudio propuesto sin duda, será de gran ayuda para orientar hacia estrategias de retención escolar y hacia la disminución de la deserción escolar.

## **2.7 Delimitación**

- Delimitación de la población: el estudio se llevó a cabo en la ciudad de Monterrey, México, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Se consideraron como sujetos a los estudiantes que tengan 2 o más materias de las maestrías en línea de MAD. Adicionalmente se consideraron los roles de tutor, titular y consejero académico. En total fueron 5 alumnos, 2 tutores, 2 titulares y 1 consejero académico de la MAD.
- Delimitación de la metodología: el estudio se llevó a cabo por medio de una investigación de tipo cualitativo, con un enfoque hacia el estudio etnográfico aplicado a la educación, cuya intención es apoyar a encontrar puntos de partida en cuanto a las estrategias existentes y que con este análisis se logren hacer más opciones de retención.

- Delimitación temporal: el estudio se realizó durante el transcurso del año 2015.
- Delimitación del tema: en el estudio se contemplaron elementos que tengan relación tanto con la deserción estudiantil como con la retención escolar.

## **2.8 Beneficios**

- Análisis de las buenas prácticas que se hacen dentro de la institución y se obtendrán estrategias para mejorar las prácticas que, de forma indirecta, puedan contribuir a que un alumno opte por desertar de sus estudios.
- Identificación de experiencias de los alumnos que contribuyan a la mejora de los planes educativos trazados para la maestría.
- Reconocimiento de las diferentes maneras en que se puede atender a un alumno para que se logre la eficiencia terminal de sus estudios.
- Detectar las prácticas que no se deben continuar ejerciendo.
- Identificar los diferentes perfiles de los alumnos que están en riesgo de desertar de sus estudios.

## **2.9 Limitaciones**

- Recibir información subjetiva por parte de los alumnos.
- No tener acceso a toda información que se necesita para realizar el estudio.
- Considerar que la entrevista es una posible amenaza que podría repercutir en las calificaciones que se puedan obtener en la materia.
- No conseguir el número de la muestra propuesto.
- No tener apertura por parte de los encargados de la instrucción escolar.

### **Capítulo 3. Método**

Para realizar este trabajo de investigación fue necesario analizar los diferentes sucesos o las situaciones que se derivan de la interacción de los involucrados dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje que se genera en la maestría de la MAD con modalidad educativa en línea del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Adicionalmente, se consideró necesario revisar las diferentes actividades a las que se deben comprometer cada uno de estos involucrados. Es decir, las políticas del estudiante, el reglamento institucional, así como el código de ética que se debe aceptar al inicio de cada semestre. Además de los compromisos para con los estudiantes por parte de los tutores, titulares y consejeros académicos.

Esto se logró revisando la información publicada en la página de internet del tecnológico de monterrey, así como la información de la guía académica que está en cada uno de las materias que se cursan en línea. Adicionalmente, recopilando la información que se envía por correo electrónico por parte de los consejeros académicos.

Lo anterior señala como involucrados a los anteriormente referidos, es decir, alumnos, tutores, titulares y consejeros académicos de la maestría de MAD (Maestría en Administración de Instituciones Educativas).

Para llevar a cabo ese análisis, se tomó la decisión de optar por un método cualitativo de investigación, apoyado en un estudio de carácter etnográfico.

De acuerdo a Taylor y Bogdan (1990 citado en Valenzuela y Flores 2011b), la metodología cualitativa es un proceso de investigación que, cuando se emplea, el resultado es la recopilación de datos descriptivos.

Al respecto, la intención de este trabajo era la de comprender la manera en la que se desarrollan las interacciones de los involucrados. Para obtener estos datos se solicitó el apoyo de los sujetos de investigación para que compartieran sus experiencias en las materias que han cursado (de la mencionada maestría) dentro de la institución educativa.

Lejos de pensar que los únicos realmente relacionados con este proceso de aprendizaje son los estudiantes, se consideró que las experiencias de estos, pueden tener un alto contenido de juicios personales que alteren la percepción de la realidad, por lo que era relevante también la participación de todos los roles.

La intención de recopilar este conocimiento era la de analizar las diferentes versiones de cada rol para buscar formas de reforzar y propiciar mejoras en la comunicación de manera tal que los estudiantes se sientan parte de la institución y guiados por personas con un compromiso de alto nivel con la institución educativa de la que forman parte.

Dentro de este trabajo, se utilizó a la fenomenología, como el tipo de investigación cualitativa. De acuerdo a Valenzuela y Flores (2011b) la filosofía fenomenológica tiene su énfasis en la experiencia e interpretación.

Al respecto, y debido a que en este tipo de investigación se debía obtener la experiencia subjetiva del individuo para describir los significados de las experiencias vividas por las personas (Valenzuela y Flores, 2011b), se recabaron datos a través de un instrumento de entrevista y se compararon los resultados con la información institucional de algunos documentos (políticas, reglamentos, códigos de ética) previamente firmados por los involucrados.

Debido a que la persona que realizó el trabajo de campo, es también un estudiante de maestría en línea, se tuvo muy presente la importancia de no prejuzgar ni de forzar las respuestas de los sujetos de estudio, a la hora del análisis de los resultados.

### **3.1 Participantes**

Para determinar la unidad de análisis se tomó en cuenta una mezcla entre la clasificación conveniencia y bola de nieve.

La razón de que sea esta mezcla es que hay estudiantes que trabajaban con la autora de esta investigación (conveniencia), y estos, a su vez, tenían compañeros que podían apoyar el estudio (bola de nieve).

Se eligieron 5 estudiantes no solamente por la conveniencia de convivir con ellos, sino, porque tienen una gran experiencia previa de las interacciones que se dan dentro de esta modalidad educativa y dado su interés por participar en el estudio.

Se optó por estas personas al azar, porque la intención del estudio era reconocer estrategias de estudiantes que pertenecieran a la maestría. Era el único interés, en posibles estudios a futuro, se tendría que validar las intenciones de la aplicación del instrumento.

Adicionalmente, se solicitó el apoyo de dos titulares, dos tutores y 1 consejero académico que no necesariamente eran relacionados directamente con los estudiantes.

Las razones son las mismas, se requería rescatar la información de los integrantes de la muestra, de manera aislada.

### **3.2 Instrumentos**

Como se había mencionado, el instrumento que se utilizó fue el de la entrevista. La entrevista es una interacción cara a cara entre dos personas. Se pueden obtener datos que

permiten moverse en los tiempos pasado, presente y futuro (Valenzuela y Flores, 2011b).

Conocer la experiencia, los puntos de vista y las percepciones de los sujetos de estudio en los diferentes tiempos: pasado, presente y futuro ofreció un referente adecuado para la sustentación de este trabajo y la posterior creación de acciones efectivas para lograr la retención estudiantil.

El tipo de entrevista que se utilizó fue la parcialmente estructurada. La razón es que este instrumento debe ser una mezcla de preguntas estructuradas y no estructuradas para usarlas en forma flexible (Valenzuela y Flores, 2011b).

El formato de entrevista que se utilizó fue desarrollado con base en las diferentes actividades que se llevan a cabo durante la impartición del curso, además del planteamiento de algunas preguntas que apoyarían al estudio. Posteriormente, esta información fue validada considerando los objetivos de estudio.

Durante cada entrevista, se indagó sobre la información que se necesitara para dar respuesta a los objetivos de investigación, por lo que se requería la apertura y flexibilidad de que el instrumento no cierre el intercambio de información al realizar cuestionamientos que induzcan a dar una respuesta determinada.

### **3.3 Procedimientos**

El medio de aplicación de las entrevistas fue de la siguiente manera: realizada por teléfono, de manera personal o contestada por el entrevistado vía correo electrónico.

Para obtener los datos mediante el instrumento de entrevista parcialmente estructurada, se entregó un documento solicitando a cada participante su permiso para

utilizar la información brindada dentro de este trabajo de investigación. Esa información se presenta como anexo para dejar por escrito la autorización de cada sujeto de estudio que haya sido considerado para participar (véase anexo 1).

Durante la aplicación del instrumento se consideró estar al pendiente de cada una de las reacciones, las actitudes y los comentarios de los participantes con referencia a cada pregunta y respuesta obtenida.

Se cuidó, además, que la información que obtenida fuera usada con fines propiamente de una investigación y que los datos resultantes no fueran divulgados en diferentes contextos ajenos al trabajo desarrollado.

Todas las entrevistas fueron abordadas, analizadas y cuidadas de inicio a fin. En las entrevistas personales se realizaron cada una de las preguntas brindando un tiempo de reflexión sin inducir a ninguna respuesta y tratando en todo momento de establecer un ambiente donde prevaleciera la confianza con el sujeto entrevistado para que cada una de sus respuestas fluyeran adecuadamente con la persona que lo entrevistara (autora de este trabajo de investigación).

En el caso de las entrevistas por teléfono, se analizó la manera de cada participante del estudio a la hora de contestar, registrando cualquier tipo de palabra o expresión (sonido o exclamación) que revelase alguna duda o comentario que pudiera dar a conocer algún tipo de inconformidad o denotara posibles sentimientos que pudieran ser indagados para obtener más datos viables.

En cuanto a las entrevistas por correo electrónico, se solicitó que cada una de las respuestas fueran concretas y lo más claras posibles, así como se pidió un espacio (en caso de ser necesario) de tiempo para responder algún correo posterior en caso de que se presentasen dudas sobre las respuestas obtenidas.

### **3.4 Estrategias de análisis de datos**

Se entrevistaron 5 alumnos, 2 tutores, 2 titulares y 1 consejero académico de la maestría de la MAD con la intención de obtener una variedad de opiniones y contextos personales que pudieran enriquecer los resultados.

Los alumnos debían tener (al menos 3 materias cursadas). Esto con la finalidad de obtener información real y que no fuera de una experiencia con 1 solo tutor o titular.

Los tutores y titulares debían tener mínimo 3 semestres de tener a su cargo una materia de esta maestría.

El consejero académico debía tener mínimo 2 años en dar seguimiento a estudiantes de la maestría.

Una vez obtenidos los resultados de todos los sujetos, se analizaron y se compararon con los documentos institucionales como políticas, reglamentos y códigos que se hayan aceptado previamente.



## **Capítulo 4. Resultados**

El presente capítulo tiene como objetivo la presentación de los resultados obtenidos durante el tiempo de la aplicación del trabajo de campo.

Una vez solicitadas las entrevistas se procedió a acudir con cada uno de los participantes de la muestra.

Sin embargo, debido a las diferentes actividades que cada uno manifestaba, se tuvo que hacer algunos ajustes a la propuesta inicial. Lo anterior quiere decir que finalmente, la mayoría de los instrumentos fueron contestados vía correo electrónico, 1 en persona y solamente 2 fue posible que se contestaran vía telefónica.

### **4.1 Entrevista a estudiantes**

Los estudiantes entrevistados fueron 5, de los cuales 2 se entrevistaron por teléfono, uno de manera personal y el resto contestaron vía correo electrónico.

Los que contestaron por teléfono contestaron sin mayor contratiempo y no tuvieron dudas sobre las preguntas que se hicieron. Fue el mismo caso de las personas que contestaron por correo electrónico. Solo la persona que contestó de manera presencial, tuvo dudas en algunas preguntas del instrumento que debía contestar. Cabe destacar que dichas dudas fueron correctamente aclaradas.

A continuación se hace una descripción de los estudiantes.

Estudiante 1. Tiene 6 materias cursadas y actualmente cursa 1 más. Su contexto real se desarrolla en Bogotá, Colombia y trabaja en una escuela privada. Este estudiante fue entrevistado por correo electrónico.

Estudiante 2. Tiene 6 materias cursadas y actualmente cursa 2 más. Su contexto se desarrolla en el Distrito Federal, México y trabaja en una escuela pública. Este estudiante fue entrevistado por correo electrónico.

Estudiante 3. Lleva 8 materias cursadas y actualmente lleva 2 más. Su contexto se desarrolla en Monterrey, Nuevo León y trabaja en una escuela privada. Este estudiante fue entrevistado por teléfono.

Estudiante 4. Lleva 8 materias cursadas y actualmente lleva 1. Su contexto se desarrolla en Michoacán, México y trabaja en una escuela privada. Este estudiante fue entrevistado por teléfono.

Estudiante 5. Lleva 9 materias cursadas y actualmente cursa 1 más. Su contexto se desarrolla en Monterrey, Nuevo León y trabaja en una empresa dedicada a la educación en línea. Este estudiante fue entrevistado en persona.

A la pregunta ¿cómo considera el nivel educativo del ITESM en cuanto a viabilidad de contenidos?, las respuestas variaron.

El estudiante uno dijo que consideraba el nivel como “excelente”. La estudiante tres indicó que “... estoy decepcionada de las materias de proyecto de investigación porque no incentivan la creatividad ni la libertad de pensamiento...”.

El estudiante cuatro indicó “es un nivel superior, ya que existe diversidad de textos y posturas académicas a revisar”.

En contraste, el estudiante número cinco mencionó que el nivel lo consideraba medio, ya que “hay material que ya está un poco viejo, libros que revisas y realmente no te aportan técnicas más innovadoras que algunos artículos que puedes encontrar en la red”.

De acuerdo a lo anterior, se encuentra que algunos estudiantes de MAD requieren tener una motivación diferente en cuanto a contenidos y es su necesidad contar con materiales que los ayuden a mejorar sus aprendizajes. Este fenómeno también se presenta en la escuela en modalidad presencial.

A la pregunta ¿cómo es el contacto que ha tenido con su tutor, titular y consejero académico? Se obtuvieron respuestas, en su mayoría, positivas.

Al respecto, se encuentra que los estudiantes manifiestan que sus consejeros académicos han trabajado adecuadamente en función de las necesidades que les han manifestado. Un claro ejemplo es lo indicado por el estudiante número tres quién menciona “mi consejero académico ha sido de gran apoyo, siempre ha sido muy atento y amable además de que busca diferentes alternativas para estar en contacto”.

Sobre los tutores indican que la mayoría han sido de mucho apoyo y solamente mencionan que hay algunas excepciones. El alumno cuatro indicó “hay algunos que son muy accesibles y otros que no se prestan a apoyarte, en alguna ocasión hubo uno que nos respondió algo parecido a eso lo vieron en otra materia”. Sobre los titulares indican que tienen menor contacto con ellos. El estudiante cinco indica que: “los titulares por lo general no tienen tanto contacto con el alumno, pero en su mayoría siempre están disponibles para dudas, incluso te atienden en su oficina”.

A la pregunta ¿cuáles son las tres responsabilidades que debe cumplir un tutor?, los estudiantes indicaron que la comunicación y el acompañamiento eran algo necesario.

Por ejemplo, el estudiante uno mencionó que: “hay un acompañamiento muy puntual., existe una comunicación constante y se brindan o facilitan experiencias significativas que favorecen el desarrollo de competencias”.

En apoyo a la idea anterior, el estudiante cinco indicó “dar una buena retro, algunos parecen que apenas lo leen. Así como aportar al conocimiento del alumno, si ve que falta desarrollar alguna competencia sugerir artículos o libros”.

En resumen, los estudiantes tienen muy en claro lo que debe representar un tutor en línea. Lejos de pensar que los tutores deben ser igual que un maestro presencial, entienden que las obligaciones de un tutor son de apoyo ya que las maestrías de esta modalidad están centradas en el alumno como principal participante y creador de conocimientos.

A la pregunta ¿qué acciones fundamentales debe hacer como alumno de una maestría como esta?, el estudiante tres indicó “... establecer prioridades, estar laborando o tener un contacto cercano con una Institución Educativa, trabajar en equipo, comunicación constante...”.

Adicionalmente, el estudiante uno mencionó que se debe sistematizar y estructurar el trabajo. Además de que se debe leer y estudiar el material, sin olvidar realizar las tareas a profundidad.

Finalmente, el estudiante cinco mencionó la importancia de leer mucho y dedicar tiempo a análisis de contenidos.

De acuerdo a estos estudiantes se requiere que los alumnos sean comprometidos con sus estudios y que alcancen los objetivos de aprendizaje que se tracen en cada una de las asignaturas.

A la pregunta ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la modalidad en línea?, el estudiante cinco menciona que una de las ventajas es que “puedes dedicar los espacios de tiempo que tienes libre a hacer tus actividades escolares...”.

Contrario a lo anterior, el estudiante cuatro, ve como desventaja la disponibilidad de tiempo libre para realizar las actividades.

Por otra parte, el estudiante dos indica que la coevaluación ante un trabajo en equipo, mayoritariamente no es real ni efectiva.

Ante estas respuestas, los estudiantes detectan un gran número de ventajas como es el caso de poder acceder a la educación fuera de un contexto educativo cerrado dentro de un aula escolar. Al mismo tiempo indican como algo negativo el hecho de tener que depender de una conexión a internet que puede llegar a ser inestable en algún momento.

Adicionalmente, los elementos positivos que se encuentran es el hecho de poder organizar una actividad por sí mismos y que los tiempos se definen de acuerdo a las actividades individuales que cada uno debe realizar.

Los estudiantes indicaron en la pregunta ¿qué mejoras podría hacer en la impartición o atención de los estudiantes en esta maestría?

Al respecto, los estudiantes manifiestan las posibles mejoras que deberían existir para mejorar la forma en que se estructura y organiza el tiempo de estudio planteado originalmente.

Resalta la aportación del alumno tres al indicar que “las lecturas sugeridas deberían estar dentro del apartado de los Recursos de Apoyo, a veces esto toma tiempo o no funciona óptimamente el sistema”.

De igual forma, es valioso el aporte del estudiante cuatro al decir que debe considerarse mejorar el sistema de coevaluación, no todos los aportes por más que sean cientos son válidos, puede ser que uno solo modifique sustancialmente un trabajo.

Esto indica que los estudiantes se toman muy en serio su papel como participantes activos y fundamentales en sus aprendizajes.

Finalmente, a la pregunta si tuviera que recomendar esta maestría a alguien cercano, ¿qué argumentos utilizaría?, el estudiante cuatro mencionó, entre otras cosas, que: “Calidad y calidez en los contenidos entregados al alumno”.

Vale la pena resaltar lo mencionado por el estudiante uno al indicar que la institución cuenta con maestros excelentes, que es un programa innovador y se promueve el desarrollo de competencias.

Otra aportación valiosa fue la realizada por el estudiante 2 al indicar que como argumentos utilizaría “las ventajas en armar un horario de estudios de acuerdo al tiempo disponible. La calidez, el respeto, formación, etc., del equipo de los docentes es de primera. Lo oportuno que es ir desarrollando la tesis dentro de las materias”.

Con estas aportaciones, se entiende que los estudiantes ven en este programa de maestría elementos muy positivos que pueden lograr la incorporación de otras personas a esta modalidad educativa.

El hecho de reconocer aspectos como que es una modalidad donde se generan aprendizajes, que se desarrollan competencias y se innova, se entiende que se considera a la institución como un lugar de fácil recomendación.

#### **4.2 Entrevista a titulares**

En este caso, se obtuvieron las respuestas de 2 titulares que radican en Monterrey, Nuevo León. En ambos casos, las respuestas de cada entrevista fueron obtenidas mediante el correo electrónico.

Solamente una de las personas entrevistadas tuvo dudas al respecto de las preguntas dentro del instrumento.

En la primera pregunta, donde se cuestiona sobre la cantidad de materias impartidas, uno indicó que han sido tres y el otro mencionó que han sido cuatro las asignaturas ofrecidas.

En ambos casos, los titulares indican que consideran con un nivel alto en cuanto a viabilidad de contenidos a la institución educativa.

En el caso de la manera en la que se contactan con los alumnos, uno de ellos indicó que el contacto con ellos es “Un liderazgo flexible que permite el enriquecimiento mutuo”.

En cuanto a las responsabilidades que cada uno debe tener, el titular uno menciona que se debe diseñar tanto el curso como sus actividades. Adicionalmente, es necesario coordinar los esfuerzos de aprendizaje y supervisar el buen funcionamiento del curso a través de un seguimiento cercano.

Esta respuesta fue muy similar a la aportación proporcionada por el titular dos, al indicar que además del diseño del curso, se debe dar seguimiento a la implementación del curso.

Esto que indican los titulares, coincide con la información proporcionada por los alumnos, al respecto de la pregunta de cuáles son las responsabilidades de los titulares, ya que los alumnos indican que los titulares brindan una atención y retroalimentación. En este caso, ambos titulares indicaron que se debe dar un seguimiento puntual a las necesidades de los alumnos y las actividades por realizar para el logro de los objetivos planteados.

En una siguiente pregunta, los titulares indicaron que los alumnos deben hacer una serie de acciones para cursar una maestría como esta. La información obtenida se presenta a continuación.

El titular uno menciona que se debe familiarizar con el curso y las demandas de los alumnos. Adicionalmente, se debe comprometer con el cumplimiento de las actividades del curso, participar activa y constructivamente en las actividades grupales, así como actualizarse constantemente en el área y reforzar la autorregulación.

En contraste, el titular dos mencionó que se debe organizar las prioridades, tener disciplina en sus tareas y realizar lecturas comprensivas de los materiales sugeridos.

Al respecto, los titulares ofrecieron información diferente pero que completa el proceso que debe seguir un estudiante en línea. Un buen ejemplo es el papel activo que debe tomar el estudiante para el alcance de sus objetivos.

Al cuestionamiento sobre las ventajas, el titular uno mencionó el acceso a una formación de calidad, la posibilidad de establecer interacción con personas a nivel nacional e internacional, la autodirección y la flexibilidad en el horario.

En cuanto a las desventajas indicó que no todos desarrollan la autorregulación, lo que hace difícil el logro de los aprendizajes propuestos para el curso.

Lo mencionado por el titular dos como ventaja fue que existe flexibilidad, que hay contenidos actualizados y dinámicos, y que se tiene un excelente diseño de cursos.

En cuanto a las desventajas, indicó que la interacción que se da no ocurre de la forma tradicional.



Al respecto los titulares manifestaron elementos muy distintos, en contraste con los estudiantes. A estos roles les preocupa la parte de la interacción y el desarrollo de la autorregulación. En el caso de los aspectos positivos se resalta la flexibilidad. Esta última es una de las bases y razón de ser de la modalidad educativa en línea.

Los titulares indicaron que como mejoras en la impartición se podría diseñar los cursos bajo un modelo de competencias y revisar continuamente el plan de estudios.

Finalmente, el titular uno indicó que como argumentos usaría la flexibilidad, el mejoramiento de las competencias tecnológicas, el acceso a una oferta educativa de calidad, la internacionalización, el desarrollo de competencias de vida y de liderazgo.

Por otra parte, el titular dos indica que como argumentos diría que se tiene un excelente contenido, excelente diseño, excelentes profesores, así como la oportunidad de tener compañeros de todo México y Latinoamérica.

Aquí se aprecian similitudes entre lo indicado por los alumnos y lo presentado por los titulares.

### **4.3 Entrevista a tutores**

En este caso se aplicaron los instrumentos a 2 tutores.

Las personas entrevistadas han trabajado en la impartición de cinco y nueve materias. En ambos casos, su ciudad de origen es Monterrey, Nuevo León.

El primer tutor no indicó nada al respecto del nivel educativo y el segundo mencionó que considera que es alto.

El primer tutor indica que considera que su contacto con los alumnos es de forma continua. Por otra parte, el segundo indica que el contacto es cercano, cálido y respetuoso.

En cuanto a la pregunta de cuáles son las responsabilidades que tiene como tutor, el primero mencionó que debe responder mensajes en 24 horas, revisar actividades y colocar calificaciones en 7 días, estar en comunicación constante, motivar a participar.

En apoyo a lo anterior, el tutor dos indicó que como responsabilidades tiene que dar asesoría a alumnos sobre realización de actividades. Creación de espacios de trabajo de los equipos. Retroalimentación de actividades en 7 días hábiles.

En ambos casos, los titulares indicaron que la retroalimentación tiene una fecha límite para entrega y que estar en contacto es importante. Esto que se indicó coincide con las respuestas brindadas tanto por los estudiantes como por los titulares.

En cuanto a las acciones que debe realizar un alumno que estudie en una maestría en línea, el primer tutor indicó que el estudiante debe revisar de forma continua la plataforma, así como realizar las actividades en tiempo y forma. El segundo tutor manifestó que además tener autodisciplina, compromiso, responsabilidad y asumirse como actor principal de su proceso de aprendizaje.

Todas estas respuestas coinciden con lo relacionado al significado del estudiante en línea.

En la pregunta de las ventajas y desventajas de la modalidad en línea, los tutores comentaron lo siguiente.

El tutor uno mencionó como ventaja la comunicación se puede realizar desde cualquier lugar y de manera asincrónica. Y como desventaja indicó que puede fallar la tecnología, irse la luz y no poder conectarse.

Por otra parte, el tutor dos mencionó una serie de ventajas como: educación de alta calidad que llega a lugares lejanos o que no cuentan con facilidades para que se cursen estudios. El profesor tiene un contacto cercano con sus alumnos. El alumno puede organizar su tiempo de estudio y dedicar las horas necesarias en cualquier momento del día, sin necesidad de apegarse a un horario restringido. Se convive con personas de diversas culturas, lo que crea en el alumno y profesor habilidades de adaptabilidad. Se manejan TIC, aspecto muy importante en el desarrollo profesional hoy en día. Se aprende a trabajar colaborativamente online y a respetar los tiempos de todos.

El mismo tutor indica la principal desventaja que veo es que el modelo no es para todos los alumnos, ya que hay quienes por su perfil necesitan el contacto personal.

Al respecto, ambos tutores indicaron ventajas como la colaboración. En el caso de las desventajas surgen elementos como la no adaptación al modelo educativo o la falta de luz que sería un aspecto tecnológico que bloquearía el aprendizaje.

Sobre la pregunta correspondiente a la forma en que se podría mejorar la impartición de la maestría solamente el tutor dos mencionó que: “Rediseñaría la carga de trabajo de algunas materias considerando que nuestros estudiantes son de tiempo parcial en su mayoría y que como adultos tienen otras ocupaciones”.

Finalmente, a la pregunta de cómo podría recomendar la maestría, el tutor uno menciona que los cursos tienen contenidos útiles y están bien diseñados. La facilidad de comunicación asincrónica.

En contraste, el tutor dos menciona como argumentos que el modelo ofrecido es único en México y garantiza que el alumno tiene un perfil de egreso que le permite asumir con excelencia roles de mandos medios y alto en una IE, con una visión de gestión proactiva y liderazgo distribuido. Entre otras competencias aprender a evaluar de manera integral, a desarrollar planes estratégicos, a retener alumnos y también se les dan opciones de auto empleabilidad como los procesos de consultoría.

#### **4.4 Entrevista a un consejero académico**

Se consideró la entrevista de este actor ya que forma parte importante en el proceso de aprendizaje que se da en la modalidad en línea.

Este consejero cuenta con más de cinco años de experiencia y considera muy alto el nivel educativo de contenidos del programa MAD.

Adicionalmente, el consejero indicó que la manera en la que establece contacto con los alumnos es:

“Como consejero uno siempre intenta que sea lo más estrecho posible, sin embargo esto depende mucho de cada alumno. Hay algunos que mantienen una comunicación constante y algunos otros que son muy independientes del consejero. Ambos casos son buenos si se obtienen buenos resultados académicos”.

Al respecto, es importante este aspecto dentro de los procesos de aprendizaje por la guía que deben tener los alumnos. Independientemente del contacto que tengan los estudiantes con cada uno de los consejeros académicos, lo que verdaderamente es relevante es la disposición de acompañar en el proceso.

En cuanto a la pregunta de las 3 responsabilidades que tiene como consejero, se obtuvo lo siguiente:

Se requiere una comunicación constante con los alumnos. Adicionalmente, se debe brindar un seguimiento a su desempeño. Finalmente, es necesario ofrecer asesoría en cuanto a materias, casos especiales y algunos procesos como bajas y cambio de plan de estudios.

Otra de las preguntas que contestó el consejero tiene relación con las acciones fundamentales que debe hacer un alumno de maestría. A lo que el consejero respondió “En cuanto a acciones solamente es seguir el proceso de admisión y si cumple con los requisitos, los cuales no son sencillos, estará adentro”.

Con esta respuesta, se entiende que el consejero da un peso importante a cumplir los requisitos de acceso a la institución.

A la pregunta de las ventajas que encuentra el consejero académico, se indica que en la actualidad vivimos en una época muy rápida, donde siempre estamos ocupados y tenemos muchas responsabilidades, la mejor opción para un estudio de posgrado es la modalidad en línea, pues brinda una mayor flexibilidad en muchos aspectos.

Como desventaja, el consejero indica la adaptación al modelo, pero en la mayoría de los casos esto ocurre muy pronto.

El hecho de resaltar la flexibilidad como parte importante de esta modalidad indica que el consejero está comprometido con la maestría. Adicionalmente, la aportación de que se requiere adaptación al modelo es un verdadero aspecto a considerar en este tipo de maestrías.

Finalmente, a la pregunta sobre la forma en que recomendaría la maestría, el consejero mencionó que: “vivimos en una época muy competitiva donde hay que estar bien preparado y poseer conocimientos vanguardistas para sobresalir, nuestros programas te pueden brindar todo lo que necesitas para conseguir el éxito laboral”.

En conclusión, se encontraron opiniones muy ricas que determinan y favorecen el objetivo de este trabajo de investigación. Lo anterior es debido a que las respuestas otorgadas por los 10 entrevistados aportaron elementos de sobra para entender las diferentes estrategias que se emplean en el proceso educativo que se genera en una maestría en línea como la que se investigó.

## Capítulo 5. Conclusiones

El presente capítulo tiene como objetivo presentar un resumen de los logros obtenidos durante el trabajo de investigación llevado a cabo durante el año 2015.

Los hallazgos encontrados a partir de los resultados recopilados de la muestra arrojaron información que sustenta las diferentes formas en las que los involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje desarrollan su actividad cotidiana.

Con las opiniones obtenidas se encontraron elementos de coincidencia como la apreciación del nivel educativo de la institución. Así como las diferentes responsabilidades y los roles que cada uno de los actores educativos tiene que realizar para llevar a cabo su tarea de manera adecuada. Adicionalmente, se encontraron elementos que ofrecen un panorama favorable en cuanto al compromiso que los diferentes actores tienen para con la modalidad de la educación en línea.

Otro de los resultados a resaltar es lo mencionado sobre las ventajas que se aprecian en la modalidad en línea, como la flexibilidad. Duggleby (2001) indica que la flexibilidad hace atractiva a la educación en línea, debido a que se puede ajustar a las exigencias sociales y a que se puede trabajar de manera intensa durante un periodo de tiempo y, posteriormente, detenerse cuando se considere necesario.

En resumen, la información obtenida ofrece al lector una idea clara de las diferentes estrategias que se llevan a cabo para mantener la matrícula que se va captando conforme el paso del tiempo.

Sin duda alguna, la obtención de estos datos fue muy valiosa y oportuna, pero no se puede dejar de lado los diferentes obstáculos que se presentaron durante el tiempo de la investigación. Una de las limitantes que se tuvieron para la realización de este estudio, fue el contacto con cada uno de los participantes de la muestra. Lo anterior se describe

con las diferentes actividades que cada uno desempeña en su vida, lo que hace complicada la gestión de las reuniones y la obtención de las respuestas.

Otra limitante fue el factor de la comprensión de las preguntas, lo que retrasaba la entrega de las diferentes opiniones que eran necesarias para desarrollar este trabajo.

Finalmente, también se tuvo la limitante de ofrecer una respuesta por el temor de desconocer las razones que justificaban contar con dicha información y el objetivo final que tendría.

Salvo esas pequeñas brechas en el camino, el resultado del estudio fue el esperado: las estrategias empleadas para lograr la eficiencia terminal de los estudiantes que ingresan a la MAD.

Adicional a esto, es importante también apreciar los hallazgos que pueden generar alertas de deserción. Por ejemplo, hubo algunas aportaciones que fueron negativas sobre el modelo de la educación en línea. Como es el caso de las vigencias de los materiales que se tienen disponibles para la realización de las actividades. Las cuales uno de los participantes menciona que no estaban actualizados. Esta información arroja una alerta ante una posible molestia general que desencadenaría riesgos en la permanencia de dicho participante, e incluso, de las personas que estén a su alrededor y que piensen de manera semejante.

Otro de los aspectos a denotar es la parte en la que se ve como desventaja la ventaja más importante de la modalidad de educación en línea: la flexibilidad. Si bien es cierto que este componente de las maestrías en línea brindan muchas oportunidades de alcanzar el éxito en los objetivos de estudio, es también un factor que puede llegar a causar molestias entre los pares cuando haya estudiantes que decidan no hacerse responsables de su rol como participante activo de la construcción social del conocimiento entre sus compañeros de estudio.



De acuerdo a West (1991), una estrategia para la prevención de la deserción es el enfoque en las necesidades individuales de los estudiantes, es decir centrar la educación en el estudiante. Esto puede poner en peligro la permanencia de los alumnos, debido a que la disparidad de contextos, las brechas generacionales, habilidades y actividades individuales podrían no tener un efecto positivo en la construcción de los aprendizajes o propiciar descontentos que contribuyan a no lograr la eficiencia terminal.

Sin duda alguna, los anteriores factores pueden poner en riesgo la eficiencia terminal de la maestría, sin embargo, ¿de qué manera medir el impacto de las estrategias que se emplean en esta modalidad de educación?, ¿debido al tipo de modalidad, todos van a poderse adaptar, no importando su edad, nivel socioeconómico ni habilidades informáticas?, ¿cómo pueden ayudar los actores educativos a que se gradúen los alumnos que ingresan?, ¿es suficiente con decir que el que estudia una maestría es porque se va a ser responsable de su propia educación?, ¿hasta dónde la modalidad de la educación en línea se va a adaptar a los diferentes perfiles y contextos de sus alumnos?, y ¿de qué manera influye la brecha generacional para lograr una adaptabilidad a la modalidad en línea?

Para finalizar con este capítulo es importante puntualizar que el estudio ayudó a entender (a manera personal) las diferentes actividades que se relacionan con las interacciones entre alumno y maestro en una educación en línea. Contrario a lo que se puede percibir o pensar, los diferentes actores de esta modalidad educativa representan en el alumno una fuente de conocimientos que están por construirse pero que requieren de un esfuerzo individual para alcanzar los objetivos de estudio.

Como parte de la responsabilidad conjunta es necesario establecer esfuerzos que puedan hacer sentir al estudiante como que forma parte de una institución, donde los únicos escenarios a los que se va a enfrentar es a los diferentes recursos de información que se obtienen de la red y a los diferentes contextos sociales de sus compañeros.

## Referencias

- ANUIES (2004). *La educación superior virtual en América Latina y el Caribe*. Pp. 467.
- Blaxter, L.; Hughes, C. y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. (1a. edición en español, de la 1a. en inglés). Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Coll, C. y Monereo, C. (Eds.) (2008). *Psicología de la educación virtual*. Ediciones Morata. Pp. 406.
- Duggleby, J (2001). *El Tutor Online. La enseñanza a través de Internet*. Ediciones Deusto, S. A. Barcelona, España
- Durkheim, E. (1991). *Educación y sociología*. Eumo editorial. España.
- Durkheim, E. (2000). *Durkheim's Suicide: A Century of Research and Debate*. W. S. F. Pickering and Geoffrey Walford. London.
- Escamilla, J. (2007). *Tecnología educativa en un modelo de educación a distancia centrado en la persona*. México, Distrito Federal: Limusa.
- Fullan, M (2002). *El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje*. Revista Profesorado, revista de currículum y formación de profesorado. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- Gallardo, J.R. (2012). *Administración Estratégica: De la visión a la ejecución*. Grupo Editor Alfa Omega. México. [Capítulos 4, 8 y 9] Disponible en e-libro <http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/docDetail.action?docID=10741611>
- Gómez, M. y Alemán de la Garza, A. (2011) *Administración de proyectos de capacitación basados en la tecnología*. Nuevo León: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- Gros, B. y Silva, J. (2005). *La formación del profesorado como docentes en los espacios virtuales de aprendizaje*. Recuperado de: <http://www.redkipus.org/aad/images/recursos/31-959Gros.pdf>
- Heredia Y. y Sánchez A.L (2012). *Teorías del Aprendizaje en el Contexto Educativo*. Monterrey, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Kaplún, G. (2005). *Aprender y enseñar en tiempos de internet*. México, México: CINTERFOR/OIT

- Moreira M. (2009). *Introducción a la Tecnología Educativa*. España. pp.76.  
Recuperado de: <http://manarea.webs.ull.es/publicaciones/articulos/>
- Moreira, M. (2004). Nuevas Tecnologías, Educación a Distancia y la Mercantilización de la Formación. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de: [manarea.webs.ull.es/](http://manarea.webs.ull.es/)
- Rama, C. (2009). La tendencia a la masificación de la cobertura de la educación superior en América Latina (29 de octubre de 2014). Recuperado de <http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=claudiorama>
- REA (2014). *Concepto de cambio* [30 de octubre de 2014]. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=cambio>
- Reinoso, F. y Martínez, E. (2010). *Ambientes virtuales y formación empresarial*. Pensamiento & Gestión, 28. 155-170.
- Tinto, V. (1987). *El abandono de los estudios superiores: Una nueva perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento*. Universidad Autónoma Nacional de México. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Pp. 268.
- Valenzuela González, J. R., & Flores Fahara, M. (2011b). *Fundamentos de investigación educativa [Recurso electrónico]*(Vol. 2: El proceso de investigación educativa). Monterrey, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.[https://www.editorialdigitaltec.com/index.php?route=product/product&path=64&product\\_id=126](https://www.editorialdigitaltec.com/index.php?route=product/product&path=64&product_id=126)
- Van Gennep, A. (1960). *Los ritos del pasaje*. Antropología y etnografía. Editorial Alianza. España
- Von Sprecher, R., Cristiano, J., Abatedaga, N. y Merlo, C. (2005). *Teorías sociológicas*. Editorial Brujas. 3era edición. ISBN 987- 1142- 91- 9.
- West, L. (1991). *Effective strategies for dropout of At-Risk Youth*. Aspen. Loma Perkins. Pp. 292.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Entrevista a alumnos**

Con ayuda del siguiente instrumento, se pretende analizar su experiencia como alumno para, posteriormente, proponer acciones efectivas que se puedan llevar a cabo para lograr la permanencia de los estudiantes en la maestría MAD del ITESM.

1. ¿Cuántas materias ha completado del plan de estudios y cuántas cursa en el presente semestre?
2. ¿Cómo considera el nivel educativo que le ofrece el ITESM en cuanto a viabilidad de contenidos?
3. ¿Cómo es el contacto que ha tenido con su tutor, titular y consejero académico?
4. ¿Cuáles son 3 de las responsabilidades que, usted considera, debe cumplir un tutor?
5. ¿Qué acciones fundamentales debe hacer como alumno para cursar una maestría como esta?
6. En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la modalidad en línea?
7. Dada su experiencia, ¿qué mejoras podría hacer en la impartición o atención de los estudiantes de esta maestría?
8. Si tuviera que recomendar esta maestría a alguien cercano, ¿qué argumentos utilizaría?

## Anexo 2

### Entrevista a tutores

Con ayuda del siguiente instrumento, se pretende analizar su experiencia para, posteriormente, proponer acciones efectivas que se puedan llevar a cabo para lograr la permanencia de los estudiantes en la maestría MAD del ITESM.

1. ¿En cuántas materias del plan de estudios de MAD ha trabajado como tutor?
2. ¿Cómo considera el nivel educativo que le ofrece el ITESM en cuanto a viabilidad de contenidos?
3. ¿Cómo es el contacto que ha tenido con alumnos y titulares?
4. ¿Cuáles son 3 de sus responsabilidades como tutor?
5. ¿Qué acciones fundamentales debe hacer un alumno para cursar una maestría como esta?
6. En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la modalidad en línea?
7. Dada su experiencia, ¿qué mejoras podría hacer en la impartición de los estudiantes de esta maestría?
8. Si tuviera que recomendar esta maestría a alguien cercano, ¿qué argumentos utilizaría?

### Anexo 3

#### Entrevista a titulares

Con ayuda del siguiente instrumento, se pretende analizar su experiencia para, posteriormente, proponer acciones efectivas que se puedan llevar a cabo para lograr la permanencia de los estudiantes en la maestría MAD del ITESM.

1. ¿En cuántas materias del plan de estudios de MAD ha trabajado como titular?
2. ¿Cómo considera el nivel educativo que le ofrece el ITESM en cuanto a viabilidad de contenidos?
3. ¿Cómo es el contacto que ha tenido con alumnos y tutores?
4. ¿Cuáles son 3 de sus responsabilidades como titular?
5. ¿Qué acciones fundamentales debe hacer un alumno para cursar una maestría como esta?
6. En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la modalidad en línea?
7. Dada su experiencia, ¿qué mejoras podría hacer en la impartición de los estudiantes de esta maestría?
8. Si tuviera que recomendar esta maestría a alguien cercano, ¿qué argumentos utilizaría?

## Anexo 4

### Entrevista a consejeros académicos

Con ayuda del siguiente instrumento, se pretende analizar su experiencia para, posteriormente, proponer acciones efectivas que se puedan llevar a cabo para lograr la permanencia de los estudiantes en la maestría MAD del ITESM.

1. ¿Cuánto tiempo tiene como consejero académico de MAD?
2. ¿Cómo considera el nivel educativo que le ofrece el ITESM en cuanto a viabilidad de contenidos?
3. ¿Cómo es el contacto que ha tenido con alumnos?
4. ¿Cuáles son 3 de sus responsabilidades como consejero académico?
5. ¿Qué acciones fundamentales debe hacer un alumno para cursar una maestría como esta?
6. En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la modalidad en línea?
7. Dada su experiencia, ¿qué mejoras podría hacer en la atención de los estudiantes de esta maestría?
8. Si tuviera que recomendar esta maestría a alguien cercano, ¿qué argumentos utilizaría?

## **Currículum Vitae y registro CVU**

Laura Olivia Mendoza Garza

564189

Originaria de Monterrey, México, Laura Olivia Mendoza Garza realizó estudios profesionales en Licenciatura en Ciencias de la Educación con acentuación en Enseñanza Bilingüe en la Universidad Regiomontana. La investigación titulada Estrategias empleadas para la retención de estudiantes del programa MAD del ITESM Campus Monterrey es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con especialidad en Asuntos Estudiantiles.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo educativo, específicamente en el área de docencia, diseño instruccional y administración de la producción de cursos en línea desde hace 13 años.

Actualmente, Laura Olivia Mendoza Garza funge como administradora de la producción de cursos académicos y de preparatoria de programas en línea del ITESM. La tesista cuenta con habilidades de estructuración de información, investigación y desarrollo de contenidos, generación de propuestas innovadoras en contenidos en línea y desea incrementar sus conocimientos al respecto de las nuevas tendencias educativas vinculadas con las nuevas tecnologías.