



PLAN DE RETENCIÓN

**REVISADO
OCTUBRE DE 2008**

PO BOX 493 BAYAMÓN, PR 00960-0493 | TEL. 787.780.0070 | Fax 787.785.0101 | www.caribbean.edu

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO

Definición de plan de retención institucional y sus características.

Modelo de retención

ANEJOS

Plan de trabajo

Cuestionario

Introducción

Caribbean University representa la evolución del Caribbean Junior College, establecido en el 1969 en la ciudad de Bayamón, Puerto Rico. Se fundó como una institución de educación privada, sin fines de lucro, educativa y no sectaria.

La Universidad consta de cuatro recintos docentes ubicados en: Bayamón, Carolina, Vega Baja y Ponce, siendo Bayamón el recinto principal, ya que ubica las oficinas de administración centrales. Debido a la ubicación geográfica tan conveniente de cada Centro, Caribbean University sirve adecuadamente a toda la población de Puerto Rico.

Caribbean University fue autorizada por el Consejo de Educación Superior a ofrecer grados asociados en el año 1974 y grados de bachillerato en el 1978. En diciembre de 1991 recibió autorización para ofrecer estudios graduados en el recinto de Bayamón y luego la recibieron los Centros de Ponce, Vega Baja y Carolina. La Universidad tiene acreditados todos sus grados por la *Middle State Association of Colleges and Schools* y está autorizada por el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico.

La educación superior requiere transformarse teniendo como eje una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, donde la atención personalizada de éstos puede ayudar a disminuir o eliminar los índices de rezago académico, de reprobación, la deserción universitaria y lograr eficiencia académica. La investigación psicológica ha logrado identificar factores de riesgo que [ponen en peligro el desarrollo psicosocial de la persona y, consecuentemente, su desempeño en los estudios. En ese sentido, se hace cada vez más necesario crear programas de retención estudiantil. El objetivo es promover la integración, retroalimentación del proceso educativo, motivación del estudiante, desarrollo de habilidades para el estudio y el trabajo, apoyo académico y orientación. A estos efectos se crea un plan fundamentado en el Modelo de Roles. Este documento presenta el Plan de Retención Institucional para los años 2007-2010 a tono con la visión, metas y objetivos trazados en el Plan Estratégico Institucional y sobre la base del acompañamiento solidario del

estudiante para promover procesos de desarrollo humano y académico que sustenten la planificación, el diseño de estrategias, proyectos y programas con la integración de la facultad y los servicios de apoyo.

VISIÓN

Caribbean University tiene como visión fomentar el cambio social y económico que propende incrementar la madurez intelectual y personal de la sociedad ofreciendo un servicio de educación de excelencia.

MISIÓN

La misión de Caribbean University está enmarcada en tres principios fundamentales: accesibilidad, comprensibilidad y adaptabilidad. Caribbean University se compromete con el principio de accesibilidad con los más desaventajados, comprensibilidad en sus ofrecimientos y adaptabilidad para satisfacer las necesidades de la comunidad que sirve. Se compromete con el desarrollo intelectual y ético social; acepta la responsabilidad de fomentar entre sus estudiantes el respeto por la dignidad humana, y un compromiso personal de mejorar la sociedad.

FILOSOFÍA

Caribbean University conceptualiza la persona dentro de un plano integral humanista, desarrollándose en un clima de libertad responsable. Bajo esta filosofía la Institución opera con la política de puertas abiertas para toda persona que desee continuar su desarrollo educativo a nivel universitario sin perjuicio de ninguna clase.

Caribbean University establece el fundamento de que la Educación es un derecho de todo individuo, porque a través de ésta es que puede desarrollarse intelectualmente adquiriendo los más altos niveles de dignidad humana, de libertad de pensamiento crítico, creativo y de responsabilidad. Sobre esta base, la Institución provee programas académicos de grados asociados, bachilleratos y maestrías a los estudiantes, ofreciéndole la oportunidad para que éstos

desarrollen sus talentos y habilidades según su capacidad máxima. Caribbean aspira a contribuir para la formación integral del estudiante como un ser humano holístico.

Puesto que Caribbean University es una institución comprometida con proveer oportunidades educativas y a su vez con la excelencia académica, es indispensable proveer a los estudiantes que sirve un buen sistema de apoyo. Este no sólo debe garantizar el acceso a la educación superior, sino también asegurar la excelencia académica de sus alumnos.

La retención de estudiantes en instituciones universitarias constituye en nuestros días una de los más grandes retos estratégicos durante el siglo veintiuno. **El desarrollo de las capacidades, aptitudes y conocimientos de los estudiantes es una tarea que exige el esfuerzo y compromiso de los profesores, quienes con sus labores cotidianas, además de transmitir conocimiento con el fin de mejorar desempeño académico y personal pueden contribuir grandemente para la formación integral del individuo, específicamente el cambio de conducta. Además, las actividades extracurriculares son de suma importancia en el desarrollo de los jóvenes universitarios, puesto que tienen como objetivo complementar la formación de los estudiantes, mediante el desarrollo de talleres, actividades culturales y deportivas, cursos variados, (Ejemplo: Cursos de inglés conversacional, otros idiomas, teatro, música), excursiones socio- picopedagógicas) etc. Finalmente se incluye una base de datos estadísticos para proporcionar seguridad y estabilidad en los esfuerzos que se dirigen al mejoramiento de los servicios que se ofrecen.**

El reclutamiento y la retención de los estudiantes es una de las áreas prioritarias del plan estratégico, del plan de trabajo anual y del plan de retención institucional. El énfasis mayor corresponde al área de Matrícula y Servicios Estudiantiles. Dentro de estas áreas prioritarias estratégicas se establece la meta general, meta específica, objetivos y estrategias relacionadas con la retención del estudiante.

Meta General: Incrementar los proyectos de reclutamiento en colaboración articulada y sistemática con todas las áreas de la universidad, y con la empresa privada y gubernamental.

Desarrollar estrategias innovadoras dirigidas a aumentar los servicios de orientación y talleres en la búsqueda de calidad de vida en el ambiente universitario y por consiguiente la búsqueda de empleo.

Metas específicas: Retener el 90% de los estudiantes que inician sus estudios en esta universidad al terminar el año académico.

Elevar a un 90% de estudiantes graduados a fin de año.

Asegurar el éxito de los estudiantes mediante servicios y programas que sirvan de apoyo al logro de la misión y visión Institucional.

Promover la retención a través de actividades extracurriculares a los estudiantes y la integración proactiva de la facultad como asesores académicos.

1. Objetivos

Desarrollar la integración de la consejería académica de cada una de las facultades en estrecha relación con los programas curriculares educativos para considerar las condiciones particulares de los estudiantes como persona, según su edad y madurez, el tiempo que dedican al trabajo universitario y la función que ejercen dentro de la institución en todas sus acciones de modo que propendan para la formación integral del estudiante.

Desarrollar la Consejería académica como una competencia que sirve de espacio para la orientación y la confrontación pedagógica a los estudiantes a fin de alcanzar el logro de un plan de estudios a medida que avanza en su ruta de formación.

Ofrecer asesoría en las áreas que solicite el estudiante sobre procesos de gestión académica (matrícula de asignaturas, cancelaciones, selección de asignaturas para la matrícula, e información sobre algunas características de las asignaturas y conocimiento pleno del Reglamento de estudiantes.

Facilitar la evolución y evaluación global del desempeño académico de los estudiantes y la ruta de formación realizada y por realizar del estudiante.

Ofrecer orientación ante el futuro de la decisión vocacional del estudiante, acercamiento y apoyo a estudiantes con procesos disciplinarios, promoción de estrategias de aprendizaje autónomo, apoyo en prueba académica e identificación de necesidades de los estudiantes frente a otras formas de estudios.

Implantar un nuevo proyecto de integración y participación de los servicios de apoyo estudiantil que mejor se adapten a las condiciones actuales de la universidad y a las necesidades e interés de nuestros clientes.

Estrategias:

- Ofrecer servicios de inclusión de calidad a los estudiantes y la comunidad en general a través de las oficinas de registraduría, asistencia económica, recaudaciones y admisiones, entre otras, de modo que se pueda alcanzar el 90% de retención mediante la creación de un ambiente agradable y seguro.
- Promover programa de actividades curriculares, extracurriculares, socio culturales y deportivas dirigidas a la comunidad universitaria siguiendo las normas, procedimientos y estándares éticos de modo que se complemente la experiencia de aprendizaje y que a la vez apoyen la misión y visión de la Institución.
- Estimular el desarrollo de asociaciones estudiantiles que promueva el liderato entre la comunidad universitaria y que sirvan de apoyo en el logro de la visión y misión institucional.

- Fortalecer Centro Integral de Orientación y Servicios al Estudiante (CIOSE) para que pueda ofrecer servicios dirigidos al desarrollo integral de los estudiantes de modo que le facilite el éxito.
- Proveer servicios de orientación y consejería a los estudiantes con el propósito de que puedan adaptarse a la vida universitaria y lograr un mejor aprovechamiento académico.
- Promover ambiente libre de drogas, alcohol y violencia que facilite el aprendizaje con una mejor calidad de vida.
- Fortalecer los servicios nocturnos acorde al crecimiento y demandas de la matrícula.
- Fomentar programas de movilidad nacional e internacional de estudiantes.
- Creación e implantación de programas de honor y de formación estudiantil.
- Creación e implantación de un programa de Becas
- Creación de un Programa Institucional de Emprendedores Universitarios (PUIE)
 - a. Para potenciar las capacidades creativas e innovadoras de la comunidad estudiantil y académica. Participación de los estudiantes en diferentes foros, como por ejemplo, Encuentro por el Crecimiento del Potencial Universitario, Feria de Empleo y Expo emprendedores, Día del Estudiante, Simposio Liderazgo Autogestivo, entre otros.
- Seguimiento a egresados
 - a. Integrar una base de datos de los egresados y lo que ahcen.
- Ampliación de los servicios de apoyo

a. Busca satisfacer las necesidades emocionales, psicológicas, de desarrollo físico y de carácter económico de los estudiantes que en esta etapa de su vida suelen ser complejas y dificultan su realización personal.

1. Sistemas de becas institucionales
2. Consorcios con industrias e instituciones privadas o públicas para estudio y trabajo.
3. Visitas a escenarios de trabajo pertinentes a lo que estudian los estudiantes.
4. Variedad de menú y supervisión de costos en la cafetería.
5. Promoción del deporte universitario.
 - a. Deportes en que se participa
 - b. Resultados

4. Reconocimientos a los estudiantes durante cada ciclo

- a. Periódico o Boletín, en el que se destaquen los logros de los estudiantes.
- b. Institucionalizar Premios
 1. Premio Profesor
 2. Concurso Institucional de Proyectos de:
 - a. Servicio Social Universitario y Profesional
 - b. Trabajo de Investigación Educativa

3. Premio Institucional de Ensayo
4. Estudiantes destacados en la Facultad de Ingeniería
5. Estímulos de Artes Plásticas
6. Estímulos de Museología e Historia
7. Premio de Excelencia Académica
8. Premio al mejor Proyecto de Grado

c. Institucionalizar Concursos

1. Leyendo la ciencia
2. Camino a la Ingeniería
3. Olimpíadas de Química, Matemáticas y Biología

2. Objetivos

Maximizar el reclutamiento de estudiantes así como su retención y tasa de graduación.

Estrategias:

- Actualizar e implantación del Plan de Promoción, Mercadeo y Reclutamiento acorde al mundo del trabajo.
 - Elaborar e implantar un plan de retención estudiantil e identificar las causas para la deserción universitaria.
 - Fortalecer la gerencia de matrícula y personal dedicado al servicio de estudiante.
 - Evaluar y mejorar todas las facilidades físicas de la Oficina de Admisiones en términos de estructura administrativa y servicios estudiantiles.
 - Promover que los estudiantes matriculados declaren la concentración en el momento de la admisión y propiciar que completen sus grados en el periodo requerido.
 - Crear un fondo de beca institucional para incentivar a que los estudiantes alcance su grado en el tiempo requerido.
 - Fortalecer los servicios nocturnos así como tener accesible una programación regular, diurna y nocturna con combinaciones durante todo el año.
 - Fortalecer la gerencia de matrícula y personal dedicado al servicio de estudiante.
 - Implantación del sistema de matrícula “one stop” en articulación con las demás oficinas de servicios.
 - Utilizar la tecnología para apoyar el servicio de matrícula por Internet así como los servicios, las políticas y las normas institucionales correspondientes
- Para atender las metas y objetivos expresados en el plan estratégico y las recomendaciones de organismos acreditadores se inició un proceso de identificación de datos, estudios de literatura relacionada al tema y modelos de otras Instituciones similares con el propósito de evaluar y analizar las causas y las estrategias exitosas. Hay que recordar que la misión establecida en Caribbean University fomenta y propicia la flexible política de admisiones de puertas abiertas enfatizando los principios de accesibilidad, comprensibilidad y adaptabilidad permitiendo la participación de estudiantes que de otra forma no tendrían la oportunidad de estudiar en la Universidad. Por lo que requiere un modelo que contemple la misión y otras particularidades de la institución como

la que se expresa a continuación. Dentro de los retos que ha identificado la institución en el plan estratégico las cuales se relacionan con las actividades dirigidas a obtener una mejor retención se enfatizan las siguientes:

- **Sistema de Información Gerencial:** El propósito primordial es mejorar y desarrollar el análisis y evaluación de los datos estadísticos mediante el banco de datos del sistema de información Datatel de Colleague. De esta forma, se podrán hacer mejores análisis de seguimiento estudiantil para apoyar los esfuerzos de retención, así como los aspectos financieros y de asistencia económica.
- El nivel de aprovechamiento académico que revelan los resultados del College Board va en descenso. Los estudiantes que aspiran a continuar estudios superiores manifiestan deficiencias académicas en destrezas y conocimientos básicos. La política flexible de admisión de la Universidad permite el acceso de esos estudiantes de alto riesgo. Se requieren esfuerzos significativos para mantener unos índices de retención y desarrollo académico cónsonos con el perfil del egresado. Los últimos análisis realizados de los estudiantes retenidos desde el cohorte 1996 al OJO2001 reflejan una leve mejoría de un 67.84% a un 70.24% en primer año. Esto refleja que alrededor de un 30% a un 40% se pierde en un primer año.OJO

Estudiantes Retenidos y Tasa de Retención Sugrado de los cohortes 1996 al 2001

Cohorte	Estudiantes	Retenidos*	Tasa de Retención*
1996	4,977	3,377	67.85%
1997	5,626	3,929	69.84%
1998	5,928	4,065	68.57%
1999	5,766	3,784	65.63%
2000	5,473	3,713	67.84%
2001	6,038	4,241	70.24%

Fuente: Extracto de retención "SWRETEN", Centro de Cómputos, 2/7/2003. De acuerdo a la definición de "Student Right to Know Act". Excluye programas de Certificados.

* Incluye estudiantes retenidos y graduados.

Marco Teórico

Existen numerosos estudios, programas de retención y servicios en la literatura de educación superior. En muchos de ellos se define un plan de retención, como el conjunto de metas claras y específicas con sus respectivas estrategias y actividades que, en conjunto, llevan al logro de las metas esbozadas en el plan. El plan establece la dirección a seguir en la retención de estudiantes por el periodo de tiempo establecido para el logro de las metas.

Además establece, por adelantado, responsabilidades, recursos necesarios, calendario y método de evaluación facilitando así el control sobre el progreso del plan (Famum, 2001).

El plan de retención debe tener las siguientes características:

- Que sea fácil de entender por toda la comunidad universitaria en especial por los colaboradores que tienen la encomienda de ejecutarlo.
- Que sea específico y detallado para proveer un rumbo a seguir, pero a la misma vez que permita introducir cambios cuando así se requiera luego de su evaluación e implantación.
- Que su implantación sea realista y viable.
- Que se adapte a situaciones cambiantes. en el ambiente universitario donde interactúa el estudiante.
- Que el plan, las metas, objetivos y actividades se evalúen y monitoreen constantemente.
- Que esté orientado a obtener resultados y que se examine periódicamente.

Beal y Noel (1980) encontraron en sus estudios que estudiantes que se involucran en todo tipo de actividades durante la vida universitaria tienen mayores posibilidades de obtener su meta académica. Por otra parte Negrón-Morales, (1995) ha mencionado que la deserción intervienen variables que inciden en que el estudiante permanezca o no en una institución. Existen otros estudios que analizan el problema de retención desde la perspectiva de la gerencia de calidad total (TQM) y grupos de enfoque. Este enfoque establece que a mayor tiempo que un estudiante permanezca en una institución de educación superior mayor será el costo de perder ese estudiante. (Wetzel et al. 1999). Este estudio fue realizado en el Colegio Dalton y se utilizaron los principios de TQM para estudiar los asuntos de retención.

La retención se ha convertido en un asunto prioritario en la educación superior por ser un asunto de supervivencia económica (Assesing the student attrition problem, 1984). Esto surge debido al alza en los costos de educación y la necesidad de mantener empleados y facultad de alta calidad. El Departamento de Educación de los Estados Unidos enfatizó los niveles de retención de estudiantes cuando trabajó con el Congreso para re-autorizar el Acta de Educación Superior. Los datos indican que la retención de estudiantes de primer y segundo año en la mayoría de los colegios no es buena. El Departamento de Educación ha examinado las políticas de retención y maneras que se pueden utilizar ayudas económicas federales como un incentivo para compensar programas que estén funcionando (Borrego, 2002).

OJO No todas las determinaciones son negativas. Una determinación positiva ocurre cuando un estudiante completa sus metas académicas y se gradúa o transfiere a otra institución. Una determinación neutral ocurre cuando los estudiantes dejan sus estudios debido a conflictos de horarios con su trabajo. Una determinación negativa ocurre cuando los estudiantes no están preparados para la educación universitaria o carecen de motivación para proseguir con sus metas académicas (Assesing the student attrition problem, 1984). Este estudio se concentró en las terminaciones negativas (deserción del estudiante).

Gaither (2000) apoya la idea de la importancia de retención como un asunto de alta visibilidad en la educación superior y concuerda que el tema ha sido abordado por los medios de comunicación, gobierno y consumidores interesados en obtener mejores resultados. Otras investigaciones han estudiado maneras de retener segmentos únicos de la población estudiantil incluyendo hispano americanos (Develett, 1998 y Hernández, 2000), varones negro americanos (Glenn, 2001), estudiantes de primer año de escasos recursos (Thayer, 2000), estudiantes no tradicionales (Financial AID, collage prep. help adult learners, 2001) y estudiantes de primer año menores de 21 años (Retention patterns of NVCC first time students, 2000). (Gardner y Barefoot 2004) establece un perfil de los estudiantes que abandonan la Universidad y de los que permanecen. Esta señala que los estudiantes que permanecen tiene la siguiente característica: género masculino, con pobre preparación académica, primera generación universitaria, no se hospedan, dedican muchas horas al trabajo fuera del recinto y son indecisos. En contraste con los estudiantes que alcanzan sus metas, que tienen el siguiente perfil: asisten a seminario y con regularidad a las clases,

participan en la comunidad universitaria, trabajan en el recinto más de 15 horas a la semana, tienen definidas sus metas académicas y personales y poseen formación académica rigurosa en especial en matemática.

Modelo de retención

El modelo de retención en Caribbean University busca proveer un clima de apoyo a todos los estudiantes, iniciando con los de nuevo ingreso, subsiguientemente con segundo, tercero y cuarto año hasta alcanzar la meta académica la cual culmina con la graduación. Conforme el estudiante progresa en su carrera universitaria es apoyado por actividades extracurriculares y diferentes servicios institucionales y se da especial atención a su progreso académico para que el estudiante alcance su grado en un tiempo razonable. Dentro del modelo anteriormente expresado en el plan estratégico se enfatiza: el promover reclutamiento proactivo y el apoyo para la retención de estudiantes, particularmente aquellos con escasos recursos económicos.

- Fomentar una participación mas proactiva y efectiva de los estudiantes en todas las actividades curriculares y extracurriculares durante la vida universitaria.
- Evaluar y sistematizar políticas institucionales de servicios al estudiante.
- Desarrollar programas variados de actividades culturales y recreativas de excelencia promoviendo aun más la participación del estudiantado.

Tomando como base las dimensiones reflejadas por cada uno de los investigadores del tema de retención y la realidad del sistema se desarrollan las estrategias fundamentadas para la formación integral y retención del estudiante, en especial las utilizadas por el Modelo de Tinto.

Este modelo ha sido ampliamente examinado, probado y aceptado por la comunidad académica de instituciones de Educación Superior desde su primera publicación en 1975 (Halpin, 1990; Pascarella & Chapman, 1983; Pascarella et al, 1983; Terenzini & Pascarella, 1980). El modelo establece que las características que tiene un estudiante previo a su llegada a una universidad (trasfondo familiar, destrezas y educación superior) conforman sus metas y compromisos. Estas metas y compromisos interactúan a través del tiempo con las experiencias en la institución (en sistemas académicos y sociales, formales

e informales). En la medida en que un estudiante se integre académicamente y socialmente en los sistemas formales e informales de una institución, se reflejará en su decisión de proseguir estudios universitarios o de abandonarlos.

Por otra parte el modelo postula que el abandono individual se puede interpretar como un proceso longitudinal de interacciones entre el estudiante con diversas características, habilidades, disposiciones y el resto de la comunidad universitaria (Tinto, 1987). De igual forma Tinto señala que el proceso de abandono de los estudios universitarios se atribuye a la falta de congruencia entre las características del estudiante y las características de la institución donde estudia.

El Modelo de Retención presentado por Tinto (1987) está constituido por seis componentes principales; cada uno con su forma particular.

- ◆ Atributos del estudiante antes del ingreso a la universidad se trata de las características y atributos principales que traen los estudiantes al ingresar a la institución. Estos atributos incluyen: trasfondo familiar (nivel educativo de los padres, nivel socioeconómico), individuales (intereses profesionales, tolerancia a la gratificación tardía) y experiencias educativas en la escuela superior (desempeño académico, ambiente educativo estructurado). Estos atributos predisponen al estudiante a tener un nivel más alto de compromiso inicial con la educación superior.

- ◆ Metas y compromisos iniciales- Las características principales son: la intención (o los propósitos) y el compromiso que el estudiante trae al ingresar a la institución. Estas dos características afectan el logro individual e intervienen a nivel colectivo y, además, no están desvinculadas unas de otras, ni de las características personales que cada estudiante trae al ingresar a la institución. La literatura señala que mientras mas altas son las metas educativas de los estudiantes mayores serán las posibilidades de finalizar los estudios de bachillerato. En cuanto al compromiso del estudiante con su meta educativa y con la institución, se establece que a mayor compromiso con la institución, mayor la probabilidad de graduarse de ésta en tanto y en cuanto las demás condiciones permanecen iguales.

◆ Experiencias institucionales. Estas experiencias, ya sean de carácter positivo o negativo, ocurren tanto en el sistema académico como en el social. A pesar de que estos sistemas son diferentes están relacionados entre sí. Dentro de cada uno de los sistemas académicos y sociales, se deben propiciar experiencias formales que faciliten la integración adecuada de los estudiantes a cada uno de los sistemas. Cuanto más integradoras y satisfactorias sean esas experiencias mayores serán las probabilidades de que los estudiantes se mantengan en la institución.

◆ Integración personal y normativa. Este concepto se refiere a los procesos integradores que tanto el estudiante como la institución inician y completan exitosamente dentro de los sistemas académicos y sociales. Estas experiencias de vida estudiantil son esenciales para el desarrollo del estudiante en la institución. Integrar a los estudiantes a la vida académica y social deberá ser una de las prioridades de todo plan exitoso. Como consecuencia de este modelo la institución deberá estar en constante reformulación y definición de las estrategias.

◆ Reformulación de metas y compromisos iniciales. Las experiencias académicas y sociales que les ofrece la institución estarán continuamente reformulándose las metas y los compromisos. Esta reformulación de metas y objetivos en la institución está basada principalmente en las experiencias institucionales provistas y en los efectos integradores de éstas. El nivel de compromiso con la educación superior cambia a través del tiempo como resultado de las experiencias académicas y sociales en el ambiente universitario. Estas experiencias, según Tinto, se correlacionan directamente con el sentido de pertenencia o integración que los estudiantes desarrollan. Los estudiantes que no se sienten "conectados" o "integrados" serán los que abandonen sus estudios porque baja el nivel de compromiso con sus metas de alcanzar un grado universitario. Por el contrario, aquellos estudiantes que se han integrado a la comunidad universitaria persistirán con sus metas de alcanzar un grado universitario porque su nivel de compromiso con esas metas aumenta.

◆ Resultados:

Es la decisión que los estudiantes toman con respecto a abandonar o permanecer en la institución por lo general no es una decisión arbitraria. Esta deserción puede ser explicada como un proceso longitudinal que se conforma, quizás, desde las primeras experiencias tenidas al ingresar a la institución (Tinto, 1987).

Descripción del modelo actual empleado por Caribbean University.

El modelo empleado por la institución tiene unos elementos claves como lo son: asesoría académica, consejería académica, personal y vocacional; y clima en el ambiente universitario que promueve la integración y desarrollo personal y social de los estudiantes. El servicio de apoyo académico se da a través de los siguientes programas: cursos 100 (español, inglés y matemáticas), con sus respectivos laboratorios, universidad 100, instrucción suplementaria, instrucción bibliográfica y tutorías por materias. El servicio de consejería incluye ayuda individualizada ofrecida por consejeros profesionales en aspectos personales, ayuda para clarificar las metas vocacionales, orientación sobre el mercado y oportunidades de empleo, y consejería o asesoría académica. En estos aspectos intervienen tanto los orientadores profesionales como la facultad. El clima o ambiente universitario integrador comprende la participación de estudiantes en asociaciones estudiantiles relacionadas, entre otras, a sus metas ocupacionales, consejo de estudiantes, actividades sociales, deportivas y culturales.

En este proceso de retención, la universidad tiene tres programas dirigidos a la retención mediante el apoyo académico. Estos son: la ubicación de estudiantes en cursos de desarrollo de destrezas básicas, denominados cursos 100, laboratorios de tutorías asistidos por computadoras y el Programa federal TRIO, Servicios Educativos. Los estudiantes de nuevo ingreso con un promedio de escuela superior inferior a los 2.00 son matriculados en los cursos de desarrollo de destrezas básicas (cursos 100) y además son admitidos a grados asociados. Estos estudiantes que en el transcurso de sus primeros dos años

de estudios superan su promedio académico pueden solicitar cambio para un Programa de Bachillerato, siempre y cuando cumpla con los requisitos académicos del programa en cuestión.

Se requiere a todo estudiante nuevo matricularse en el curso de Universidad 100 diseñado para proveer a los estudiantes con destrezas académicas, servicios, políticas, procedimientos institucionales y organizaciones estudiantiles, que les afectan directamente y/o que les sirven como vehículo de expresión estudiantil. Se utiliza este curso también para asegurar que todo estudiante que ingresa nuevo a la institución obtiene la instrucción básica para la vida universitaria, tales como, utilizar fichas bibliográficas, preparar monografías, solución de problemas, clarificar metas académicas y ocupacionales, entre otras.

Paralelamente con este servicio, los estudiantes con más alto riesgo de abandonar sus estudios durante el primer año son servidos a través del Programa de Servicios Educativos. Este utiliza el concepto de comunidades de aprendizaje y apoya a los estudiantes mediante la instrucción suplementaria en destrezas de comunicación oral, escrita, y la lectura en niveles de complejidad. El servicio se ofrece por un periodo no menor de dos años. Los servicios a estos estudiantes son complementados con consejería académica, personal, y de carreras, además de actividades socio culturales.

El resto de la población estudiantil participa en laboratorios de tutorías asistidos por la computadora y apoyados por un equipo de maestros en destrezas básicas. A su vez reciben los servicios del Centro Integral de Orientación y Servicios al estudiante que desde el momento de la admisión inicia el proceso de consejería académica, orientación y matrícula de los estudiantes de nuevo ingreso.

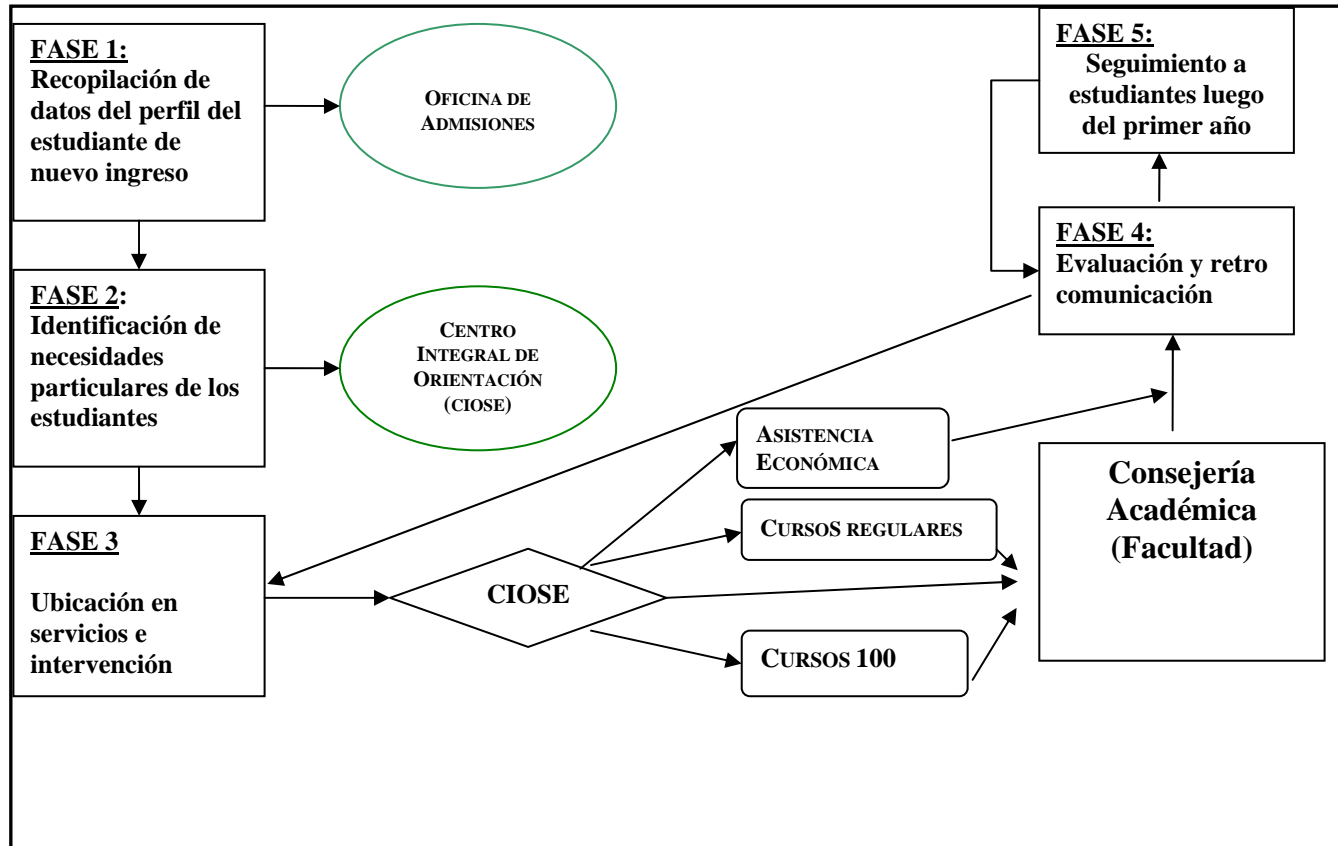
Todos estos servicios se complementan con los servicios de módulos de instrucción de la biblioteca para la búsqueda de información en la red cibernética y en los catálogos en línea de la institución. Estos módulos están publicados en la página Web de Caribbean University. Todo estudiante matriculado en la universidad recibe un código particular que le permite acceder a todos los servicios en línea de la universidad. Se han designado además

algunos laboratorios de computadoras en adición a las computadoras existentes en la Biblioteca que los estudiantes pueden utilizar para acceder la red y realizar sus trabajos académicos.

A partir del segundo año los estudiantes además de continuar con los servicios de consejería académica, personal y vocacional, tienen la oportunidad de recibir servicios de tutorías de pares para el resto de las materias. Estos servicios son provistos en los departamentos académicos por miembros de la facultad, asistidos por estudiantes sobresalientes.

El flujograma que se muestra en la página siguiente explica gráficamente la manera en que se coordinan y ofrecen los servicios que propenden a la retención estudiantil. Consiste de un plan concertado en el que intervienen varias unidades institucionales con el fin de dar coherencia y seguimiento al estudiante a lo largo de su vida en la universidad.

FLUJO DEL PROCESO DE RETENCIÓN (ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO)



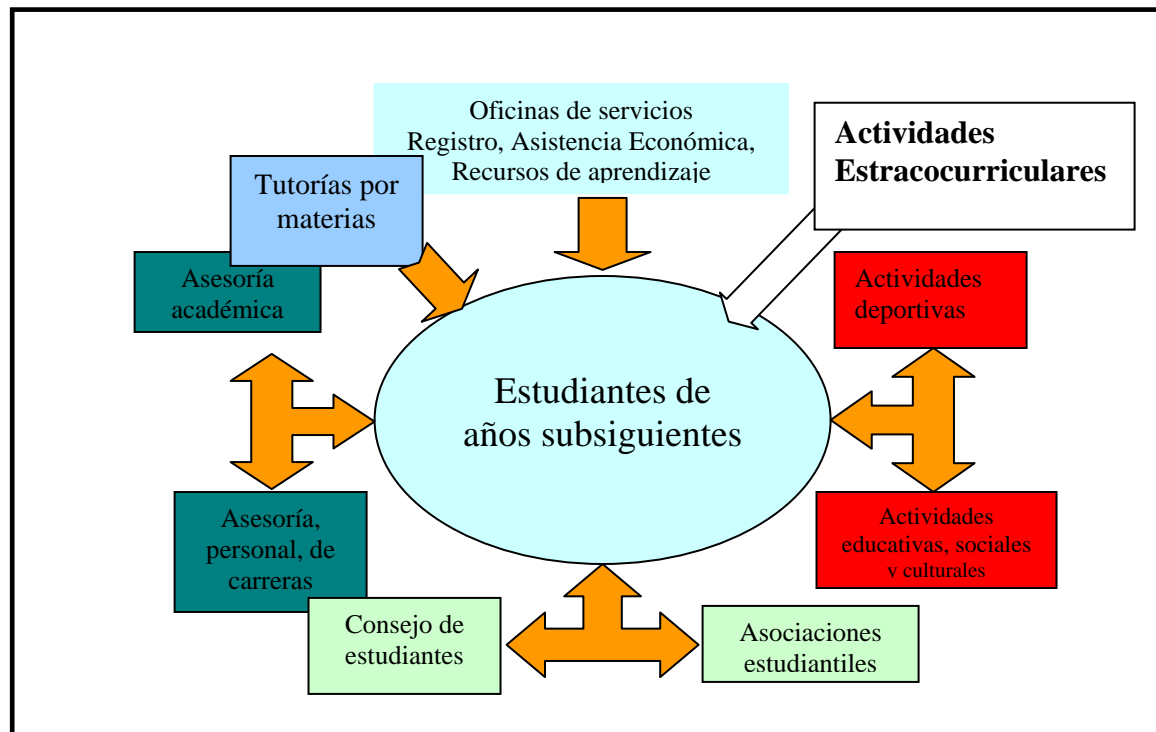
Fase 1: El ciclo de retención comienza en la admisión del estudiante a la universidad. Desde ese momento se recopila información de los estudiantes necesaria para conocer su perfil, nivel de aprovechamiento académico, perfil socio económico y programas de estudio de interés.

Fase 2: El estudiante es evaluado en sus necesidades académicas, personales y ocupacionales. Siguiendo las políticas académicas institucionales los consejeros profesionales intervienen en el proceso.

Fase 3: Se determina si el estudiante debe entrar al programa de cursos 100, servicio de tutorías relacionados a estos cursos y cuáles de los estudiantes participarán en el programa de Servicios Educativos. Todos los estudiantes son matriculados en un programa en bloque que les permite la participación en los laboratorios tutoriales o en el programa de instrucción suplementaria, según sea el caso. Todos los estudiantes de nuevo ingreso, independientemente de su nivel académico debe tomar el curso de Universidad 100.

Fase 4: Esta fase comprende la evaluación del progreso académico de los estudiantes, de los servicios, y la satisfacción de los estudiantes con los servicios. Se mide la retención de los estudiantes por grupo cohorte. La información que resulta de los procesos evaluativos sirve para mejorar los servicios, identificar y atender otras necesidades de los estudiantes y atemperar los servicios a sus necesidades.

Fase 5: En esta fase se continúan con los servicios de apoyo académico conforme a la necesidad y requerimiento de los estudiantes, así como con los servicios de los otros componentes del plan de retención a lo largo de la vida universitaria del estudiante.



METAS DEL PLAN DE RETENCIÓN

Mantener un sistema de apoyo académico y personal para los estudiantes.

Involucrar al mayor número de proveedores de servicios en el proceso de retención.

Aumentar la satisfacción de los estudiantes con los servicios de apoyo de la universidad.

Aumentar los recursos económicos disponibles para proveer otras ayudas económicas a los estudiantes tanto a nivel subgraduado como graduado.

PLAN OPERACIONAL

META 1: Mantener un sistema de apoyo académico, personal, ocupacional y profesional para los estudiantes

OBJETIVOS:

- Maximizar la ejecución académica de los estudiantes de nuevo ingreso.
- Aumentar la retención de los estudiantes de nuevo ingreso.
- Aumentar la tasa de graduación de los estudiantes por grupo cohorte.

RECURSOS:

- CIOSE (Centro Integral de orientación y Servicios al Estudiante)
- Programa de Servicios Educativos
- Departamento de Artes y Ciencias
- Cursos 100
- Laboratorios de tutorías asistidos por computadoras
- Biblioteca (Servicios de uso de la Información)
- Liga Atlética Interestatal (LAI)
- Uso de la tecnología
- El profesor como asesor académico (advisor)

Se espera que los estudiantes que participan de los servicios ofrecidos a través de los cursos 100, los laboratorios de tutorías asistidas por computadoras, del Programa de Servicios Educativos, de las tutorías programadas asistidas por computadoras, de los servicios bibliotecarios y de los servicios de consejería, obtengan un mejor aprovechamiento académico que les permita mantener un progreso satisfactorio en la universidad. Se espera además que el 70% o más de los estudiantes servidos continúen matriculados en la universidad al segundo año y posteriormente hasta graduación.

EVALUACIÓN

- Aprovechamiento logrado por los estudiantes de nuevo ingreso
- Tasa de retención lograda cada año
- Persistencia de los estudiantes en los estudios
- Tasa de graduación

META 2: Involucrar al mayor número de proveedores de servicios en el proceso de retención.

OBJETIVOS

- Proveer oportunidades de desarrollo profesional a personal que ofrece servicio directo e indirecto a estudiantes.
- Desarrollar un clima de cooperación y coordinación entre las diferentes unidades de servicio y apoyo a estudiantes.
- Se espera que cada una de las diferentes unidades institucionales, tanto docentes como no docentes, puedan trabajar en comunicación continua, en forma integrada y comprometida con un servicio de calidad que propicie la retención de los estudiantes.
- Se espera que puedan identificar factores que afectan la retención y estrategias para continuar mejorando los procesos de retención en forma concertada y planificada.

RECURSOS:

- Decanos
- Directores de Recinto y Centros docentes
- Oficina de Planificación y Desarrollo
- Personal de oficinas de Servicios de Apoyo estudiantil

EVALUACIÓN:

- Participación de personal en actividades de desarrollo profesional
- Impacto de conocimientos adquiridos en la aplicación de nuevas estrategias, planes y actividades de retención

META 3: Aumentar la satisfacción de los estudiantes con los servicios de apoyo de la universidad.

OBJETIVOS

Agilizar el despacho de servicios a estudiantes

Monitorear la calidad de los servicios

Se espera que los estudiantes reciban información adecuada y que los servicios que soliciten sean ofrecidos dentro de un tiempo razonable.

RECURSOS

Directores y oficiales de las oficinas de apoyo

Monitor de control de calidad

Oficina de Planificación y Desarrollo

EVALUACION

Resultados de encuestas de satisfacción de los estudiantes con los servicios

Informes del Monitor de Control de calidad

META 4: AUMENTAR los recursos económicos disponibles para proveer otras ayudas económicas a los estudiantes tanto a nivel subgraduado como graduado.

OBJETIVOS:

Lograr el compromiso de personas que contribuyan consistentemente al fondo de becas institucionales.

Levantar anualmente a través de la Fundación Ángel E. Juan una cantidad de dinero para el fondo de becas institucionales.

Identificar otras fuentes y oportunidades de ayuda económica para los estudiantes.

Se espera aumentar anualmente los recursos disponibles para los estudiantes de escasos recursos que prosiguen estudios universitarios en Caribbean University.

RECURSOS:

Oficina de la Presidenta

Fundación Ángel E. Juan

Decanos

Oficina de asistencia económica

EVALUACIÓN

Por ciento de estudiantes que reciben apoyo económico y persisten en sus estudios.

Relación de número de estudiantes adicionales que reciben ayuda económica institucional cada año.

Etapas para desarrollar un plan efectivo para la retención de estudiantes. Estas etapas son el producto del marco teórico y análisis de otros modelos con características similares a la misión de la institución. Las primeras etapas se inician con el diagnóstico, la medición, capacitación de los componentes universitarios, investigación y estudios y el estudio del ambiente universitario. Como es natural y está bajo evolución el mismo podría evolucionar cuando se someta a la participación universitaria.

Diagnóstico del entorno del estudiante y la Institución: Se analiza y se evalúa la efectividad y la eficiencia del sistema Institucional así como los apoyos con que cuenta el estudiante. Utilizando modelos reconocidos de desempeño organizacional junto con modelos de planificación estratégica donde se identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y retos. Los resultados de este análisis deberán mitigar, minimizar o erradicar las situaciones adversas al rendimiento óptimo del estudiando aminorando la deserción en la institución. Se identifican las fortalezas y las áreas de oportunidad de la misma al igual que se ofrecen recomendaciones para atenderlas.

Sistema de medición: Permite monitorear el logro de las metas académicas alcanzadas por el estudiante. Para esto se identifican los criterios claves para el éxito del estudiante y se desarrollan indicadores para medir el desempeño en diversas áreas para crear un ambiente propicio para que el estudiante alcance su meta académica.

Desarrollo de facultad mentora, estudiantes tutores y empleados administrativos: Se analiza las necesidades de adiestramiento y capacitación de los componentes universitarios a los fines de que todos en equipo aporten y apoyen empleados. Se diseña una serie de adiestramientos que capaciten en las áreas de necesidades, identificación o factores de alto riesgo de estudiantes antes de con miras a apoyarlos y buscarle actividades para su mejoramiento para la prevención de deserción.

Investigación y estudios: El monitoreo del medio ambiente institucional es esencial para la toma de decisiones efectivas y las estrategias a elaborar. Se promoverá estudios realizados conducentes a minimizar la retención en la búsqueda de las razones porqué el estudiante abandona la institución. Además, se

llevará a cabo estudios de satisfacción e identificación de las variables directa e indirecta que afectan la labor académica del estudiantado no solo de primer año sino además de grados subsiguientes. Para esto se analizan los datos estadísticos por cohorte 1996 al presente así como estudios por programas. El análisis se llevará a cabo por región iniciando con Bayamón como proyecto piloto por tener todos los componentes para su inicio y evaluación. En esta tarea se contará con los servicios profesionales de los componentes a la infraestructura compuesta por el CIOSE. Además, se realizarán encuestas para identificar las necesidades de los estudiantes con exactitud y precisión. Se realizarán análisis estadísticos para obtener mayor confiabilidad en los resultados.

Estudio del ambiente Universitario: La satisfacción de los estudiantes en el ambiente universitario y el tipo de actividad y apoyo con que cuentan en el transcurso de su carrera académica es fundamental en el progreso académico y la retención del estudiante. A esos efectos, estudios que validen los niveles de satisfacción van dirigidos a todos los niveles. El propósito de estudiar la población estudiantil es identificar los factores que contribuyen a su desempeño y motivación. Por tal motivo, se ausculta la percepción que tienen éstos sobre su ambiente a través de entrevistas, encuestas y análisis estadísticos de una manera sistemática y estructurada.

PREGUNTAS GUIA PARA EVALUAR EL AMBIENTE INTERNO Y DETERMINAR LAS FORTALEZAS Y RETOS

¿Qué fortalezas y debilidades tiene la unidad académica en términos de:

- clientela
- programas académicos
- facultad
- servicios de apoyo al estudiante
- bibliotecas o centros de acceso a la información
- recursos tecnológicos
- procesos evaluativos y "assessment"
- orientación al estudiante
- facilidades físicas
- facilidades deportivas y de recreación

- actividades extracurriculares
- vida estudiantil
- ambiente de la comunidad que rodea al Recinto
- su capacidad financiera
- su misión, metas, visión y rumbo
- flexibilidad para el cambio

META: MANTENER UN SISTEMA DE APOYO ACADÉMICO Y PERSONAL PARA LOS ESTUDIANTES

Tabla 1

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CRITERIO	ESTÁNDAR	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
------------------	--------------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------	-------------------

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CRITERIO	ESTÁNDAR	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Lograr una mejor ejecución académica de los estudiantes.	1.1 Identificar los estudiantes que representan alto riesgo de abandonar los estudios durante el primer año.	Promedio de Escuela superior y resultados de pruebas de admisión Inventario de necesidades	90% de retención del año anterior	CIOSE (Todos los centros docentes) Programa de Servicios Educativos (Bayamón, Vega Baja y Ponce)	Al momento de la admisión	El 100% de los estudiantes estará debidamente ubicado en servicios.
	1.2 Servicios de Instrucción suplementaria en destrezas del lenguaje y matemáticas	Pruebas diagnósticas y de aprovechamiento	Incremento de 50% o más en resultados de pruebas de aprovechamiento en comparación a los resultados de las pruebas diagnósticas.	Programa de Servicios Educativos	Todo el año	% de estudiantes que logran un cambio de 40% o más en las pruebas de aprovechamiento.
	1.3 Servicios de laboratorios de tutorías en destrezas básicas de español, inglés y matemáticas	Pruebas diagnósticas y de aprovechamiento		Departamento de artes y ciencias	Todo el año	70% de los estudiantes a tiempo completo logran un promedio superior a 2.00 en los cursos básicos al finalizar el primer año de estudios.
	1.4 Talleres de destrezas académicas	Inventario de necesidades				
	1.5 Talleres de Instrucción Bibliográfica	Estadísticas de uso de la Biblioteca	20% de aumento en el usos de los recursos bibliográficos	CIOSE, Programa de Servicios Educativos, Cursos de Universidad 100	Cada semestre	Por ciento de estudiantes por grupo cohorte que al finalizar cada año han logrado un promedio satisfactorio conforme a los normas de progreso académico institucionales
	1.6 Consejería Académica	Secuenciales académicos Estándares de Progreso académico	Inclusión a secuencial académico y normas de Progreso académico satisfactorio.	Todas las Bibliotecas, Facultad, cursos Universidad 100	Cada semestre	La programación académica suple las necesidades de matrícula de los estudiantes.
				Facultad, Coordinadores de Programa, CIOSE	Cada semestre	
	1.7 Asesoría de carreras	Inventario de Necesidades	Normas de cambio de concentraciones Requisitos de los programas	CIOSE Servicios Educativos Facultad	Cada semestre	Disminución en las solicitudes de cambios de concentraciones.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CRITERIO	ESTÁNDAR	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
			académicos	Recursos externos		10% de aumento en la tasa de retención institucional
META 2: INVOLUCRAR AL MAYOR NUMERO DE PROVEEDORES DE SERVICIOS EN EL PROCESO DE RETENCIÓN						
1. Proveer actividades de desarrollo profesional	2.1.1 Talleres de Retención 2.1.2 Talleres de calidad de los servicios 2.1.3 Actividades de auto evaluación de las oficinas de apoyo a los estudiantes	Instrumento de evaluación	92% de participación	Decanos Oficina de Recursos Humanos Oficina de Planificación	Dos al año	% de participación Compromiso de personal con la retención estudiantil Medido a través de Instrumento de encuesta a personal cada dos años
2. Desarrollar un clima de colaboración y coordinación entre las diferentes unidades de servicio y apoyo a los estudiantes.	2.2.1 Reuniones anuales para evaluar los planes de trabajo y logros de retención. 2.2.2 Reuniones periódicas durante el año 2.2.3 Evaluar los horarios de servicios	Metas de plan de retención Metas de planes de trabajo de las oficinas.	Manuales de procedimiento	Decanos, Directores Centros y de oficinas	Durante el año	Agilidad en la solución de las situaciones que los estudiantes presentan.
META 3: AUMENTAR LA SATISFACCION DE LOS ESTUDIANTES CON LOS SERVICIOS DE APOYO A LOS ESTUDIANTES.						
1. Maximizar el tiempo de de los servicios a los estudiantes	3.1.1 Evaluación del tiempo que tardan las oficinas de registro, finanzas y asistencia económica en proveer los servicios. 3.1.2 Evaluar los recursos tecnológicos disponibles para el despacho de servicios ágiles y a tiempo. 3.1.2 Identificar las necesidades de recursos humanos en las oficinas de apoyo estudiantil.	Instrumento de encuesta de satisfacción	Índice de satisfacción promedio de 5 o más.	Directores de Recintos, de oficinas, Oficina de Planificación, Comité de Assessment Institucional		Resultados de encuesta de satisfacción de los estudiantes
2. Proveer actividades de desarrollo estudiantil	3.2.1 Participación en las Justas Atléticas y desarrollo de actividades deportivas 3.2.2 Actividades socio culturales	Instrumento de encuesta de satisfacción	Índice de satisfacción promedio de 5 o más.	Decano Académico y Estudiantes y Coordinadores de		

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CRITERIO	ESTÁNDAR	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
	3.2.3. Apoyo a las organizaciones estudiantiles 3.2.4 Plan de reconocimiento a estudiantes destacados 3.2.5 Constitución de comités de trabajos compuestos por Consejo de estudiantes, Asociaciones estudiantiles, Consejeros de las asociaciones y miembros de la Facultad. 3.2.6 Creación de mecanismos efectivos para la difusión masiva de las actividades de vida estudiantil.			Programa, Directores de Recintos, Decano de Administración Directores y oficiales de oficinas de servicios.		
META 4: AUMENTAR LOS RECURSOS ECONOMICOS DISPONIBLES PARA PROVEER OTRAS AYUDAS ECONOMICAS A LOS ESTUDIANTES TANTO A NIVEL SUBGRADUADO COMO GRADUADO.						
1. Identificar otras fuentes de ayuda económica para los estudiantes.	4.1.1 Someter nuevamente la propuesta Student Support Services (Titulo IV) al Departamento de Educación Federal 4.1.2 Someter otras propuestas a instituciones y agencias 4.1.3 Actividades de recaudación de fondos para el fondo dotal institucional	Formulario de evaluación de USDOE Criterio de evaluación de la institución o agencia concernida	98 puntos Estándar establecido por la agencia o institución Mínimo de \$40,000 anuales	Director Servicios Educativos Oficina de Planificación y Desarrollo Fundación Dr. Ángel E. Juan	2008 2006- 2011 2006-2011	Fondos logrados

Encuesta de Satisfacción

Instrucciones: Llene todos los blancos y conteste cada una de las preguntas a continuación de la forma más sincera posible.

Para cada una de las aseveraciones deberá indicar cuán importante la considera llenando la escala del 1 al 5 en el lado izquierdo y cuán satisfecho se siente llenando la escala del 1 al 7, lado derecho, donde:

Grado de Importancia

1 = sin importancia y 5 = muy importante

Grado de satisfacción

1 = Insatisfecho y 7 = muy satisfecho

Ejemplo:

1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7
				X	Los cursos que se ofrecen por Internet están bien diseñados.							X

Recinto: _____

Grado: (marque una de las siguientes)

Asociado _____ Bachillerato _____ Maestría _____

Programa _____ (Ejemplo: ingeniería, educación, etc.)

Grado de Importancia						Grado de Satisfacción						
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7

- El personal en los servicios de salud es competente.
- Generalmente estoy al tanto de lo que ocurre en la universidad.
- Puedo participar fácilmente en las organizaciones estudiantiles.
- Siento orgullo de mi universidad.
- Los oficiales de admisiones responden adecuadamente a los pedidos y necesidades únicas de los estudiantes que solicitan admisión.
- Los orientadores se interesan por los estudiantes como individuos.
- Los servicios de apoyo (registro, asistencia económica, pagaduría) llenan las necesidades de los estudiantes adecuadamente.
- Los recursos y servicios bibliotecarios son adecuados.
- La ayuda económica disponible es adecuada para la mayoría de los estudiantes.
- Esta institución está comprometida con la

PLAN DE RETENCIÓN

Grado de Importancia					Grado de Satisfacción						
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
					52. La enseñanza en mi concentración es excelente.						
					53. La calidad de la enseñanza en la mayoría de mis clases es excelente.						
					54. Los costos de matrícula valen la inversión.						
					55. Casi toda la facultad es un conocedor en su campo de especialidad.						
					56. Generalmente puedo hacer matrícula en mis clases sin conflicto alguno.						
					57. Mi consejero académico es conocedor de los requisitos de mi concentración/programa.						
					58. Puedo experimentar un crecimiento intelectual aquí.						
					59. El recinto es seguro para todos los estudiantes.						
					60. Se provee una variedad de cursos en el recinto.						
					61. Mi consejero académico es tratable y accesible.						
					62. los requisitos de mi concentración/programa están claros y son razonables.						
					63. La facultad es imparcial y justa en el trato individual de los estudiantes.						
					64. Existen cursos por Internet disponibles a los estudiantes.						
					65. Los procesos disciplinarios son justos.						

Gracias por su colaboración.

PLAN DE RETENCIÓN

