

Efectividad de la gestión organizacional en programas de posgrado virtuales: el papel de la comunicación institucional

Organizational Management Effectiveness in Postgraduate Virtual Programs: The Institutional Communication Role

LIRA ISIS VALENCIA QUECANO

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN),
Colombia

lira_valenciaq@cun.edu.c

 <https://orcid.org/0000-0002-3501-4774>

Revista Colombiana de Ciencias
Administrativas vol. 8 núm. 1 16 37
2026

Fundación Universitaria San Mateo
Colombia

Recepción: 01 Diciembre 2025
Aprobación: 19 Marzo 2026

Resumen: El presente estudio examina la comunicación institucional como un factor determinante en la mejora de la gestión organizacional de los programas de posgrado virtuales. Para ello, se empleó el modelo PRISMA (Tricco et al., 2018), a partir del cual se seleccionaron 30 artículos que analizan aspectos de la comunicación institucional relacionados con la decisión de los estudiantes de permanecer o desertar en sus estudios. Los resultados permitieron identificar seis variables influyentes tanto en la gestión organizacional como en la permanencia académica: la claridad de la información, la oportunidad en los mensajes, los canales utilizados, la interacción entre docentes y estudiantes, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la retroalimentación. En conclusión, se aportan insumos relevantes para diseñar estrategias de comunicación institucional orientadas a fortalecer la permanencia estudiantil y mitigar la deserción en entornos virtuales.

Palabras clave: comunicación institucional, deserción, permanencia, estudiantes, gestión organizacional.

Abstract: This study examines institutional communication as a determining factor in improving the organizational management of virtual graduate programs. To this end, it employed the PRISMA model (Tricco et al., 2018), through the selection of 30 articles to analyze aspects of institutional communication related to students' decisions to persist in or withdraw from their studies. The findings identified six key variables influencing both organizational management and student retention: clarity of information, timeliness of messages, communication channels, interaction between instructors and students, the strengthening of students' sense of belonging, and feedback. In conclusion, this study provides relevant evidence for designing institutional communication strategies aimed at strengthening student retention and reducing dropout rates in virtual learning environments.

Keywords: Institutional communication, dropout, student retention, students, organizational management.

Introducción

Los procesos educativos generan impactos positivos tanto en el plano individual como en el colectivo (Guzmán et al., 2021a), razón por la cual la educación se reconoce como un pilar esencial para el progreso de las naciones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2015; Lasso, 2020; Herbaut y Geven, 2020; Guzmán et al., 2021a). En esta perspectiva, alcanzar niveles superiores de formación académica brinda a las personas conocimientos y competencias que incrementan su competitividad en el ámbito laboral, posicionándolos como profesionales con mayores cualificaciones (Lauder y Mayhew, 2020; OECD, 2022). Dicho fenómeno se traduce en mejores oportunidades de empleo (OECD, 2015), mayores ingresos (Lance, 2011; Ghignoni, 2017; OECD, 2022), estabilidad en el trabajo (OECD, 2022) y, en general, una mejor calidad de vida (Smith-Greenaway, 2020).

Desde una perspectiva social, contar con una población más educada fortalece la cohesión social, promueve la participación ciudadana y afianza los valores nacionales (Callender y Dougherty, 2018). Asimismo, el incremento en los niveles educativos se relaciona con la disminución de conductas delictivas en diferentes ámbitos (Castellar y Uribe, 2004; Chalfin y Deza, 2019).

Con el propósito de ampliar el acceso a la educación de posgrado, los Estados desarrollan diversas políticas y estrategias públicas orientadas no solo a maximizar los beneficios descritos, sino también a aprovechar los aportes científicos, tecnológicos y sociales propios de este nivel educativo (Núñez y González, 2019; Hernández-Martínez et al., 2018). En consecuencia, la formación posgradual se ha consolidado como un componente estratégico en el fortalecimiento económico y social de los países (Xianghan, 1995; Núñez y González, 2019).

Pese a estos avances, la deserción y la permanencia en el posgrado continúan representando retos significativos. Investigaciones como la de Rotem et al. (2021) evidencian que el 12 % de los estudiantes de maestría en la Universidad Hebrea de Jerusalén abandonaron sus estudios, mientras que Zewotir et al. (2015) reportaron un 35,4 % de deserción durante el primer año en la Universidad de KwaZulu-Natal. En el caso de los doctorados, Litalien y Guay (2015) estiman que entre un 40 % y 50 % de los estudiantes en América del Norte no culminan sus programas.

Este fenómeno no solo impacta el logro de los beneficios educativos mencionados, sino que también acarrea múltiples implicaciones tanto para los estudiantes como para las instituciones. En el plano individual la deserción limita las oportunidades de ingresos futuros y de inserción laboral derivadas del título no alcanzado (Phan, 2023), además de representar pérdidas económicas relacionadas con la

inversión en programas inconclusos (Guzmán et al., 2021b). Para las universidades privadas implica riesgos financieros al depender en gran medida de las matrículas (Guzmán et al., 2021b) y, en términos institucionales, afecta la reputación y capacidad de atraer nuevos estudiantes (Cristia y Pulido, 2020; Acevedo, 2020).

Desde esta perspectiva, resulta evidente que la investigación sobre la deserción en posgrados es aún limitada y dispersa. La mayoría de los estudios se han concentrado en el nivel de pregrado (Orellana et al., 2020; Behr et al., 2020; Guzmán et al., 2021c; Foreman-Murray et al., 2022), lo cual evidencia la necesidad de generar análisis más amplios que incorporen la comunicación institucional como un factor determinante en la deserción de estudiantes de posgrado. Este enfoque busca aportar nuevas perspectivas tanto para la comunidad académica como para los directivos y gestores universitarios, quienes enfrentan el reto de implementar estrategias que promuevan la permanencia estudiantil en este nivel de formación.

En atención a lo anterior, el presente artículo se centra en identificar las variables de comunicación institucional que inciden en la deserción de estudiantes de posgrado (maestría y doctorado) en modalidad virtual, a partir de una revisión de alcance. Para ello, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- RQ 1: ¿Cuál ha sido el comportamiento bibliométrico de la deserción en estudiantes de posgrado (maestría y doctorado) en modalidad virtual?
- RQ 2: ¿Qué variables de la comunicación institucional explican la deserción en estudiantes de posgrado (maestría y doctorado) en modalidad virtual?
- RQ 3: ¿Qué áreas futuras de investigación deben abordarse en torno a la deserción en programas virtuales de posgrado?

Para responder a estas preguntas este artículo se organiza en cuatro apartados: el primero expone la contextualización de la deserción y la comunicación institucional; el segundo describe la metodología utilizada; el tercero presenta los principales hallazgos, y el cuarto desarrolla el análisis y las conclusiones de la investigación.

La comunicación institucional como factor en la deserción estudiantil

La comunicación institucional puede entenderse como el conjunto de prácticas, procesos y estrategias mediante los cuales una organización transmite su misión, valores, objetivos e identidad a sus públicos internos y externos (Rekha et al., 2023). En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), este tipo de comunicación adquiere un rol estratégico, ya que no solo contribuye al fortalecimiento de la gestión interna y a la articulación de procesos

administrativos, sino que también proyecta una imagen sólida de la institución ante la sociedad y su comunidad educativa (Meyer et al., 2022).

En este sentido y en el plano interno, la comunicación institucional en las IES cumple la función de garantizar que docentes, estudiantes, investigadores y personal administrativo dispongan de información clara, pertinente y oportuna sobre los diferentes procesos académicos y de gestión. Para tal fin, las instituciones utilizan herramientas como correos electrónicos, plataformas virtuales, boletines o reuniones presenciales, a través de las cuales circula información relativa a calendarios, convocatorias, eventos académicos y actualizaciones en programas formativos. Este flujo constante no solo facilita el funcionamiento cotidiano, sino que fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso de los actores institucionales (Artiles et al., 2018; Leijen et al., 2016).

En el ámbito externo, la comunicación institucional busca consolidar una imagen coherente y positiva de la institución hacia su entorno. Este nivel incluye a egresados, aspirantes, familias, empresas, entes gubernamentales y a la sociedad en general. Para ello, se implementan estrategias de mercadeo, relaciones públicas, campañas en redes sociales y colaboraciones con medios de comunicación, a través de los cuales se difunden logros en investigación, actividades culturales, programas académicos e impacto social de la institución (Rincón y Vila, 2021; Guzmán et al. 2020).

Actualmente, las IES enfrentan desafíos importantes en este campo, producto de los avances tecnológicos y de la creciente exigencia de transparencia y accesibilidad en la información. Las herramientas digitales, como sitios web y redes sociales, han modificado la manera en que las instituciones interactúan con sus públicos, obligando a generar mensajes claros, coherentes y adaptados a diferentes formatos (Yunusa y Umar, 2021). Además, los estudiantes demandan canales más eficaces que faciliten la resolución de inquietudes, el acceso a servicios académicos y administrativos, y la participación en la vida universitaria (Valencia, 2024; Valencia et al., 2024).

En este contexto, diversas investigaciones han identificado variables específicas de la comunicación institucional que influyen en la permanencia o deserción de los estudiantes. Entre ellas se encuentran: la claridad de la información, entendida como la capacidad de los mensajes de ser directos y comprensibles (Shin y Cheon, 2019; Yelvington et al., 2012); la oportunidad de la comunicación, referida a la frecuencia y rapidez con que se transmiten los mensajes relevantes (Martin y Bolliger, 2022; Kanwar y Sanjeeva, 2022); los canales de comunicación, que aluden tanto a su efectividad como a las preferencias de los estudiantes en su uso (Machado-da-Silva et al., 2014; Ilgaz y Gulbahar, 2015); la interacción docente-estudiante, enfocada en la calidad y la intensidad de los intercambios entre ambos

actores (Ladyshevsky, 2013; Parahoo et al., 2016); y, finalmente, la retroalimentación, concebida como el mecanismo que permite a los estudiantes plantear inquietudes y recibir respuestas que apoyen su proceso formativo (Bickle et al., 2019).

Metodología

Con el fin de responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos, se llevó a cabo una revisión de alcance de la literatura utilizando el marco metodológico PRISMA para Revisiones de Alcance (versión 2018). Este método permite examinar la extensión, variabilidad y características de la evidencia disponible en torno a un tema, favoreciendo la integración de resultados provenientes de estudios con enfoques y variables diversas (Tricco et al., 2018). A continuación, se detallan las etapas desarrolladas en este estudio.

Dentro de los criterios de selección se consideraron artículos científicos revisados por pares que abordaran específicamente la problemática de la deserción en programas de posgrado virtual, tanto en maestrías como en doctorados. Se incluyeron investigaciones de tipo empírico con metodologías cuantitativas, cualitativas o mixtas que examinaran factores vinculados a la deserción, entre ellos aspectos individuales, académicos, socioeconómicos e institucionales. Únicamente se contemplaron documentos escritos en inglés y español y se excluyeron aquellos trabajos que mezclaban información de pregrado y posgrado sin un análisis diferenciado, así como revisiones teóricas o de literatura.

La búsqueda de información se efectuó en la base de datos Scopus, seleccionada por los altos estándares de calidad de las publicaciones que indiza (Schotten et al., 2017). Entre los criterios que respaldan esta elección se destacan la evaluación por pares, la diversidad internacional de los autores, la continuidad en la publicación de los números y la relevancia de las citas recibidas.

De ahí que la estrategia de búsqueda en Scopus combinó el uso de operadores booleanos, símbolos de truncamiento y términos específicos como *higher education* y *tertiary education*, con el propósito de acotar los resultados al ámbito de la educación superior, dejando por fuera otros niveles. Además, se limitó a estudios centrados en maestrías y doctorados. De esta forma se recuperaron 107 documentos relevantes, a partir de la siguiente ecuación de búsqueda:

TITLE-ABS-KEY ((dropout OR “drop out” OR “drop-out” OR “desertion” OR “attrition” OR “withdrawal”) AND (“higher education” OR “tertiary education”) AND (master\$ OR magister\$ OR doctoral OR phd))

Ahora bien, el proceso de selección de documentos se llevó a cabo revisando inicialmente títulos, resúmenes y palabras clave de los 107

registros obtenidos, con el fin de identificar aquellos que debían ser excluidos y los que continuarían a la etapa de lectura completa. En los casos en que surgieron dudas o discrepancias se acudió a un revisor externo del equipo de investigación, cuyas recomendaciones fueron seguidas. Como resultado de este proceso, 25 documentos fueron descartados en la fase de análisis integral. La Tabla 1 presenta las razones de exclusión.

Tabla 1
Documentos excluidos en la fase de elección de fuentes

Causa	Cantidad de documentos
Deserción en niveles diferentes a la educación posgradual	5
No abordaba temas relacionados con la deserción de programas de formación en posgradual	20

Luego del proceso de depuración inicial, 82 documentos avanzaron a la fase de lectura completa. En esta etapa se seleccionaron únicamente aquellos trabajos cuyo eje central fuera la deserción en programas de posgrado en modalidad virtual y que, además, presentaran variables explicativas vinculadas a la comunicación institucional. La revisión de cada documento se efectuó de manera independiente y, en los casos en los que surgieron discrepancias respecto a su inclusión, se recurrió a la evaluación de un revisor externo. Como resultado de este proceso, 52 documentos fueron descartados, quedando finalmente un corpus de 30 estudios. Las justificaciones para su exclusión se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2
Documentos excluidos en la fase de lectura completa

Causa	Cantidad de documentos
Deserción pregrado	38
No especifica nivel de formación de la muestra de estudio	4
No abordaba temas relacionados con la deserción	1
No identificaban variables explicativas asociadas a la comunicación institucional	9

Construcción de la matriz y análisis de contenido

En esta etapa se elaboró una matriz en Excel con el propósito de organizar y extraer de manera sistemática las variables de interés presentes en los documentos, constituyendo así un instrumento estandarizado para la abstracción de la información. La matriz contempló campos como: código, título, autores, año de publicación,

clasificación SJR (en el caso de artículos de revistas), país, nombre de la revista o conferencia, referencia en formato APA, hallazgos generales y variables asociadas a la comunicación institucional.

Con la información recolectada en los cuadros de datos y elementos clave, se procedió a realizar el análisis bibliométrico orientado a responder la RQ1. Siguiendo las directrices de Nightingale (2009), este análisis permitió identificar el país de procedencia de los estudios, la frecuencia de publicación en cada revista y la categorización de los artículos según el ranking de SCOPUS. En lo referente a la RQ2 se sistematizaron las variables de comunicación institucional vinculadas con la deserción en programas de posgrado virtual (maestrías y doctorados), aplicando un enfoque inductivo. Finalmente, para dar respuesta a la RQ3, se examinaron las limitaciones reportadas y las proyecciones de futuras líneas de investigación sugeridas por los autores.

Resultados

Análisis bibliométrico

El análisis de los 30 estudios seleccionados evidenció que 15 países han contribuido al abordaje de la deserción en programas de posgrado en modalidad virtual, lo que refleja un interés global, aunque con una participación desigual. En este panorama, Colombia se posiciona como el principal referente con nueve publicaciones, seguido por Bélgica con cuatro y Estados Unidos con tres. Por su parte, Brasil y Perú registran dos estudios cada uno, mientras que países como Uruguay, España, Zimbabwe, Estonia, México, China, India, Turquía y Australia cuentan con una única contribución, lo que sugiere una menor consolidación investigativa en estos contextos.

En relación con la evolución temporal de la producción científica entre 2013 y 2024, se identifican picos significativos en los años 2021 y 2022, donde se concentra un mayor número de publicaciones, tal como se evidencia en la Tabla 3. Sin embargo, este comportamiento no configura una tendencia progresiva o sostenida en el tiempo, sino más bien una dinámica irregular, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la continuidad investigativa en este campo de estudio.

Tabla 3
Número de documentos publicados por año

Año de publicación	Número de documentos publicados
2013	1
2014	2
2015	1
2016	1
2017	2
2018	3
2019	3
2020	2
2021	5
2022	5
2023	2
2024	3
Total	30

De forma complementaria, al examinar la distribución de las publicaciones por revista científica, se identificó que *Higher Education* encabeza la producción con seis artículos relacionados con la temática. En contraste, otras 24 revistas registran una única contribución cada una, evidenciando una dispersión significativa de la investigación en diferentes fuentes, tal como se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4
Número de documentos publicados por revista científica

No.	Revista	Artículos publicados
1	Revista de Contabilidade e Organizações	1
2	Revista Española de Pedagogía	1
3	Higher Education	6
4	European Journal of Psychology of Education	1
5	International Journal of Higher Education	1
6	Learning and Individual Differences	1
7	International Journal of Doctoral Studies	1
8	American Journal of Distance Education	1
9	Universidad y Sociedad	1
10	Online Learning Journal	1
11	Revista Universidad Tecnológica de Pereira	1
12	Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación	1
13	Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação	1
14	Cogent Education	1
15	SAGE Open	1
16	Studies in Continuing Education	1
17	Formación Universitaria	1
18	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.	1
19	Revista Internacional de Estudios en Educación	1
20	International Journal on E-Learning	1
21	Journal of Innovation and Entrepreneurship,	1
22	Journal of Distance Education	1
23	The International Review of Research in Open and Distributed Learning	1
24	Journal for the Scholarship of Teaching and Learning	1
25	European Public & Social Innovation Review	1
Total		30

Por último, la Tabla 5 presenta la distribución de los artículos científicos según su clasificación en el indicador SJR, evidenciando una clara tendencia de los investigadores a orientar sus publicaciones hacia revistas ubicadas en el primer cuartil.

Tabla 5

Número de artículos categorizados según indicador SCOPUS

Indicador SCOPUS	Número de artículos científicos
Q1	15
Q2	4
Q3	3
Q4	3
Total	25

La comunicación institucional como factor determinante en la eficiencia de la gestión organizacional y en la reducción de la deserción en programas de posgrado virtuales

Primero, sobre la claridad de la información, en los entornos de educación superior virtual la claridad de la información se constituye en un elemento esencial para fortalecer la gestión organizacional, incrementar la satisfacción estudiantil y disminuir los índices de deserción (Leijen et al., 2016; Rincón y Vila, 2021). Como en este tipo de escenarios la interacción presencial es limitada, los estudiantes dependen principalmente de las orientaciones escritas, los materiales digitales y los recursos disponibles en las plataformas de aprendizaje (Valencia, 2024). Por ello, los objetos virtuales de aprendizaje –como videos, guías interactivas o recursos multimedia– deben diseñarse con un lenguaje accesible, coherente y estructurado, garantizando así la comprensión del contenido académico (Meyer et al., 2022).

Del mismo modo, materiales adicionales como manuales y lecturas de apoyo requieren estar organizados de forma lógica y alineados con los objetivos pedagógicos (Shin y Cheon, 2019; Pereira et al., 2021). Cuando la información carece de claridad, se generan obstáculos como confusión, retrasos en la entrega de actividades o desmotivación, lo que repercute directamente en el rendimiento académico y en la percepción de calidad del programa (Acevedo, 2020).

La comunicación clara también debe reflejarse en las labores de los tutores y el personal administrativo, quienes cumplen un rol clave en la orientación y el acompañamiento de los estudiantes (Wollast et al., 2018). En este sentido, las asesorías académicas y administrativas deben explicitar de manera precisa los procedimientos, plazos y expectativas, respondiendo con mensajes completos y concretos a las consultas estudiantiles. La falta de orientación clara y oportuna puede generar frustración y deteriorar la experiencia formativa.

Segundo, al respecto de la oportunidad de la comunicación, entendida como la rapidez con que se difunde información académica y administrativa relevante, constituye otro factor crítico en la permanencia estudiantil. Aspectos como fechas de inscripción, procesos de matrícula o cambios en los planes de estudio, si no son comunicados de manera inmediata, pueden influir en la decisión de los estudiantes de continuar o abandonar el programa (Ilgaz y Gulbahar, 2015). Una comunicación oportuna posibilita la toma de decisiones informadas y genera confianza, al reflejar el compromiso institucional con la eficiencia y la transparencia (Kanwar y Sanjeeva, 2022).

Asimismo, la regularidad en la difusión de actualizaciones académico-administrativas constituye un elemento clave para mantener a los estudiantes alineados con los procesos institucionales (Leijen et al., 2016). Comunicaciones periódicas y planificadas ayudan a prevenir la acumulación de dudas y a evitar errores en los trámites, tales como incumplimiento de plazos o procedimientos incorrectos (Rincón y Vila, 2021; Meyer et al., 2022). De esta manera, al establecer un sistema de comunicación frecuente y sistemática, la institución no solo anticipa y resuelve posibles inconvenientes, sino que también refuerza el sentido de acompañamiento, fortaleciendo la percepción positiva del servicio recibido (Martin y Bolliger, 2022).

Como tercer punto están los canales de comunicación, es especial, los de tipo académico-administrativos son esenciales en la educación superior, especialmente en entornos virtuales, ya que facilitan el contacto entre estudiantes y la institución. Tener acceso a diversos canales permite que los estudiantes puedan resolver sus dudas de manera efectiva, desde temas relacionados con sus programas de estudio hasta asuntos administrativos como matrículas, horarios o trámites (Machado-da-Silva et al., 2014). Estos canales actúan como puentes que aseguran una interacción continua y transparente, fortaleciendo su decisión de permanecer en la institución y culminar su proceso académico (Ramírez, 2020).

La accesibilidad de los canales de comunicación como correos electrónicos, chats, foros, aplicaciones móviles y plataformas de gestión académica son fundamentales para atender las necesidades de los estudiantes. Desde esta perspectiva cada canal debe ser creado para responder de manera clara y oportuna a diversas necesidades o naturaleza de la información a consultar. Así se identifica que mientras, los foros pueden ser útiles para preguntas académica, los chats o líneas directas son ideales para resolver inquietudes urgentes de tipo administrativo (Ilgaz y Gulbahar, 2015; Arias-Velandia et al., 2018). De manera adicional se destaca que los diversos canales de comunicación permiten una relación bidireccional de información, de esta manera los estudiantes pueden expresar sus inquietudes o sugerencias, y la institución puede identificar áreas de mejora en sus

servicios (Matta y Pérez, 2024; Beck y Milligan, 2014; Guzman et al., 2020).

Como cuarto elemento está la interacción docente-estudiante: el permitir espacios para la relación docente-estudiante facilita la resolución de inquietudes y dudas relacionadas con los contenidos académicos, permitiendo que los estudiantes comprendan mejor los conceptos y logren aplicarlos en contextos prácticos (Ladyshewsky, 2013; Castelló et al., 2017; Cochran et al., 2014). Este intercambio fomenta un aprendizaje significativo, ya que los estudiantes pueden aclarar ideas confusas, obtener ejemplos específicos y recibir retroalimentación personalizada (Madhlangobe et al., 2014; Choi y Kim, 2018).

En cuanto a los ejercicios didácticos, una interacción eficaz asegura que los estudiantes comprendan los objetivos de cada actividad, las expectativas de los docentes y los criterios de evaluación (Van der Haert et al., 2014; Otero et al., 2021; Valencia et al., 2024). Cuando los estudiantes pueden consultar directamente a sus profesores sobre las actividades, se sienten más seguros y preparados para abordarlas, reduciendo el riesgo de errores o malentendidos (Djohy, 2019).

Por último, se ubica a la retroalimentación: a diferencia de los entornos presenciales, donde la interacción es más inmediata, en la educación virtual la retroalimentación se convierte en un mecanismo vital para conectar al docente con el estudiante. Una retroalimentación clara, específica y oportuna permite a los estudiantes identificar sus fortalezas y áreas de mejora, lo que les ayuda a ajustar sus estrategias de aprendizaje y avanzar hacia el logro de sus objetivos académicos (Madhlangobe et al., 2014).

Así, cuando los estudiantes reciben comentarios constructivos sobre sus trabajos, no solo entienden qué aspectos pueden mejorar, sino que también sienten que su esfuerzo es valorado. Esto fortalece su compromiso con el curso y fomenta un aprendizaje autónomo, ya que pueden aplicar las recomendaciones en futuras tareas y desarrollar un pensamiento crítico más sólido (Wollast et al., 2018).

Discusión

El análisis de la comunicación institucional como factor asociado a la deserción en programas de posgrado virtuales, si bien ha sido abordado desde una perspectiva funcional y operativa, requiere ser reinterpretado desde un enfoque sistémico y relacional que permita comprender su papel no solo como un medio de transmisión de información, sino como un dispositivo estructurante de la experiencia educativa. En este sentido, los hallazgos del estudio evidencian que variables como la claridad, la oportunidad, los canales, la interacción y la retroalimentación no operan de manera aislada, sino que configuran un ecosistema comunicativo que incide directamente en la construcción del vínculo institucional-estudiante, tal como sugieren

investigaciones previas sobre la relación entre comunicación, satisfacción y permanencia en entornos virtuales (Martin y Bolliger, 2022; Meyer et al., 2022).

Desde una perspectiva crítica, la literatura revisada tiende a asumir la comunicación como un factor instrumental orientado a optimizar procesos, lo cual limita su comprensión en términos de su dimensión simbólica y cultural. En efecto, la comunicación institucional no solo informa, sino que produce sentidos de pertenencia, legitimidad y reconocimiento, elementos que resultan determinantes en contextos virtuales donde la ausencia de presencialidad exige mecanismos alternativos de vinculación. En esta línea, autores como Leijen et al. (2016) evidencian que la falta de integración académica y social incide directamente en la decisión de abandono, mientras que Ladyshevsky (2013) resalta la importancia de la presencia docente como elemento clave en la experiencia formativa. Así, la deserción no puede explicarse únicamente por fallas en la transmisión de información, sino por la incapacidad de las instituciones para generar experiencias comunicativas que fortalezcan la integración del estudiante.

Adicionalmente, se identifica una tensión relevante entre la estandarización de los procesos comunicativos y la necesidad de personalización en la educación virtual. Mientras que las instituciones tienden a estructurar sistemas de comunicación homogéneos y masivos, los estudiantes demandan interacciones más situadas, oportunas y significativas. Esta brecha es consistente con lo planteado por Ilgaz y Gulbahar (2015), quienes destacan la importancia de la adecuación de los canales según las necesidades del estudiante, así como con los hallazgos de Machado-da-Silva et al. (2014), que subrayan el papel de la calidad del servicio comunicativo en la satisfacción estudiantil. En este sentido, la comunicación institucional debe evolucionar hacia modelos más flexibles, adaptativos y centrados en el usuario.

En términos de aporte al campo de conocimiento, este estudio permite avanzar en la conceptualización de la comunicación institucional como un factor estratégico de la gestión organizacional con incidencia directa en la retención estudiantil, superando enfoques tradicionales centrados exclusivamente en variables académicas o socioeconómicas, como lo evidencian revisiones previas centradas en otros niveles educativos (Orellana et al., 2020; Behr et al., 2020). Asimismo, se refuerza la idea de que la gestión organizacional en entornos virtuales debe integrar dimensiones comunicativas como eje central de la experiencia educativa (Rincón y Vila, 2021).

Finalmente, se plantea la necesidad de evolucionar hacia enfoques investigativos que no solo describan variables, sino que analicen las dinámicas de interacción entre ellas, incorporando metodologías longitudinales, tal como sugieren Rotem et al. (2021) al analizar trayectorias de abandono en posgrado. Este enfoque permitiría comprender la deserción como un proceso dinámico y no como un

evento aislado, aportando así a la toma de decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior y al diseño de políticas más efectivas de permanencia estudiantil.

Conclusiones

La presente investigación se orientó a examinar el papel de las variables de la comunicación institucional como elementos centrales de la gestión organizacional que inciden en la deserción en programas de posgrado en modalidad virtual, articulando su análisis en torno a tres preguntas fundamentales. Mediante un estudio bibliométrico de la producción académica sobre el tema, se evidenció un incremento significativo en el interés por comprender la relación entre la comunicación institucional y el abandono estudiantil a nivel posgradual. Este hallazgo refleja la importancia que las instituciones otorgan a la retención de los estudiantes y a la consolidación de su éxito académico.

Asimismo, el estudio permitió reconocer un conjunto de factores comunicacionales que afectan la permanencia de los estudiantes, mostrando el carácter complejo y multifactorial del fenómeno. Entre los aspectos más relevantes se identifican la precisión de la información transmitida, la oportunidad de los mensajes, la adecuación de los canales de comunicación, la interacción constante entre docentes y estudiantes, y la calidad de la retroalimentación brindada.

Finalmente, se sugiere avanzar en nuevas líneas de investigación que profundicen en la comprensión de estas dinámicas, particularmente a través de estudios longitudinales que permitan observar la influencia de las variables comunicacionales desde el inicio de la trayectoria académica y a lo largo de su evolución. Este enfoque aportaría una visión integral y temporal, indispensable para diseñar estrategias más efectivas que contribuyan a la reducción de las tasas de deserción en programas virtuales de posgrado.

Referencias

- Acevedo, F. (2020). Explanatory Factors for Dropout from Higher Education in Unfavourable Socio-Academic Contexts. *Revista Española de pedagogía*, 78(276), 253-270. <https://doi.org/10.22550/REP78-2-2020-02>
- Arias-Velandia, N., Rincón-Báez, W. y Cruz-Pulido, J. (2018). Desempeño de mujeres y hombres en educación superior presencial, virtual y a distancia en Colombia. *Panorama*, 12(22), 58-69. <http://doi.org/10.15765/pnrm.v12i22.1142>
- Artiles, M. S., Matusovich, H., Adams, S. & Bey, C. (2018). *Understanding the Investment of Underrepresented Minorities in Doctoral Engineering Programs* [Paper presentation]. 125th ASEE Annual Conference and Exposition, June 2018.
- Beck, H. P. & Milligan, M. (2014). Factors Influencing the Institutional Commitment of Online Students. *The Internet and Higher Education*, 20, 51-56. <http://doi.org/10.1016/j.iheduc.2013.09.002>
- Behr, A., Glese, M., Tegum, H. & Theune, K. (2020). Dropping out of University: A Literature Review. *Review of Education*, 8(2), 614-652. <http://doi.org/10.1002/rev3.3202>
- Bickle, J., Hirudayaraj, M. & Doyle, A. (2019). Social Presence Theory: Relevance for HRD/VHRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 21(3), 383-399.
- Callender, C. & Dougherty, K. (2018). Student Choice in Higher Education —Reducing or Reproducing Social Inequalities? *Social Sciences*, 7(10), 189-195. <http://doi.org/10.3390/socsci7100189>
- Castellar, C. y Uribe, J. (2004). Capital humano y señalización: evidencia para el área metropolitana de Cali, 1988-2000. *Revista Sociedad y Economía*, 6, 51-79. https://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/sociedad_y_economia/%20article%20/view%20/3864
- Castelló, M., Pardo, M., Sala-Bubaré, A. y Suñé-Soler, N. (2017). Why Do Students Consider Dropping Out of Doctoral Degrees? Institutional and Personal Factors. *Higher Education*, 74(6), 1053-1068.
- Cochran, J. D., Campbell, S. M., Baker, H. M. & Leeds, E. M. (2014). The Role of Student Characteristics in Predicting Retention in Online Courses. *Research in Higher Education*, 55(1), 27-48.
- Cristia, J. & Pulido, J. (2020). Education in Latin America and the Caribbean: Segregated and Unequal. En M. Busso y J. Messina (Eds.), *The Inequality Crisis: Latin America and the Caribbean at the Crossroad* (pp. 159-184). Inter-American Development Bank.

- Chalfin, A. & Deza, M. (2019). The Intergenerational Effects of Education on Delinquency. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 159, 553-571. <http://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.07.034>
- Choi, H. & Kim, B. U. (2018). Factors Affecting Adult Student Dropout Rates in the Korean Cyber-University Degree Programs. *The Journal of Continuing Higher Education*, 66(1), 1-12. <http://doi.org/10.1080/07377363.2017.1400357>
- Djohy, G. (2019). Socio-Technological Enrollment as a Driver of Successful Doctoral Education. *International Journal of Doctoral Studies*, 14, 161-185. <https://doi.org/10.28945/4196>
- Foreman-Murray, L., Krowka, S. & Majeika, C. (2022). A Systematic Review of the Literature Related to Dropout for Students with Disabilities. *Preventing School Failure: Alternative Education for Children and Youth*, 66(3), 228-237.
- Ghignoni, E. (2017). Family Background and University Dropouts During the Crisis: The Case of Italy. *Higher Education*, 73(1), 127-151.
- Guzmán, A., Barragán, S. & Cala, F. (2021a). Rurality and Dropout in Virtual Higher Education Programmes in Colombia. *Sustainability*, 13(9). <http://doi.org/10.3390/su13094953>
- Guzmán, A., Barragán, S. & Cala-Vitery, F. (2021b). Rural Population and COVID-19: A Model for Assessing the Economic Effects of Drop-Out in Higher Education. *Frontiers in Education*, 6. <http://doi.org/10.3389/educ.2021.812114>
- Guzmán, A., Barragán, S. & Cala Vitery, F. (2021c). Dropout in Rural Higher Education: A Systematic Review. *Frontiers in Education*, 6, 1-17. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2021.727833>
- Guzmán, A., Valencia, L., Segovía-García, N. y Rodríguez-Canovas, B. (2020). Abandono estudiantil en Educación Superior y su relación con la comunicación en programas de modalidad virtual: Colombia. En A. de Vicente y N. Abuín (Comps.), *La comunicación especializada en el siglo XXI* (pp. 939 - 959). McGraw Hill.
- Herbaut, E. & Geven, K. (2020). What Works to Reduce Inequalities in Higher Education? A Systematic Review of the (Quasi-)experimental Literature on Outreach and Financial Aid. *Research in Social Stratification and Mobility*, 65. <http://doi.org/10.1016/j.rssm.2019.100442>
- Hernández-Martínez, A. G, Saavedra-Mayorga, J. y Sanabria, M. (2018). La formación doctoral en Administración en Colombia. El caso del proceso de reforma curricular del Doctorado en Ciencias de la

- Dirección de la Universidad del Rosario. *Revista Espacios*, 39(35), 30. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/27961>
- Ilgaz, H. & Gulbahar, Y. (2015). A Snapshot of Online Learners: e-Readiness, e-Satisfaction and Expectations. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(2). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v16i2.2117>
- Kanwar, A. & Sanjeeva, M. (2022). Student Satisfaction Survey: A Key for Quality Improvement in the Higher Education Institution. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00196-6>
- Ladyshewsky, R. (2013). Instructor Presence in Online Courses and Student Satisfaction. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 7(1). <https://doi.org/10.20429/ijstl.2013.070113>
- Lochner, L. (2011). *Nonproduction Benefits of Education: Crime, Health, and Good Citizenship* (Working Paper No. 16722). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w16722>
- Lasso, L. (2020). Análisis de la formación posgradual a nivel de Maestría y Doctorado en Colombia entre 2010 y 2018. *Revista Espacios*, 41(48). 161-176. <http://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n48p12>
- Lauder, H. & Mayhew, K. (2020). Higher Education and the Labour Market: An Introduction. *Oxford Review of Education*, 46, 1-9. <http://doi.org/10.1080/03054985.2019.1699714>
- Leijen, A., Lepp, L. & Remmik, M. (2016). Why Did I Drop Out? Former Students' Recollections About Their Study Process and Factors Related to Leaving the Doctoral Studies. *Studies in Continuing Education*, 38(2), 129-144. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2015.1055463>
- Litalien, D. & Guay, F. (2015). Dropout Intentions in PhD Studies: A Comprehensive Model Based on Interpersonal Relationships and Motivational Resources. *Contemporary Educational Psychology*, 41, 218-231. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2015.03.004>
- Machado-da-Silva, F., Meirelles, F., Filenga, D. & Filho, M. (2014). Student Satisfaction Process in Virtual Learning System: Considerations Based in Information and Service Quality from Brazil's Experience. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 15(3). <https://doi.org/10.17718/tojde.52605>
- Madhlangobe, L., Chikasha, J., Mafa, O. & Kurasha, P. (2014). Persistence, Perseverance, And Success (PPS): A Case Study to Describe Motivational Factors that Encourage Zimbabwe Open University ODL Students to Enroll, Persist, and Graduate with Master's and

- Doctorate Credentials. *Sage Open*, 4(3), 15-30. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244014544291>
- Martin, F. & Bolliger, D. U. (2022). Developing an Online Learner Satisfaction Framework in Higher Education Through a Systematic Review of Research. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00355-5>
- Meyer, H., Preisman, K. & Samuel, A. (2022). Get Connected: A Scoping Review of Advising Online Graduate Students. *Online Learning*, 26(3), 274-292. <https://doi.org/10.24059/olj.v26i3.2819>
- Nightingale, A. L. (2009). A Guide to Systematic Literature Reviews. *Surgery (Oxford)*, 27(3), 381-384.
- Núñez, K. y González, J. (2019). Perfil de egreso doctoral: una propuesta desde el análisis documental y las expectativas de los doctorandos. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 10(18), 161-175. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v10i18.604
- OECD. (2015). *In It Together: Why Less Inequality Benefits All*. OECD.
- OECD. (2022). *Panorama de la educación 2022: indicadores de la OCDE*. Ministerio de Educación y Formación Profesional.
- Orellana, D., Segovia, N. & Rodríguez, B. (2020). El abandono estudiantil en programas de educación superior virtual: revisión de literatura. *Revista de la Educación Superior*, 49(194), 47-64. <http://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1124>
- Otero, J., Rabelo, N., Alonso, H. y Morales, E. (2021). La formación doctoral: estudio comparativo entre Europa y América. *Universidad y Sociedad*, 13(4), 170-182.
- Parahoo, S., Santally, M., Rajabalee, Y. & Harvey, H. L. (2016). Designing a Predictive Model of Student Satisfaction in Online Learning. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/08841241.2015.1083511>
- Pereira, V., da Cunha, J., Avelino, B. & Cornacchione Junior, E. (2021). Percepção de Pós-graduandos sobre os Motivos que Contribuiriam para a Evasão de Estudantes dos Cursos Stricto Sensu em Contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.182882>
- Phan, H. (2023). Narratives of ‘Delayed Success’: A Life Course Perspective on Understanding Vietnamese International Students’ Decisions to Drop Out of PhD Programmes. *Higher Education*, 87, 62-67.
- Ramírez, R. (2020). Comunicación para la salud y pandemia. Modelos y analogías en la COVID-19 desde dos perspectivas en México. *Sintaxis: Revista Científica del Centro de Investigación para la*

Comunicación Aplicada, (1), 99-120. <https://doi.org/10.36105/stx.2020edescovid-19.05>

Rekha, I., Shetty, J. & Basri, S. (2023). Students' Continuance Intention to Use MOOCs: Empirical Evidence from India. *Education and Information Technologies*, 28(4), 4265-4286. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11308-w>

Rincón, J. y Vila, M. (2021). Modelo predictivo multivariable en tiempo real para predecir el desempeño de los estudiantes, en programas virtuales de posgrado, empleando inteligencia artificial. *American Journal of Distance Education*, 35(4), 307-328.

Rotem, N., Yair, G. & Shustak, E. (2021). Dropping Out of Master's Degrees: Objective Predictors and Subjective Reasons. *Higher Education Research & Development*, 40(5), 1070-1084. <http://doi.org/10.1080/07294360.2020.1799951>

Schotten, M., El Aisati, M., Meester, W., Steiginga, S. & Ross, C. (2017). A Brief History of Scopus: The World's Largest Abstract and Citation Database of Scientific Literature. En F. Cantú-Ortiz (Ed.), *Research Analytics* (pp. 31-58). Taylor & Francis Group.

Shin, S. & Cheon, J. (2019). Assuring Student Satisfaction of Online Education: A Search for Core Course Design Elements. *International Journal on E-Learning*, 18, 147-164.

Smith-Greenaway, E. (2020). Does Parents' Union Instability Disrupt Intergenerational Advantage? An Analysis of Sub-Saharan Africa. *Demography*, 57(2), 445-473. <http://doi.org/10.1007/s13524-019-00854-7>

Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C. & Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467-473. <http://doi.org/10.7326/M18-0850>

Valencia, L. (2024). Organizational Management in Student Retention for Graduate Programs: A Scoping Review. *European Public & Social Innovation Review*, 9. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1337>

Valencia, L., Guzmán, A. & Barragán, S. (2024). Dropout in Postgraduate Programs: A Underexplored Phenomenon – A Scoping Review. *Cogent Education*, 11(1), 1-12 <http://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2326705>

Van der Haert, M., Arias Ortiz, E., Emplit, P., Halloin, V. & Dehon, C. (2014). Are Dropout and Degree Completion in Doctoral Study Significantly Dependent on Type of Financial Support and Field of

Research? *Studies in Higher Education*, 39(10), 1885-1909. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.806458>

Wollast, R., Boudrenghien, G., Van Der Linden, N., Galand, B., Roland, N., Devos, C., De Clercq, M., Klein, O., Azzi, A. & Frenay, M. (2018). Who are the Doctoral Students Who Drop Out? Factors Associated with the Rate of Doctoral Degree Completion in Universities. *International Journal of Higher Education*, 7(4), 143-156.

Xianghan, W. (1995). A Study on the Current Job-Selection Preferences of Postgraduate Students. *Chinese Education & Society*, 28(5), 69-84. <http://doi.org/10.2753/CED1061-1932280569>

Yelvington, J., Weaver, D. & Morris, S. (2012). Student Satisfaction with Online Intermediate Accounting Courses. *International Journal of Education Research*, 7, 110-123.

Yunusa, A. & Umar, I. N. (2021). A Scoping Review of Critical Predictive Factors (CPFs) of Satisfaction and Perceived Learning Outcomes in E-learning Environments. *Education and Information Technologies*, 26(1), 1223-1270. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10286-1>

Zewotir, T., North, D. & Murray, M. (2015). The Time to Degree or Dropout Amongst Full-Time Master's Students at University of KwaZulu-Natal. *South African Journal of Science*, 111(9-10). <http://doi.org/10.17159/SAJS.2015/20140298>

Información adicional

redalyc-journal-id: 7763



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=776386219008>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

LIRA ISIS VALENCIA QUECANO

**Efectividad de la gestión organizacional en programas de
posgrado virtuales: el papel de la comunicación
institucional**

*Organizational Management Effectiveness in Postgraduate Virtual
Programs: The Institutional Communication Role*

Revista Colombiana de Ciencias Administrativas
vol. 8, núm. 1, p. 16 - 37, 2026
Fundación Universitaria San Mateo, Colombia
rcca@sanmateo.edu.co

ISSN-E: 2711-0931

ISSN-L: 2711-0931

DOI: <https://doi.org/10.52948/rcca.v8i1.1337>